



# Routekaart Massaal Digitaal

**Versie:** 0.9

**Datum:** 28 oktober 2013

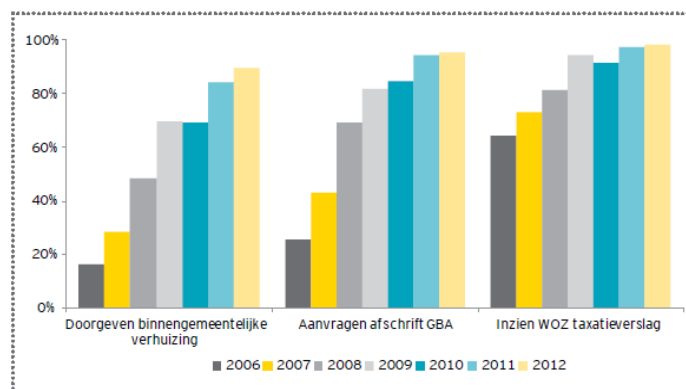
**Auteurs:**

- D. Ropers, aanjager
- J. Stienen, beleidsmedewerker BZK
- T. de Velde, projectleider
- P. de Winter, publiek secretaris

## 1. Wat is het probleem?

Nederland scoort al jaren goed als het gaat om het gebruik van ICT. In 2012 beschikte 93 procent van de huishoudens over een desktop of laptop. Daarnaast hebben alle Nederlanders toegang tot breedband, waarvan 95 procent tot snel breedband<sup>1</sup>. Dit leidt er toe dat het percentage internetters in Nederland het hoogste is van Europa: 94 procent in 2012<sup>2</sup>. Zo werkte in 2012 57 procent van de werknemers met internet, terwijl het Europees gemiddelde op 45 procent ligt<sup>3</sup>. 95 procent van de internettende Nederlandse jongeren had in 2012 een sociaal netwerk account<sup>4</sup>. We zijn koploper in Europa op het gebied van internetbankieren en vierde op het gebied van internetwinkelen.

Gemeenten, provincies, waterschappen en Rijk hebben zich steeds meer toegelegd op het aanbieden van digitale diensten. Velen zijn aan de slag gegaan met digitale dienstverlening en het aanbod is daardoor zichtbaar gegroeid. De afgelopen jaren is (aan de aanbodzijde) door de overheid ingezet op de ontwikkeling en implementatie van een groot aantal basisvoorzieningen, zoals de berichtenboxen voor burgers en bedrijven, eHerkenning, mijnOverheid etc. Ook worden in toenemende mate transacties digitaal aangeboden. Niet alleen kan bijvoorbeeld de belastingaangifte digitaal worden afgehandeld, ook kunnen burgers en bedrijven steeds vaker digitaal zaken doen met de overheid door bijvoorbeeld online een verhuizing te melden of online een parkeervergunning of een verklaring omtrent gedrag (VOG) aan te vragen. Een benchmark<sup>5</sup> naar digitale dienstverlening van Nederlandse gemeenten in 2012 laat onder andere duidelijk zien dat het aanbod van de producten “doorgeven binnengemeentelijke verhuizing” en “aanvragen afschrift GBA” in 7 jaar meer dan verdrievoudigd is.



Percentage gemeenten die een product volledig digitaal aanbieden (2006-2012)

<sup>1</sup> Nederland ICT, *ICT marktmonitor 2013*

<sup>2</sup> CBS, *ICT, kennis en economie 2013*

<sup>3</sup> CBS, *ICT-gebruik bedrijven 2012*

<sup>4</sup> CBS, *ICT kennis en economie 2013*

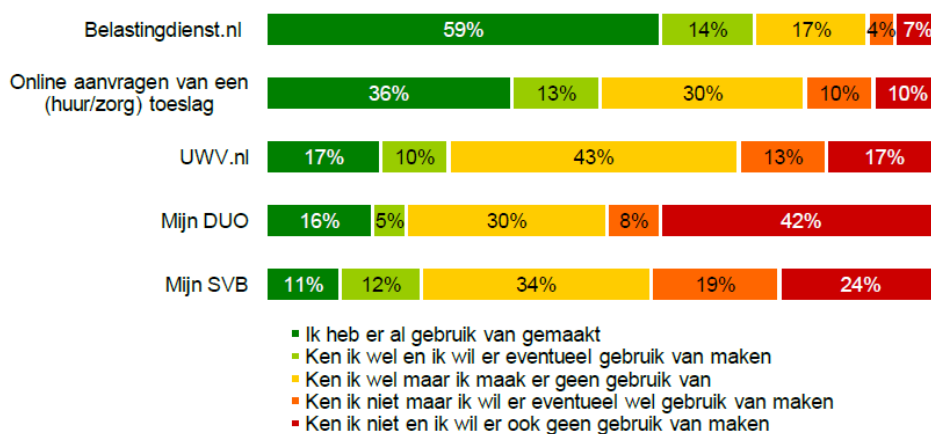
<sup>5</sup> Ernst & Young, *Benchmark digitale dienstverlening 2012*



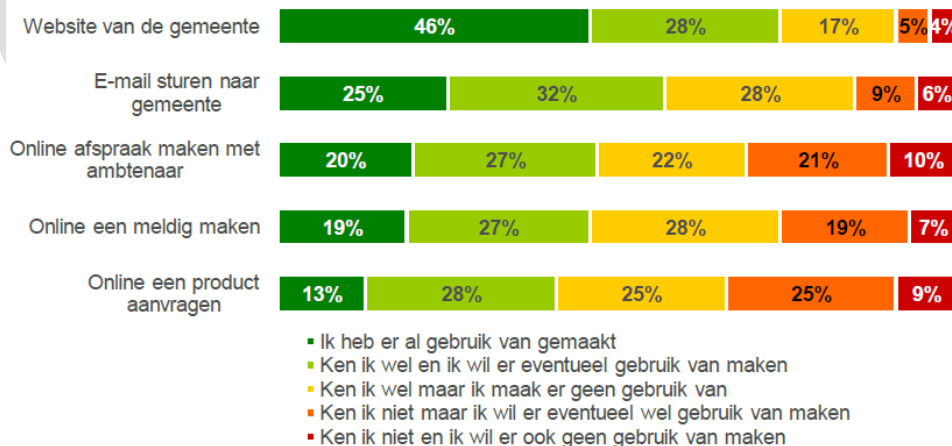
Uit het onderzoek 'Ondernemers gaan voor eOverheid'<sup>6</sup> blijkt dat in 2009 al een grote bereidheid bestond onder ondernemers om diensten digitaal af te nemen. Een ruime meerderheid (77 procent van de respondenten) gaf aan bedrijfsgerelateerde zaken zo veel mogelijk via het internet te willen afhandelen.

Hoe vertaalt deze bereidheid van burgers en ondernemers zich dan naar daadwerkelijk gebruik van overheidsdiensten? Zorgt een positieve houding ook voor een hoog gebruikspercentage? Het antwoord daarop is: nee, onvoldoende. Uit onderzoek door TNS/NIPO in 2010<sup>7</sup> blijkt dat burgers voor contact met de overheid de voorkeur geven aan 'fysieke' dienstverlening in de vorm van balie en telefoon (meer dan 50%). Onderzoek van de Universiteit Twente<sup>8</sup> geeft daarnaast aan dat voor zowel landelijke als gemeentelijke diensten geldt dat gemiddeld genomen de online overheidsdiensten door ongeveer 20% van de burgers wordt gebruikt. Het onderzoek naar de iSamenleving<sup>9</sup> geeft vergelijkbare resultaten: een klein deel van de burgers gebruik maakt van digitale diensten van de overheid. De Belastingdienst is daarin een positieve uitschieter. Zie hiervoor onderstaande figuren.

### Kennis en gebruik digitale diensten en producten van Rijksoverheid (Basis: allen, n= 1045)



### Kennis en gebruik digitale diensten en producten van gemeente (Basis: allen, n= 1045)



<sup>6</sup> Ernst & Young, *Digitaal zakendoen met de overheid*, november 2011

<sup>7</sup> TNS NIPO / Kanne, *Dienstverlening: Gemeenteambtenaren leggen andere prioriteiten dan burgers*, november 2010

<sup>8</sup> Center for e-Government Studies, *De e-Overheid vanuit gebruikersperspectief*, juni 2011

<sup>9</sup> Motivaction, *Hoe beleven burgers de iSamenleving?*, maart 2013



## Probleem

Het probleem dat Massaal Digitaal aanpakt is het volgende: Burgers en bedrijven maken te weinig gebruik van online transacties en de digitale basisvoorzieningen voor de communicatie met de overheid, terwijl de bereidheid van burgers en bedrijven en uitgangspositie juist heel goed is. Nederlandse bedrijven en burgers lopen immers voorop als het gaat om de adoptie van nieuwe technologie.

Achterblijvend gebruik door burgers en bedrijven van digitale dienstverlening is een rem op zowel de ontwikkeling van het aanbod van nieuwe diensten als van de doorontwikkeling/verbetering van bestaande diensten. Door te laag gebruik valt de individuele business case sneller negatief uit en dit weerhoudt overheden ervan om veel (meer) diensten te digitaliseren. Omdat het aanbod van digitale overheidsdiensten zodoende relatief laag blijft worden burgers en bedrijven op hun beurt niet geprikkeld om daadwerkelijk van voorzieningen gebruik te maken. Een duidelijk voorbeeld van een kip-ei probleem; een lage inschatting van het gebruik leidt tot een laag aanbod, wat weer leidt tot een laag gebruik en dus wederom tot een laag aanbod.

Volledig digitale overheidsdienstverlening is gunstig voor bedrijven en burgers, die daarmee 24x7, vanaf iedere gewenste plek hun zaken met de overheid kunnen afhandelen. Het achterblijvende gebruik van digitale overheidsdiensten kost Nederlandse bedrijven en burgers dan ook tijd en geld en levert ongemak op. Ook werken Nederlandse overheden hierdoor minder kostenefficiënt dan mogelijk is omdat onnodig veel transacties langs de (dure) papieren weg worden afgewikkeld.

Businesscases (Brits<sup>10</sup> en Deens<sup>11</sup> onderzoek) tonen aan dat digitale dienstverlening goedkoper is dan papier. Voorwaarde is wel, dat de digitale voorzieningen dan ook worden gebruikt, zodat het papieren kanaal kan worden afgebouwd of zelfs afgeschaft.

## 2. Welke doorbraak is nodig om het probleem te doorbreken?

Massaal Digitaal wil het bovenstaand probleem van achterblijvend gebruik aanpakken. Wij focussen ons daarom op het exponentieel toe laten nemen van het gebruik van bestaande digitale overheidsdiensten. Massaal Digitaal heeft de volgende ambitie:

***In 2017 maken burgers en bedrijven met volle tevredenheid massaal gebruik van bestaande digitale voorzieningen om hun zaken met de overheid af te handelen.***

Om deze ambitie waar te maken en een doorbraak te realiseren organiseert Massaal Digitaal in een publiek-private samenwerking een push vanuit de vraagkant (burgers en bedrijven), gericht op groei van digitale overheidstransacties. Deze impuls moet aan de vraagkant ervoor zorgen dat het aantal gebruikers boven de kritische grens komt, waardoor overheden meer digitale diensten en (nog beter)op gebruikerswensen afgestemde diensten gaan aanbieden.

Om de doorbraak te bewerkstelligen zijn twee zaken van belang:

### ***A. Gericht opsporen en aanpakken van barrières die het achterblijvende gebruik veroorzaken***

Jaarlijks worden diverse monitors en ranglijsten gepubliceerd waaruit je kunt aflezen 'hoe ver de overheid staat' met haar digitale dienstverlening. Op deze manier is duidelijk welke overheden welke diensten digitaal beschikbaar stellen en hoe zij de digitale dienstverlening doorontwikkelen. Deze monitors en ranglijsten zeggen echter veelal weinig over wat de afnemers, burgers en bedrijven, van deze dienstverlening vinden, in welke mate ze er gebruik van maken en wat de onderliggende beweegredenen zijn om overheidsdiensten digitaal af te nemen. Onderzoeken naar

<sup>10</sup> UK Cabinet Office, *The Digital Efficiency Report*, 2012

<sup>11</sup> The Danish Agency for Digitisation, *Digitaliseringsstyrelsen*, 2012

het gebruik van individuele digitale overheidsdiensten die door de betreffende overheidsdienstverlener met behulp van gebruikersgroepen wel gedaan worden bieden meer inzicht. Het komt echter regelmatig voor dat deze onderzoeken slechts (jaarlijkse) momentopnames betreffen waardoor verbeteringen in de dienstverlening niet altijd aansluit bij de door de gebruiker gewenste verbeteringslag. Barrières die het achterblijvend gebruik van digitale overheidsdienstverlening veroorzaken worden dan ook niet altijd voldoende inzichtelijk gemaakt dan wel aangepakt.

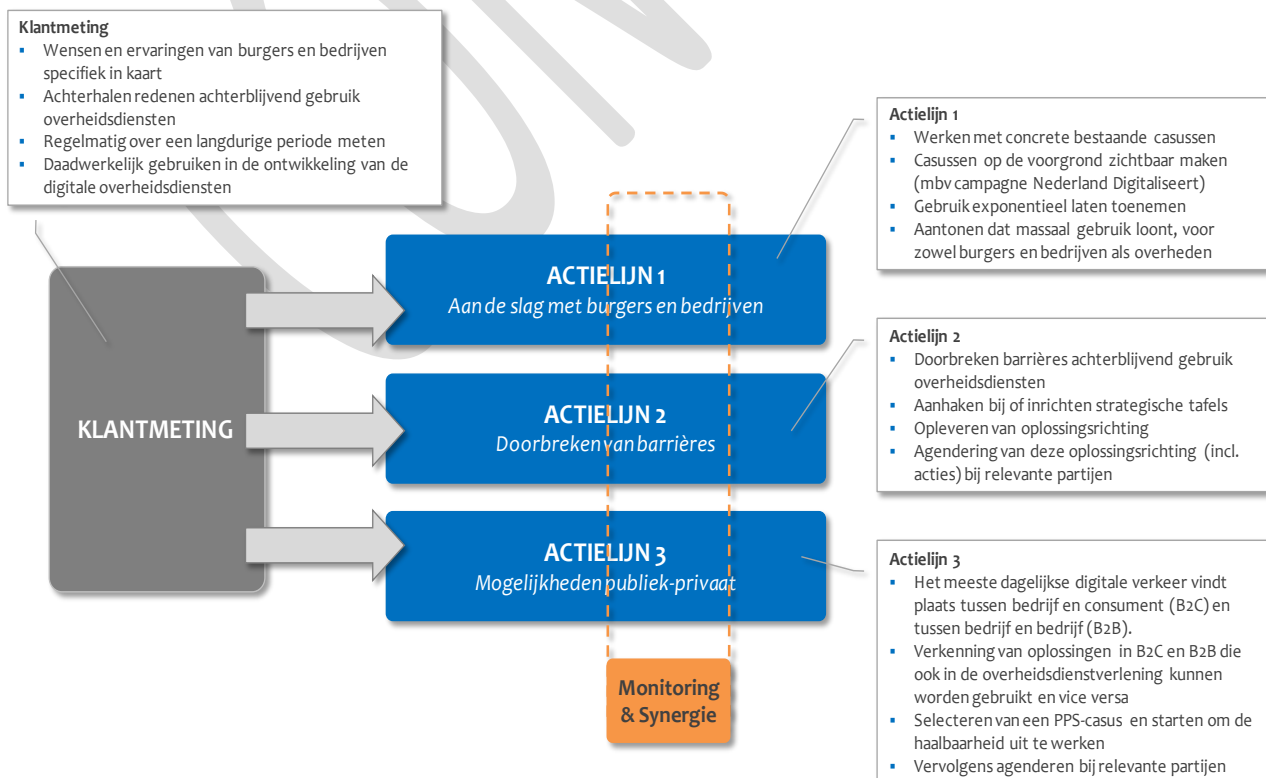
### B. Succesvolle producten of diensten uit de private sector inzetten in de publieke sector en vice versa

Dagelijks maken burgers en bedrijven keer op keer gebruik van digitale diensten. Met name in het private verkeer, namelijk tussen bedrijf en consument (B2C), tussen bedrijf en bedrijf (B2B) en tussen consument en consument (C2C). De aantallen transacties in de private sector zijn vele malen groter dan tussen overheid en burger/bedrijf. Steeds meer geldt de norm die de private sector zet qua digitale dienstverlening als referentiekader voor burgers en bedrijven en geldt het als maatstaf voor digitale overheidsdiensten. Oplossingen in het private verkeer bieden dan ook een goede mogelijkheid voor overheden om massaal gebruik van digitale overheidsdiensten te stimuleren.

Andersom zijn er (collectieve) voorzieningen die enkel de overheid kan scheppen, die een bijdrage kunnen leveren aan de veiligheid en efficiëntie van digitale diensten in de private wereld. Publieke voorzieningen die het gebruik van digitale diensten in het private verkeer kunnen verbeteren en laten toenemen. Een kans voor beide werelden om dergelijke voorbeelden te achterhalen en waar nodig toepasbaar te maken voor gebruik. Met andere woorden de mogelijkheid op een dubbel vliegwiel om online gebruik te stimuleren.

## 3. Welke acties zijn er nodig om de doorbraak te bereiken?

Om de doorbraak te realiseren wordt de hieronder beschreven aanpak gehanteerd. In onderstaande figuur wordt eerst het overzicht van de aanpak weergegeven waarna de verschillende acties worden toegelicht.





De acties die worden uitgevoerd onder de drie Actielijnen kunnen op enkele onderdelen nog conceptueel van aard zijn, omdat zij afhankelijk zijn van de uitkomsten van de uit te voeren Klantmeting. Wanneer de klantmeting is uitgevoerd en resultaten beschikbaar zijn gekomen, zullen de betreffende acties nader geconcretiseerd worden.

### Klantmeting

De klantmeting is het startpunt van het project. Allereerst creëren we inzicht in de vraag en aanbod door de wensen van burgers en bedrijven met betrekking tot het gebruik van digitale overheidsdiensten in kaart te brengen. Welke digitale diensten worden op dit moment al gebruikt, wat zijn redenen om een digitale dienst wel of niet te gebruiken? En bij gebruik van het digitale kanaal, wat zijn redenen geweest om het digitale kanaal (weer) te verlaten, of juist om het digitale kanaal vaker te gaan gebruiken?

Om dit inzicht te creëren voert Massaal Digitaal een klantmeting uit. Deze klantmeting legt de basis onder de activiteiten van de drie Actielijnen. De klantmeting wordt niet eenmalig uitgevoerd zoals een jaarlijks klanttevredenheidonderzoek, het is de start van een traject waarin vaker en met meer interactie contact gezocht wordt met burgers en bedrijven. In de private sector heeft deze wijze van uitvoerige klantinteractie bewezen van levensbelang te zijn voor het effectief organiseren van klantcontact via het digitale kanaal.

De klantmeting kent twee hoofdelementen. Allereerst zal een *basismeting* worden uitgevoerd die de wensen en ervaringen van burgers en bedrijven in algemene zin in kaart brengt. Bij het opzetten van de basismeting wordt uitvoerig gekeken naar de uitkomsten van eerder uitgevoerde onderzoeken om herhaling te voorkomen. Onder andere de onderzoeken die de Nationale Ombudsman uit laat voeren einde 2013. Doel is om juist de witte vlekken in deze onderzoeken aan te vullen tot een volledig beeld. De basismeting heeft landelijke dekking en geeft een brede weerspiegeling van doelgroepen en bestaande digitale diensten.

Deel 2 van de klantmeting is een meer gedetailleerd onderzoek naar de wensen en ervaringen van burgers en bedrijven binnen de totaal zes casussen in Actielijn 1. Dit heeft als doel om specifiek per casus aan te kunnen geven waar de barrières zitten die het achterblijvend gebruik veroorzaken. Per casus wordt met de betreffende doelgroep de benodigde klantinteractie op gang gebracht. Dit is geen eenmalige exercitie maar een continue dialoog gedurende de looptijd. Daarbij wordt de expertise en opgedane ervaringen in met name de private sector ingebracht.

#### Aanpak Klantmeting:

- Begin 2014 – uitvoeren eerste massale basismeting.
- Begin tot einde 2014 – uitvoeren klantmeting casussen Actielijn 1 (klantinteractie)

### Actielijn 1 – Aan de slag met burgers en bedrijven

De eerste actielijn is gericht op het stimuleren van het gebruik van het digitale overheidskanaal door in interactie met de vraagzijde (burgers en bedrijven) de benodigde maatregelen te nemen. Niet door algemene acties op poten te zetten en dit aan te bieden aan overheden, maar door juist aan de slag te gaan met concrete digitale diensten in het publieke veld.

Hiervoor selecteert Massaal Digitaal op basis van gebruikerswensen samen met dienstaanbieders periodiek een aantal casussen. Dit zijn bestaande digitale overheidsdiensten. Per casus is het doel het gebruik exponentieel maar realistisch blijvend toe te laten nemen. Per casus tekenen Massaal Digitaal en de betrokken overheidsinstantie(s) een ‘convenant’. Het convenant beschrijft de samenwerking en benadrukt dat het een traject met een einddatum is, waarin veel interactie met burgers of bedrijven wordt aangebracht en waarin gestuurd wordt op concrete resultaten. Op deze wijze onderbouwen Massaal Digitaal en de betreffende partij(en) hun commitment voor een succesvol resultaat.



Voor de selectie van de casussen wordt allereerst samen met dienstverleners een longlist opgesteld van potentiële casussen die voor het traject Massaal Digitaal in aanmerking komen. De casussen moeten een goede weerspiegeling van de verschillende bestaande digitale overheidsdiensten weergeven. De criteria om deze weerspiegeling te borgen zijn hiernaast weergegeven. Op basis van de longlist en gesprekken met de betreffende partijen worden zes casussen voor het eerste jaar geselecteerd. Gedurende het project wordt de longlist aangevuld op basis van signalen van gebruikers en aanbieders. In de opvolgende periode (2015 en verder) is de longlist de basis voor te selecteren nieuwe casussen.

#### Criteria

Belangrijkste criteria voor de selectie van een casus is dat het bestaande voorzieningen betreft. Daarnaast gelden voor deze selectie enkele andere criteria:

- Verdeling tussen bedrijf en burger
- Type bedrijf
- Type overheidsorganisatie
- Type dienstverlening
- Omvang dienstverlening
- Herkenbaarheid dienstverlening
- Wensen burger en bedrijf

De casussen kennen een verdeling van drie voor bedrijven en drie voor burgers. Zo ook mogelijk een herverdeling van twee gemeentelijke, twee rijksdienstverleners en twee overige overheid. Bij deelnemende overheidsinstanties kan gedacht worden aan bijvoorbeeld gemeenten, leden van de Manifestgroep, of waterschappen. Een potentiële bedrijvenscasus zou er bijvoorbeeld een kunnen zijn met een of meerdere gemeenten afkomstig uit de groep van 70 gemeenten die vanuit het traject 'eHerkenning voor gemeenten' hulp krijgen bij het aansluiten op eHerkenning<sup>12</sup>. Na aansluiting op eHerkenning kan Massaal Digitaal toegevoegde waarde leveren door direct ondersteuning te bieden om het gebruik massaal toe te laten nemen. De uitkomst van de basismeting is medebepalend voor de keuze van twee van de zes casussen in Actielijn 1. Digitale overheidsdiensten waar burgers en bedrijven van hebben aangegeven deze massaal digitaal te willen (gaan) gebruiken zullen benaderd worden om deel te nemen als casus. Ook kan gedacht worden aan een casus met een of meerdere onderwerpen/projecten binnen de Digitale Steden Agenda, zoals het project 'Doorbraak WOZ'. Of mogelijk een casus met een van de activiteiten binnen de Vereniging Directeuren Publieksdiensten, zoals de 'Uitvoeringsstrategie Dienstverlening 2020'.

Door te werken met concrete casussen tonen we in de praktijk aan hoe en in welke mate het gebruik van digitale overheidsdiensten kan toenemen. Maatregelen om gebruik te stimuleren worden ontwikkeld en direct in de praktijk gebracht. Zo wordt helder wat wel en niet werkt. Daarnaast is het mogelijk om een scherpe business case uit te werken en zo aantoonbaar te maken dat massaal gebruik loont, voor zowel burgers, bedrijven als voor overheden.

Elke betrokken partij financiert zelf zijn eigen casus en is zelf verantwoordelijk voor het resultaat. De casus krijgt echter wel ondersteuning vanuit Massaal Digitaal. De ondersteuning bestaat uit de volgende aspecten:

- Bijdrage aan de casus

Bij de start biedt Massaal Digitaal elke casus een bijdrage aan in de vorm een product dat bijdraagt aan de groei van het aantal gebruikers. Dit kan bijvoorbeeld zijn het laten uitwerken van een customer journey om in beeld te krijgen op welke wijze burger of bedrijf de betreffende dienst afneemt. Of het laten opstellen van een digital marketing campagne wanneer blijkt dat vooral bekendheid met het product bijdraagt aan groei van het gebruik.

Het maken van deze producten draagt bij aan het doorontwikkelen van de zes casussen en is tevens bruikbaar voor Massaal Digitaal om als product naar buiten te brengen. Een product dat andere overheden kunnen gebruiken als voorbeeld (kennis overdragen).

<sup>12</sup> Zie <http://new.kinggemeenten.nl/operatie-nup/ondersteuning/eherkenning-voor-gemeenten>



- Externe (private) expertise  
Massaal Digitaal brengt een team bij elkaar van 'online champions'. Dit zijn experts die digitale dienstverlening en/of klantinteractie in hun genen hebben zitten. De leden van dit team zijn werkzaam bij met name private organisaties die bekend staan als digitaal innovatief en succesvol. Denk hierbij aan partijen als Bol.com, ING, Wehkamp, In-shared, Kroodle en Belastingdienst. De exacte samenstelling van dit team kan gedurende de looptijd van Massaal Digitaal verschillen. De casussen kunnen gerichte ondersteuning krijgen van deze groep in de vorm van bijvoorbeeld een korte periode van advies, klankbord of de mogelijkheid van een korte 'stage' bij de betreffende online kampioenen.
- Businesscase  
Elke case wordt geholpen met het opstellen van een businesscase. Deze businesscase helpt inzichtelijk te maken wat de baten zijn van massaal gebruik van de betreffende digitale dienst. En welke kosten gemaakt moeten worden om dit massaal gebruik te realiseren. Het maken van de businesscases draagt bij aan het maken van keuzes in de digitalisering van dienstverlening. Massaal Digitaal gebruikt de business cases als bewijslast voor verdere digitalisering en stelt de kennis beschikbaar voor doorrekeningen van andere dienstverlening.  
Publiekscampagne  
Massaal Digitaal zorgt voor (door)ontwikkeling van het communicatieframework 'Nederland digitaliseert'. Met behulp van dit communicatieconcept wordt de samenhang van de verschillende e-overheidsbouwstenen en het bestaan van de digitale bouwstenen zelf gecommuniceerd naar gebruikers/klanten.  
Gedurende de looptijd en na afronding van de casus krijgen de betreffende partijen een prominente rol in de publiekscampagne (Nederland Digitaliseert). De casus wordt o.a. extra zichtbaar gemaakt op een landelijk website waardoor de betreffende overheid zich publiekelijk kan tonen als overheid die digitale dienstverlening ambitieus oppakt.
- Kennisoverdracht  
De zes casussen worden regelmatig bij elkaar gebracht, waarbij lessons learned worden gedeeld, de klantvraag inzichtelijk wordt gemaakt en er zo meerwaarde ontstaat om als casus in de kopgroep te zitten. De uitkomsten van deze sessies worden vervolgens door Massaal Digitaal weer gedeeld met andere overheden. Denk daarbij aan resultaten, onderzoeken, ervaringen en ingezette instrumenten.

#### Aanpak Actielijn 1:

- Begin 2014 – zes casussen geselecteerd en convenant per partij gesloten
- Van begin 2014 tot begin 2015 – gebruik vergroten in de zes casussen
- Van begin 2014 tot begin 2015 – mee helpen opzetten publiekscampagne Nederland Digitaliseert
- Vanaf begin 2015 – nieuwe casussen geselecteerd, convenant gesloten en aan de slag

#### **Actielijn 2 – Doorbreken van barrières**

De tweede actielijn richt zich op het doorbreken van de in de klantmeting gevonden (structurele) barrières die het massaal gebruik tegenhouden. Via 'strategische tafels' waaraan relevante (keten)partijen uit zowel het publieke als het private veld deelnemen, worden oplossingen gedefinieerd om specifieke barrières te doorbreken. De keuze voor de tafels komt voort uit de gevonden barrières in de klantmeting, die leidend zijn voor deze actielijn.

In de uitvoering van de tweede actielijn geldt als uitgangspunt zoveel mogelijk aansluiting te zoeken bij bestaande 'tafels' waaraan de gevonden barrières reeds worden opgepakt. Mocht echter blijken dat voor



een gevonden barrière een strategische tafel niet bestaat of dat de werkwijze van een bestaande tafel onvoldoende aansluit bij de door Massaal Digitaal beoogde actieve beïnvloeding, dan organiseert Massaal Digitaal een dergelijke tafel zelf. Voor elke tafel waaraan Massaal Digitaal ‘aanschuift’ of deze zelf organiseert zal een positioning paper worden geschreven zodat helder is welk doel en welk tijdspad voor ogen is.

Een eerste inzicht in de barrières die het achterblijvende gebruik van digitale overheidsdiensten door burgers en bedrijven veroorzaken is afkomstig uit enkele onderzoeken. Een viertal veelgenoemde barrières, en daarmee vrijwel zeker onderwerp van een strategische tafel, zijn hieronder beschreven. De onderwerpen voor de strategische tafels worden na de klantmeting definitief vastgesteld.

- Onbekendheid:  
Volgens onderzoek weet bijna de helft van de burgers niet op welke manier diensten in de eigen gemeente worden aangeboden<sup>13</sup>. Ook onder ondernemers is dit het geval. Zij zijn evenmin voldoende op de hoogte van overheidsdiensten die digitaal aangeboden worden<sup>14</sup>.
- Gebruiksvriendelijkheid:  
Nederlandse burgers geven in een Europees onderzoek<sup>15</sup> aan dat gebruikersproblemen een belangrijke barrière zijn om gebruik te maken van e-dienstverlening. In een ander onderzoek laten de resultaten zien dat nog veel formulieren niet online beschikbaar zijn<sup>16</sup>. In veel gevallen moeten burgers en bedrijven het webformulier eerst downloaden en printen, alvorens het te kunnen invullen.
- Veiligheid en privacy:  
Ondernemers vinden beveiliging één van de belangrijkste aspecten van digitale dienstverlening. Zelfs wanneer dit ten koste gaat van gebruiksgemak<sup>17</sup>. Privacy is daarnaast voor de meeste burgers belangrijk. De helft maakt zich zorgen over wat er over hen te vinden is op het internet<sup>18</sup>.
- Digivaardigheid:  
Wanneer we de kansen van digitalisering willen benutten, moeten burgers en (werknemers van) bedrijven over de juiste digitale vaardigheden beschikken. Echter, niet iedereen is even digivaardig. Onderzoek laat zien dat lang niet alle burgers zijn toegerust voor een digitale overheid<sup>19</sup>.

Aanpak Actielijn 2:

- Begin 2014 – op basis van uitkomsten klantmeting tafels selecteren en positioning paper schrijven
- Gedurende de looptijd doorbraakproject – aan de slag per tafel

### **Actielijn 3 – Mogelijkheden publiek-privaat**

De derde actielijn gaat op zoek naar voorbeelden uit de private wereld (B2B, B2C en C2C) die bruikbaar zijn in de publieke wereld en vice versa. Denk aan onder andere iDeal, ontwikkeld in en geëxploiteerd door de private sector, dat steeds vaker wordt gebruikt door publieke instanties. Welke producten of diensten

<sup>13</sup> Center for e-Government Studies, *De e-Overheid vanuit gebruikersperspectief*, juni 2011

<sup>14</sup> Ernst & Young, *Digitaal zakendoen met de overheid*, november 2011

<sup>15</sup> Capgemini, *Public Services Online. Digital by Default or by Detour?*, 2013

<sup>16</sup> Actal, *advies aan de Minister van BZK, Merkbaar minder regeldruk met digitale formulieren*, mei 2013

<sup>17</sup> Ernst & Young, *Digitaal zakendoen met de overheid*, november 2011

<sup>18</sup> Motivaction, *Hoe beleven burgers de iSamenleving?*, maart 2013

<sup>19</sup> PBLQ, *De burger kan het niet alleen*, juni 2013





worden in het private of publieke domein nog meer (massaal) gebruikt en bieden perspectief om te gebruiken in het andere domein? Om deze vraag te beantwoorden wordt een inventarisatie uitgevoerd naar specifieke voorbeelden die aan dit uitgangspunt voldoen. De inventarisatie levert een longlist op van producten en diensten die potentieel ingezet kunnen worden van de ene naar de andere sector of waarin mogelijk door beide sectoren samengewerkt kan worden.

Op basis van de inventarisatie wordt een workshop georganiseerd met medewerking van relevante partijen (publiek en privaats), waarin de voorbeelden uit de betreffende longlist worden getoetst op geschiktheid in termen van bruikbaarheid en toegevoegde waarde in de andere sector.

De workshop levert een shortlist op met positief aanbevolen producten en diensten. Van deze lijst zal Massaal Digitaal de meest belovende(n) oppakken en een casus starten in de vorm van een publiek-private samenwerking (PPS-casus).

Voor de PPS-casus(en) brengt Massaal Digitaal vervolgens de relevante partijen bij elkaar en onder de begeleiding van een inhoudelijk deskundige procesmanager wordt de gewenste toekomst situatie (oplossingsrichting) uitgewerkt inclusief een onderbouwing in de vorm van een business case. Uiteindelijk is het doel bij een positieve business case dat de betrokken partijen gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen voor invoering en opschaling. De gebruikte methode sluit aan bij de methodiek Sggv voor publiek-private samenwerking<sup>20</sup>.

*Aanpak Actielijn 3:*

- Halverwege 2014 – uitvoeren verkenning en workshop
- Gedurende de looptijd doorbraakproject – aan de slag met PPS-casus(en)

#### **4. Wie gaat die acties uitvoeren?**

##### **Klantmeting**

Massaal Digitaal zet de klantmeting uit bij een ervaren onderzoeksbureau. De klantmeting wordt opgezet in aanvulling op de uitkomsten van bestaande onderzoeken om op die wijze geen onderzoek dubbel uit te voeren. Maar ook om antwoorden van de respondenten te achterhalen die specifieker aangeven waar de barrière en mogelijke oplossing zich bevinden.

##### **Actielijn 1**

Per casus tekenen Massaal Digitaal en de betrokken partij(en) een ‘convenant’. Elke betrokken partij financiert zelf zijn eigen casus en is zelf verantwoordelijk voor de uitvoering en het resultaat. De baten vallen immers ook bij die partijen. De casus krijgt ondersteuning vanuit Massaal Digitaal vanuit zowel de publieke als private sector zoals beschreven in paragraaf 3.

##### **Actielijn 2**

De keuze voor de tafels komt voort uit de resultaten van de klantmeting. De daar gevonden belemmeringen voor massaal digitaal gebruik zijn leidend voor deze actielijn. In de uitvoering is het uitgangspunt om zoveel mogelijk aansluiting te vinden bij bestaande ‘tafels’ waar de gevonden barrières reeds worden besproken en aangepakt. Mocht echter blijken dat voor een gevonden barrière een strategische tafel niet bestaat of dat de werkwijze van deze tafel onvoldoende aansluit bij de door Massaal Digitaal beoogde actieve beïnvloeding, dan organiseert Massaal Digitaal een dergelijke tafel zelf. Wanneer dit laatste zich voordoet zal het Platform voor Informatiesamenleving (ECP) als neutraal platform met een groot netwerk worden gevraagd deze tafels te organiseren.

---

<sup>20</sup> Zie <http://www.sggv.nl/>



### Actielijn 3

Welke producten of diensten worden in het private of publieke domein massaal gebruikt en bieden perspectief om te gebruiken in het andere domein? Om deze vraag te beantwoorden wordt een inventarisatie uitgevoerd naar specifieke voorbeelden die aan dit uitgangspunt voldoen. De inventarisatie zal worden uitgezet door Massaal Digitaal. Op basis van deze inventarisatie worden voorbeelden geselecteerd die in een workshop met medewerking van relevante partijen (publiek en privaat) worden getoetst op bruikbaarheid in de andere sector.

Wanneer een PPS-casus is geselecteerd zal deze begeleid gaan worden door een inhoudelijk deskundige procesmanager. Partijen die deelnemen in de PPS-casus zullen ook gevraagd worden ondersteuning te leveren.

## 5. Wat gaan we realiseren?

Massaal Digitaal is gericht op een situatie van blijvend massaal gebruik van het digitale overheidskanaal. Dit kanaal voldoet aan de wensen en eisen van burgers en bedrijven. Om deze ambitie waar te maken, richt Massaal Digitaal zich op onderstaande hoofdresultaten:

1. Barrières zijn opgespoord: Ervaringen en wensen van burgers en bedrijven met betrekking tot digitale overheidsdiensten zijn over een langdurige periode gemeten en gedetailleerd in kaart gebracht. Daarmee zijn de barrières voor het gebruik van digitale dienstverlening opgespoord, zodat ze gericht aangepakt kunnen worden. Overheidsinstanties maken gebruik van deze kennis voor de ontwikkeling van hun dienstverlening;
2. Barrières worden aangepakt: Gevonden barrières staan op de agenda bij de relevante instantie(s) die (deels) verantwoordelijk is/zijn voor de betreffende barrière. Met deze instantie(s) is de gevonden barrière in minimaal een eerste stap aangepakt;
3. Gebruik is aantoonbaar gegroeid: Met geselecteerde overheidsdienstverleners zijn casussen afgerond waarin het gebruik van de digitale dienst(en) exponentieel is toegenomen. Het gebruik van digitale overheidsdiensten is aantoonbaar gegroeid. Per casus is daarvoor aan het begin van het traject een groeidoelstelling geformuleerd;
4. Inzichten zijn vertaald naar concrete maatregelen: De ervaringen en wensen van gebruikers gecombineerd met de inzichten uit de afgeronde casussen zijn vertaald naar concrete maatregelen om het gebruik van digitale overheidsdienst(en) te stimuleren. Deze maatregelen worden door overheidsinstanties toegepast om effectief hun digitale diensten in te zetten;
5. Mogelijkheden publiek-privaat zijn benut: Digitale oplossingen en werkwijzen uit de private wereld die ook in de overheidsdienstverlening kunnen worden gebruikt en vice versa, zijn in kaart gebracht. Een of enkele van deze oplossingen wordt in een nieuwe publiek-private samenwerking gerealiseerd.

## 6. Hoe gaan we de voortgang en resultaten monitoren?

Binnen Massaal Digitaal wordt het onderdeel Monitoring & Synergie ingericht om te borgen dat de beoogde resultaten per actielijn worden behaald, maar ook de mogelijke synergie tussen de actielijnen optimaal wordt benut.

### Monitoring

Allereerst zal per casus (actielijn 1 en 3) in het convenant duidelijk worden omschreven welke resultaten (in termen van gebruik, interactie met klanten en oplossingsrichting) worden nagestreefd. Gedurende de



looptijd van deze casussen zullen zij elke drie maanden worden bevraagd op de voortgang middels een standaard format. De uitkomsten van deze monitoring worden besproken in het Kernteam, zodat waar nodig actie kan worden ondernomen.

De voortgang van de strategische tafels zal eveneens per kwartaal jaar worden gemonitord en ook worden besproken in het Kernteam. Daarbij zal vooral aandacht zijn voor de vooruitzichten op het doorbreken van de gevonden barrière en minder op daadwerkelijke aansturing van activiteiten zoals dat kan bij de casussen.

Het Kernteam zal vervolgens periodiek in het High Level Overleg rapporteren en daar mogelijk inhoudelijke zaken aan de orde stellen. Tevens zijn de uitkomsten van de monitoring input voor de Klankbordgroep (in te richten met Digitaal 2017 van het Ministerie van BZK).

### **Synergie**

Uit de actielijnen 1, 2 en 3 komen inzichten na voren die onderling een grote meerwaarde kunnen hebben. Opgedane ervaringen in actielijn 1 kunnen in worden gebracht in de strategische tafels van 2 en vice versa. Voorbeelden uit de private sector (actielijn 3) kunnen dienen als uitgangspunt van de oplossingen in actielijn 2. Op basis van de monitor, maar ook door geregeld contact te hebben met de betrokken partijen in de verschillende actielijnen, zullen periodiek bijeenkomsten worden georganiseerd om de mogelijke synergie daadwerkelijk te realiseren.

## **7. Wat is de bijbehorende business case?**

Massaal gebruik van digitale dienstverlening levert op termijn naast verbetering van dienstverlening ook een verlaging van kosten op. Digitale dienstverlening heeft de potentie om aanzienlijke kostenbesparingen te realiseren. Zowel voor de overheid als voor het bedrijfsleven en burgers. Digitale dienstverlening is goedkoper dan fysieke en telefonische dienstverlening van de overheid aan burger en bedrijf. Door contact van de overheid met burgers en bedrijven zoveel mogelijk digitaal te laten verlopen (o.a. het vervangen van papieren formulieren door digitale formulieren), kan volgens de minister van BZK geschatte besparingen worden behaald in de orde van 300 tot 400 miljoen euro per jaar<sup>21</sup>. Daarnaast wijst onderzoek door de Deense overheid<sup>22</sup> uit dat het verwerken van een aan de balie ingevuld formulier gemiddeld 14 euro kost, terwijl dat bij e-services/selfservice maar ongeveer 4 euro is. Vergelijkbaar onderzoek in het Verenigd Koninkrijk<sup>23</sup> wijst uit dat een gemiddelde kosten voor een digitale transactie 20 keer lager zijn dan voor een telefonische transactie en 50 keer goedkoper dan een face-to-face transactie. Naast de overheid verwacht ook het bedrijfsleven kosten te kunnen besparen door gebruik te maken van digitale overheidsdiensten<sup>24</sup>. Een ruime meerderheid (70 procent) verwacht een beperkte tot hoge kostenbesparing.

Het project Massaal Digitaal richt zich op bestaande digitale overheidsvoorzieningen. De vorm, het gebruik en de doelgroep van deze voorzieningen verschillen soms behoorlijk. Dergelijke factoren spelen mee in het bepalen van de businesscase. Voor elke digitale dienst kan de businesscase daarmee anders uitpakken. De overall businesscase voor Massaal Digitaal wordt bepaald op basis van de afzonderlijke businesscases die voortkomen uit elke (PPS)casus. Voor elke geselecteerde casus zal er een aparte businesscase worden opgesteld waarin potentiële besparingen en eventueel benodigde investeringen tegen elkaar worden

<sup>21</sup> Kabinet wil volledig digitale overheid in 2017 - <http://www.nu.nl/politiek/3483726/kabinet-wil-volledig-digitale-overheid-in-2017.html>

<sup>22</sup> The Danish Agency for Digitisation, Digitaliseringsstyrelsen, 2012

<sup>23</sup> Cabinet Office, The Digital Efficiency Report, 2012

<sup>24</sup> Ernst & Young, Digitaal zakendoen met de overheid, november 2011



afgewogen. Daarmee wordt inzichtelijk wat de verschillende businesscases zijn voor de verschillende diensten. En wordt het aantoonbaar of en wat digitalisering van specifieke diensten oplevert.

De initiële investeringskosten gaan zoals bekend binnen de ICT voor de baten uit. Eerst moet geïnvesteerd te worden in het neerzetten van de vereiste infrastructuur (en cultuur). Overheden en mogelijk bedrijven hebben hiervoor de initiële investeringen al opgebracht. Onderzoek naar het achterblijvend gebruik middels de klantmeting kan echter uitwijzen dat verdere aanpassingen nodig zijn in deze infrastructuur. Wanneer dit overkoepelende belemmeringen zijn met een gezamenlijke verantwoordelijkheid, dan zijn de kosten die gepaard gaan met deze belemmeringen niet een op een toe te rekenen aan een specifieke business case. Na de klantmeting, als de overkoepelende barrières inzichtelijk zijn, wordt een raming opgesteld van de kosten voor het oplossen van deze barrières.

## **8. Wat gaat het kosten en wie draagt er bij?**

Voor elk van de verschillende activiteiten die Massaal Digitaal uitvoert worden de kosten, financiering en betrokken actoren hieronder toegelicht. De activiteiten worden enerzijds gefinancierd door het Rijk en anderzijds in de vorm van publiek-private samenwerking. Wanneer hieronder wordt gesproken over financiering door Massaal Digitaal dan betekent dit financiering door het Rijk.

### **Klantmeting**

De klantmeting kent een basismeting en een meting voor de zes casussen. Beide metingen worden gefinancierd door Massaal Digitaal.

### **Actielijn 1**

Actielijn 1 kent twee hoofdelementen, namelijk de zes casussen en de publiekscampagne Nederland Digitaliseert. Elke casus wordt door de betrokken overheidsinstantie zelf gefinancierd. De specifieke dienstverlening en het beoogde resultaat is de eigen verantwoordelijkheid. De ondersteuning vanuit Massaal digitaal wordt gefinancierd vanuit Massaal Digitaal. Het gaat dan om de conceptontwikkeling van Nederland Digitaliseert, kennisoverdracht, en de bijdrage in vorm van producten aan de specifieke casussen.

Wat betreft de *externe (private) expertise*: De tijd die het team van online champions (uit de private sector) investeert in het ondersteunen wordt door hen zelf gedragen en daarmee privaat gefinancierd.

### **Actielijn 2**

Massaal Digitaal sluit zoveel mogelijk aan bij bestaande strategische tafels. Mocht het echter nodig zijn zelf een strategische tafel in te richten dan zal deze worden gefinancierd door Massaal Digitaal. Op dit moment zijn de kosten die gepaard gaan met het organiseren van een dergelijke tafel nog niet inzichtelijk.

### **Actielijn 3**

De inventarisatie met bijbehorende workshop wordt gefinancierd door Massaal Digitaal. Per PPS-casus wordt daarna een begroting opgesteld waarin de wijze van publiek-private financiering wordt uitgewerkt.

## **9. Wat wordt de governance?**

Massaal Digitaal richt zich op de vraagzijde bij het doorbreken van barrières die het achterblijvende gebruik van digitale overheidsdiensten door burgers en bedrijven veroorzaken. Om succesvol te opereren in het publieke en private veld is een hechte relatie nodig met de bestaande initiatieven aan de aanbodzijde.



De governance van Massaal Digitaal kent vier lagen:

- Besluitvorming  
Het doorbraakproject Massaal Digitaal vindt plaats onder de verantwoordelijkheid van het High Level Overleg Digitale Agenda (HLO), welke eens per kwartaal bij elkaar komt. Uiteindelijke besluitvorming vindt daar plaats.  
Voor de projectbesturing wordt een Kernteam Massaal Digitaal ingericht. Het Kernteam komt tweemaal per kwartaal bij elkaar om de voortgang van de verschillende casussen en strategische tafels te bespreken. Waar nodig bespreekt zij de te nemen besluiten en bereid zij een advies voor aan het HLO. Het Kernteam bestaat uit:
  - Aanjager Massaal Digitaal (vz)
  - Lid VNO-NCW
  - Lid Klankbordgroep Digitaal 2017
  - Lid BZK
  - Lid EZ (secretaris)
  - Lid namens Casussen
  - Lid namens Strategische Tafels
  - Projectmanager Massaal Digitaal
- Klankbordgroep Gebruikers  
Om met een zekere regelmaat na te gaan of de ontwikkeling van de publieke digitale dienstverlening voldoet aan eisen van de gebruikers (burgers en bedrijven), wordt een klankbordgroep in het leven geroepen. Deze klankbordgroep wordt ingericht voor Digitaal 2017 en Massaal Digitaal gezamenlijk.
- Actieve inbreng  
De voortgang van Massaal Digitaal wordt inzichtelijk gemaakt en bewaakt door actieve inbreng vanuit de projectleiders van de verschillende casussen, secretarissen van de verschillende strategische tafels en samenwerkende organisaties zoals AgentschapNL.
- Informerend  
Relevante organisaties, initiatieven en programma's zullen proactief door Massaal Digitaal worden geïnformeerd of gevraagd worden informerend op te treden

## **10. Wat zijn de risico's ?**

Hieronder worden de belangrijkste risico's in willekeurige volgorde toegelicht, inclusief een voorgestelde maatregel.

### **Belemmeringen gebruik digitale dienstverlening zijn niet op korte termijn op te lossen**

- Belemmeringen die worden gevonden kunnen zeer complex zijn, waardoor de oplossing niet op korte termijn gerealiseerd kan worden. Indien de oplossing voor dit probleem achterwege blijft kunnen ook de resultaten van Massaal Digitaal achterblijven.  
Maatregel: gelijktijdig met Massaal digitaal zet de overheid ook in op Digitaal 2017, waarbij het aanbod van digitale dienstverlening wordt vergroot en versneld gerealiseerd. Het daadwerkelijk digitaliseren van specifieke dienstverlening ligt echter buiten de scope van Massaal Digitaal.

### **Budgettaire beperkingen**

- Onvoldoende budgettaire ruimte om eventueel benodigde aanpassingen in digitale diensten te maken die massaal gebruik belemmeren.  
Maatregel: door middel van voldoende onderbouwde business case de positieve resultaten in zicht brengen.



## Deelname en commitment overheden en private partijen in PPS-casus

- Private partijen zien overheidsvoorzieningen als eigen verantwoordelijkheid van de overheid en zijn mogelijk niet bereid kosten te maken of alleen tegen substantiële financiële tegenprestatie eigen private oplossingen bruikbaar te maken in de private sector.  
Maatregel: aantonen met positieve business case en inzichtelijk maken voordelen hergebruik.
- Overheid heeft beperkte mogelijkheden of de risico's zijn dusdanig groot dat het voor hergebruik beschikbaar maken van publieke voorzieningen in de private sector niet van de grond komt (bijvoorbeeld eID).  
Maatregel: Samenwerking met de private sector verder intensiveren om probleem te doorbreken.

## Mogelijke overlap met andere, vergelijkbare, initiatieven

- Het stimuleren van gebruik van digitale kanalen en het wegnemen van barrières die het achterblijvende gebruik veroorzaken is een samenspel van vele partijen en ook huidige initiatieven. Het is mogelijk daarom mogelijk dat partijen gelijksoortige initiatieven en acties als Massaal Digitaal zullen gaan opzetten. Dit kan verwarring bij burgers, bedrijven en overheden veroorzaken.  
Maatregel: Om de overlap met andere initiatieven zo klein mogelijk te houden en in een streven naar maximale synergie, wordt in de governance-structuur voldoende ruimte geboden om de afstemming te optimaliseren, bijvoorbeeld via de gezamenlijke Klankbordgroep met Digitaal 2017.

## 11. Hoe ziet de vervolgfase (uitvoering) eruit?

Massaal Digitaal kent een vijftal hoofdresultaten, 1)barrières zijn opgespoord, 2) gebruik is aantoonbaar gegroeid, 3)inzichten zijn vertaald naar concrete maatregelen, 4)barrières worden aangepakt en 5) mogelijkheden publiek-privaat zijn benut. Na het realiseren van deze hoofdresultaten en het afronden van dit doorbraakproject zal geborgd worden dat barrières die het achterblijvende gebruik van digitale overheidsdiensten veroorzaakt opgespoord kunnen blijven worden en aangepakt kunnen worden.

### Overdragen kennis met betrekking tot opsporen en aanpakken barrières

De door Massaal Digitaal opgedane en verzamelde kennis zal beschikbaar worden gesteld aan het veld. Dit betreft zowel de resultaten van de klantmeting, werkwijzen om massaal gebruik te stimuleren als de lessons learned.

### Aantoonbaar maken dat een hoger gebruik loont

Massaal Digitaal gaat actief aan de slag met het massaal gebruik stimuleren bij meerdere cases, om zo aantoonbaar te maken voor welke overheidsdiensten het loont om te digitaliseren en op welke wijze dit loont. De cases – inclusief de gemaakte businesscases betreffende de kosten en baten –worden beschikbaar gesteld aan het veld. Deze (business)cases worden beschikbaar gemaakt zodat 'bewijsmateriaal' voor handen is.

### Aan de slag met PPS-casus(en)

Massaal Digitaal zal een of meerdere PPS-casussen opstarten waarin oplossingen en werkwijzen uit de private sector geschikt worden gemaakt voor gebruik in de publieke sector en vice versa. De (publieke en private) partijen die betrokken worden bij deze casus(en) zullen gevraagd worden de betreffende casus daadwerkelijk te implementeren in de praktijk.



## 12. Verhouding tot andere initiatieven

In het regeerakkoord is de doelstelling opgenomen dat bedrijven en burgers uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen, zoals het aanvragen van een vergunning, digitaal kunnen afhandelen<sup>25</sup>. Burgers krijgen het recht op elektronisch zaken doen met de overheid door aanpassing van de Algemene Wet bestuursrecht. Dit betekent dat de randvoorwaarden en vereisten voor het digitaliseren van overheidsdienstverlening - zoals de beschikbaarheid van voorzieningen - op orde moeten zijn én dat er ruimte is voor initiatieven en innovatie van en door overheden. Het gebruik van het digitale kanaal door burgers wordt krachtig gestimuleerd.

De Kabinetsvisie digitale overheid 2017 en daarmee het programma Digitaal 2017 en het ICT-doorbraakproject Massaal Digitaal kennen potentieel een zekere mate van overlap in doelstelling, tijdslijn en afstemming met het veld. Beide komen voort uit het Regeerakkoord en beide richten zich op vergroting van het gebruik van eOverheidsbouwstenen. De betrokken ministeries dragen zorg voor heldere afbakening tussen beide projecten, een goede onderlinge afstemming en een slimme samenwerking, zodat de initiatieven elkaar versterken.

Massaal Digitaal gaat uit van het perspectief van burgers en bedrijven. Welke wensen en ervaringen hebben zij met betrekking tot digitale overheidsdiensten en wat betekent dit voor de organisatie of doorontwikkeling daarvan. Door het hanteren van dit perspectief en de wijze waarop Massaal Digitaal is georganiseerd (o.a. aansluiten bij strategische tafels en organiseren synergie) kan het project Massaal Digitaal vroegtijdig signaleren wanneer zaken dubbel worden gedaan en deze op tijd aankaarten. Zo kan zij een flinke bijdrage leveren aan het voorkomen van dubbel werk of mogelijke tegenstrijdigheden. Massaal Digitaal kan door het gebruikersperspectief voorop te plaatsen in haar acties de spreekwoordelijke lijm zijn tussen de vele initiatieven in het veld met betrekking tot de eOverheid.

Aan de aanbodzijde zijn de afgelopen jaren vele initiatieven gestart, waaronder iNUP en Operatie NUP<sup>26</sup> en de I-strategie<sup>27</sup>. Binnen deze initiatieven is veel informatie en ervaring beschikbaar met betrekking tot de inrichting en het gebruik van digitale overheidsvoorzieningen die ingezet kunnen worden om bestaande voorzieningen massaal gebruikt te krijgen. Voorbeelden zijn: DigiD, eHerkenning en Berichtenboxen voor burgers en bedrijven. Er ligt tevens een relatie met project 9 uit de Hervormingsagenda Rijksdienst (Digitaal Rijk in 2017)<sup>28</sup>, dat als opdracht heeft om te zorgen dat de dienstverlening van het Rijk in 2017 volledig digitaal op orde is. En ook met het wetgevingstraject gericht op de Wet op het Elektronisch Zaken doen<sup>29</sup>.

Als laatste zijn er tevens verschillende initiatieven om de niet-digitaal vaardige burgers en bedrijven te helpen bij het gebruik van digitale voorzieningen. Ook hiermee zal Massaal Digitaal aansluiting houden om haar doelstelling te realiseren.

---

<sup>25</sup> Visiebrief digitale overheid 2017, Kamerstukken II, 2012–2013, 26 643, nr. 280

<sup>26</sup> Overheidsbrede implementatieagenda voor dienstverlening en e-overheid: i-NUP, Kamerstukken II, 2010-2011, 26 643, nr. 182

<sup>27</sup> Informatiseringstrategie (I-strategie) Rijk, Kamerstukken II, 2011-2012, 26 643, nr. 216

<sup>28</sup> Hervormingsagenda Rijksdienst, Kamerstukken II, 2012–2013, 31 490, nr. 119

<sup>29</sup> Kamerstukken II, 2012–2013, 29 515, nr. 346