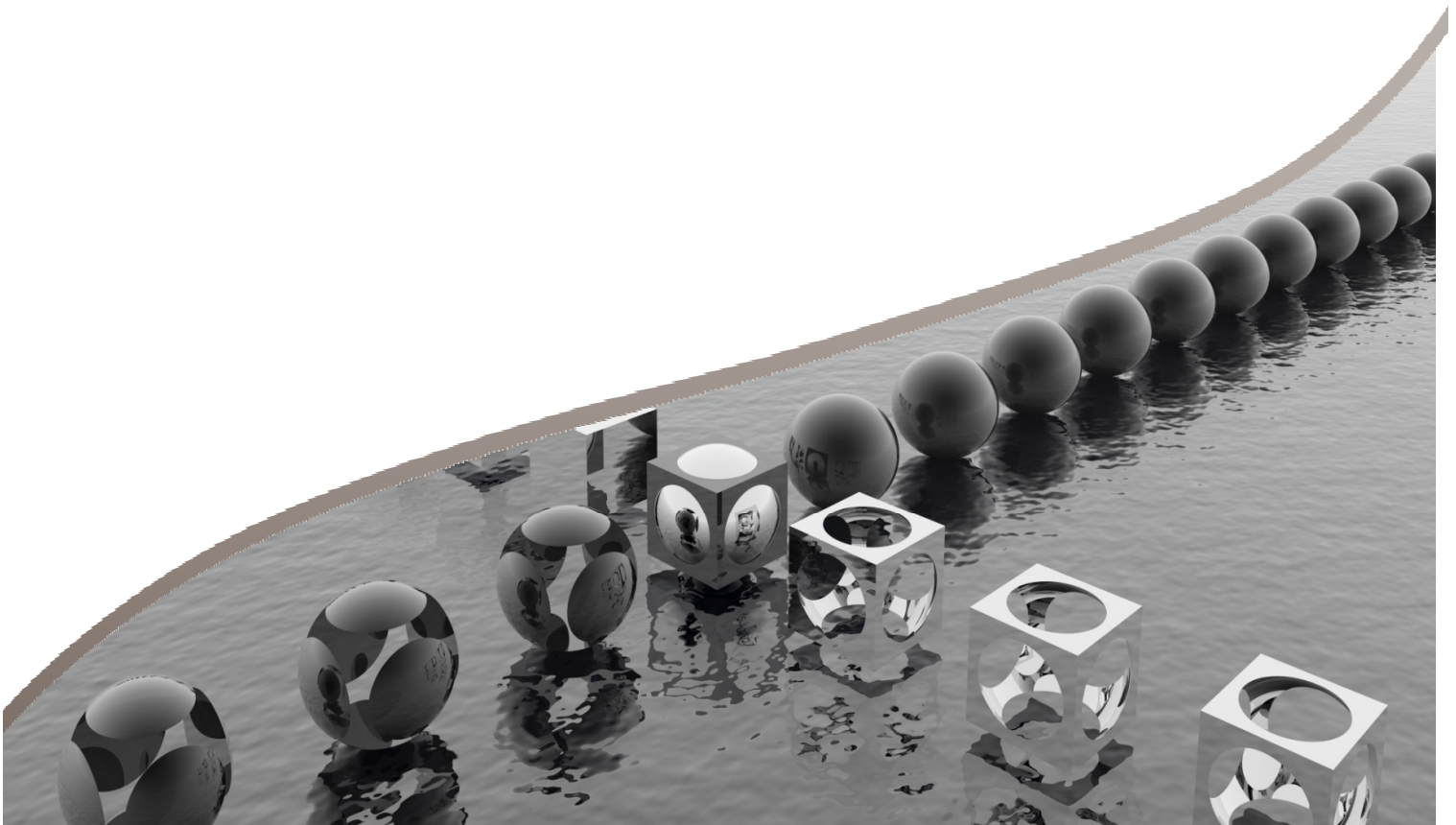


**Rapportage Toetsing en Bijstelling
Business Case Modernisering GBA**

Augustus 2011





Auteurs:

Marcel Rietdijk

Nancy de Waal

Carina de Wit

Datum:

Augustus 2011

Inhoud

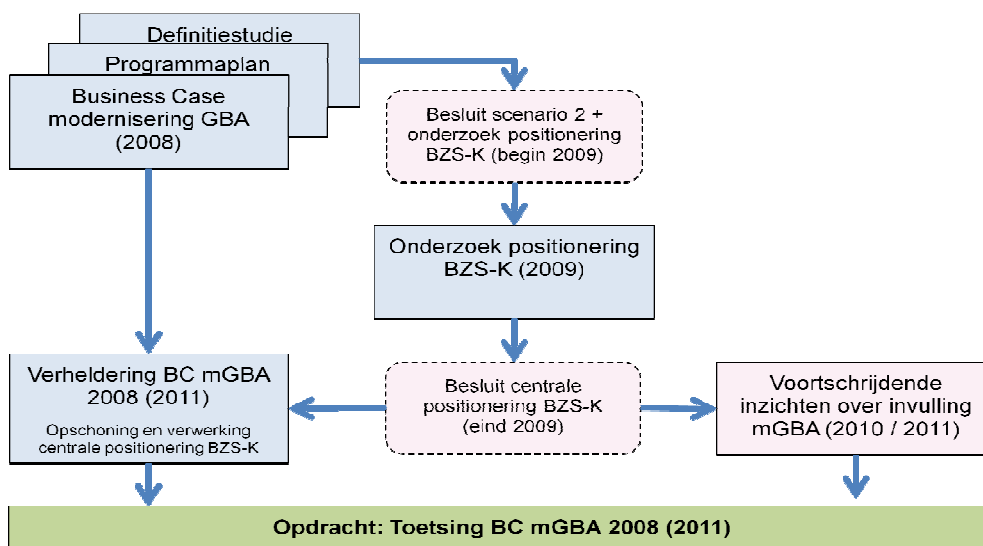
1	INLEIDING	4
1.1	Aanleiding voor het onderzoek.....	4
1.2	De vraagstelling	5
1.3	De aanpak van het onderzoek	6
1.4	Uitgangspunten voor het onderzoek	7
1.5	Leeswijzer	7
2	ONTWIKKELINGEN IN DE OMGEVING VAN HET PROGRAMMA MGBA.....	8
2.1	Ontwikkeling van een stelsel van basisregistraties	8
2.2	Ontwikkelingen rondom het gemeentelijk burgerzakendomein	11
2.3	Conclusie	13
3	ONTWIKKELINGEN BINNEN HET PROGRAMMA MGBA.....	14
3.1	Oorspronkelijke scenario mGBA (2008)	14
3.2	Koerswijziging programma	15
3.3	Overige ontwikkelingen.....	16
4	TOETSING BUSINESS CASE.....	17
4.1	Stakeholdergroep Rijk	17
4.2	Stakeholdergroep Gemeenten	21
4.3	Stakeholdergroep Afnemers.....	23
5	BATENBEWAKING	24
5.1	Doelstelling batenbewaking	24
5.2	Uitwerking model voor batenbewaking.....	24
5.3	Implementatieplan.....	32
6	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN.....	34
6.1	De belangrijkste conclusies	34
6.2	Aanbevelingen	35

1 Inleiding

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Nadat het programma modernisering GBA (mGBA) in 2008 tijdelijk was stopgezet, heeft het ministerie van Binnenlandse Zaken opdracht gegeven tot het opstellen van een definitiestudie, een business case en een programmaplan voor een doorstart van dit programma. Bij de opdracht tot het maken van deze diverse stukken was verzocht om een aantal scenario's uit te werken, op basis waarvan een bestuurlijke keuze voor het vervolg kon worden gemaakt. In het bestuurlijk overleg tussen de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en koninkrijksrelaties (BZK) en de voorzitter van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) van 5 maart 2009 is besloten het programma mGBA opnieuw te starten op basis van (zoals het in de eerder genoemde stukken genoemd wordt) scenario 2. Ook bevatte het besluit van het bestuurlijk overleg een opdracht aan het programma mGBA om te onderzoeken of ten aanzien van de positionering van de zogeheten burgerzakensysteem-kern (BZS-K) functionaliteit een alternatief kon worden uitgewerkt. Dit onderzoek is in de tweede helft van 2009 uitgevoerd. Dit heeft op 17 december 2009 geleid tot een aanvullend besluit "Positionering BZS-K" dat inhoudt dat deze functionaliteit zal worden gerealiseerd middels een centrale oplossing in plaats van een decentrale oplossing.

De oorspronkelijke business case is hierop destijds niet aangepast. Bij het onderzoek naar de positionering van BZS-K is gebruik gemaakt van de cijfers van de business case uit 2008 en het onderzoek dat in aanvulling hierop is uitgevoerd door Atos Consulting. Begin 2011 is daarom door het programmabureau mGBA aan de auteurs van de business case van 2008 gevraagd om een document waarin de business case uit 2008 werd aangevuld met de effecten van het centraal positioneren van BZS-K. Daarnaast zijn de niet gekozen scenario's uit het financieel model verwijderd en zijn vragen beantwoord van de projectleiders om de business case te verhelderen. In dit rapport "Verhelderen Business Case (2008)" werden ook een aantal bevindingen opgesomd en enkele aanbevelingen gedaan. Waar in het vervolg wordt gesproken over de verhelderde business case wordt bedoeld de business case uit 2008 aangepast aan de effecten voor het centraal positioneren van BZS-K.



Figuur 1-1 Positionering opdracht

In dit document zijn ten aanzien van de business case echter geen aanpassingen doorgevoerd die het gevolg waren van ontwikkelingen die vanaf 2009 hadden plaatsgevonden. Dergelijke ontwikkelingen hebben echter wel plaatsgevonden. In het najaar van 2010 is onder meer het inzicht ontstaan dat het besluit tot centrale positionering van BZS-K aanleiding gaf om de architecturale scheiding die was gelegd tussen de verstrekkingfunctionaliteit (GBA-V) en de bijhoudingsfunctionaliteit (BZS-K) los te laten. Hierbij is gekozen voor de ontwikkeling van een geheel nieuwe Basisregistratie personen, waarin de beide genoemde componenten opgaan. Dit voortschrijdend inzicht heeft geleid tot een inhoudelijke koerswijziging voor het programma en de wijze waarop het programma is georganiseerd. Alhoewel het eindresultaat van het programma vanuit het perspectief van afnemers en gemeenten daarmee niet is veranderd ten opzichte van het besluit van december 2009 aangaande de positionering van BZS-K, is de koerswijziging wel van belang voor de minister van BZK in de technische invulling van zijn verantwoordelijkheid voor het programma mGBA en daarmee als eigenaar van de business case. Conform de rijksbrede afspraken voor grote ICT-Projecten heeft het ministerie van BZK dan ook opdracht gegeven aan Capgemini om de business case van 2008 (inclusief de verwerking daarin van het besluit om BZS-K centraal te positioneren) te toetsen aan voortschrijdende inzichten en zo nodig bij te stellen (zie ook Figuur 1-1).

1.2 De vraagstelling

De doelstelling van de opdracht kan als volgt worden samengevat:

Toets op basis van voortschrijdende inzichten de huidige (verhelderde) business case mGBA en stel deze (na overleg met de opdrachtgever) zo nodig bij.

In aansluiting op de door de opdrachtgever geformuleerde indeling, bestaat het onderzoek in grote lijnen uit drie afzonderlijke onderdelen:

- Het toetsen en zo nodig bijstellen van de kosten en baten uit de (verhelderde) business case mGBA;
- Het benoemen en duiden van belangrijke (externe) ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de mGBA;
- Het beschrijven van een model van batenbewaking (benefit tracking) en de wijze waarop dit geïmplementeerd zou kunnen worden.

In deze drie onderdelen dienen de volgende door de opdrachtgever geformuleerde vragen beantwoord te worden:

A. Toetsing en bijstelling business case

1. Toets de gewijzigde aanpak op de kostenverdeling uit de Business Case mGBA van 2008 (inclusief Verheldering 2011) en het bijbehorend financieel arrangement;
2. Toets de kostenramingen per stakeholder(groep);
3. Toets aan de hand van de gewijzigde aanpak de baten per stakeholder(groep);
4. Verifieer of er baten uit de Business Case van 2008/2009 zijn gerealiseerd en zo ja in welke mate;
5. Stel de business case – waar nodig – op basis van de uitkomsten van het onderzoek bij.

In het onderzoek zullen de aanbevelingen van het rapport “verhelderen Business Case (2008)” meegenomen worden, met uitzondering van de in dat stuk genoemde benchmark voor het toekomstig beheer.

B. Modernisering GBA in zijn context

6. Onderzoek welke belangrijkste ontwikkelingen u op dit moment kunt identificeren die van invloed kunnen zijn op het programma mGBA en geef aanbevelingen hoe programma en het ministerie van BZK met deze ontwikkelingen moeten omgaan in het licht van de historie van de GBA, de mGBA en de rijksbrede afspraken omtrent grote ICT-Projecten bij het rijk.

C. Baten Bewaking

Specifiek wordt in het rapport van de oorspronkelijke auteurs van de businesscase 2008 een aanbeveling gedaan om baten bewaking (benefits tracking) voor het gebruik van de burgerzakensystemen en BRP in te richten en te monitoren.

- 7. Beschrijf een model dat het programma in staat stelt om de batenverzilvering per stakeholder (groep) (zowel op ICT als niet ICT-vlak) te kunnen bewaken;
- 8. Beschrijf op welke wijze (incl. kosten, doorlooptijd en capaciteit) het programma modernisering GBA dit model kan implementeren.

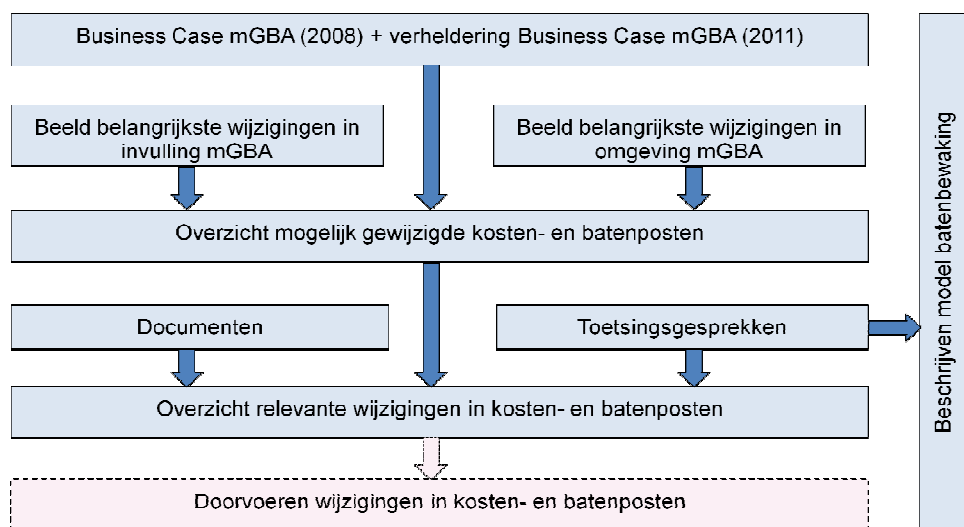
1.3 De aanpak van het onderzoek

Als uitgangspunt voor het onderzoek wordt de Business case mGBA en de verheldering daarop (waarin ook de centrale positionering van BZS-K is verwerkt) genomen.

Vervolgens zijn de belangrijkste wijzigingen in de invulling van de modernisering van de GBA in kaart gebracht, inclusief de mogelijk impact die deze wijzigingen hebben op de kosten- en batenposten in de business case. Naast desk research zijn daartoe ook diverse workshops en gesprekken gehouden met elke stakeholdergroep.

Hierdoor ontstaat een beeld van de mate waarin de business case uit 2008 nog voldoet voor de huidige situatie. Na overleg met de opdrachtgever zijn de genoemde wijzigingen zo nodig nader gekwantificeerd en doorgevoerd in het rekenmodel behorende bij de business case.

Parallel aan deze activiteiten wordt een model van batenbewaking beschreven (zie Figuur 1-2).



Figuur 1-2 Aanpak van het onderzoek

1.4 Uitgangspunten voor het onderzoek

Bij de uitvoering van het onderzoek is uitgegaan van de volgende uitgangspunten:

- De toetsing vindt plaats binnen het kader van de oorspronkelijke business case. Dit betekent dat de in die business case gehanteerde scenario(componenten), baseline en uitgangspunten worden getoetst.
- In het onderzoek worden alleen veranderingen onderzocht die gevolgen kunnen hebben op de onderdelen van de oorspronkelijke business case. Dit betekent dat het onderzoek zich richt op wijzigingen binnen de modernisering van de GBA en op externe effecten die rechtstreeks gevolgen hebben voor de modernisering van de GBA.
- De toetsing van de kosten en baten in de business case is gebaseerd op door stakeholders aangeleverde documentatie aangevuld met hetgeen door de verschillende stakeholders in gesprekken en workshops hieromtrent wordt opgemerkt en op onze expertvisie. Het onderzoek is daarbij gericht op het totaal van de kosten en baten, waarbij er geen expliciet onderscheid wordt gemaakt tussen reeds gemaakte kosten en gerealiseerde baten en nog te maken kosten en te realiseren baten.
- De toetsing van de beheerkosten zal zich beperken tot de in de oorspronkelijke business case genoemde elementen en normbedragen. De toetsing richt zich nadrukkelijk niet op het benchmark aspect dat in de rapportage van de verheldering van de business case uit 2008 is genoemd. Hiernaar loopt momenteel een afzonderlijk onderzoek.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd.

In hoofdstuk 2 worden eerst een aantal belangrijke ontwikkelingen in de context van het programma mGBA benoemd die in de afgelopen periode hebben plaatsgevonden. Daarbij wordt tevens aangegeven op welke wijze deze van invloed kunnen zijn op het programma mGBA en hoe hiermee naar onze mening zou moeten worden omgegaan.

In hoofdstuk 3 worden de belangrijkste ontwikkelingen beschreven ten aanzien van de invulling van de modernisering van de GBA in de periode tussen het opstellen van de oorspronkelijke business case en dit onderzoek. Het gaat daarbij met name om de nieuw gekozen opbouw van het systeem op centraal niveau.

In hoofdstuk 4 vindt de feitelijke toetsing plaats van de business case. Op basis van nieuw beschikbare gekomen informatie wordt aangegeven welke gevolgen de ontwikkelingen hebben op de kosten en baten in de business case. Ook wordt een aantal conclusies getrokken.

In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op een model van batenbewaking (benefit tracking). Op basis van de in de business case benoemde kosten- en batenposten wordt aangegeven hoe meting van de baten bij gemeenten en afnemers zou kunnen plaatsvinden. Ook wordt aangegeven welke kosten globaal verbonden zijn aan de implementatie van een dergelijk model.

In hoofdstuk 6 worden de belangrijkste conclusies van het onderzoek samengevat en worden een aantal aanbevelingen voor de opdrachtgever geformuleerd.

2 Ontwikkelingen in de omgeving van het programma mGBA

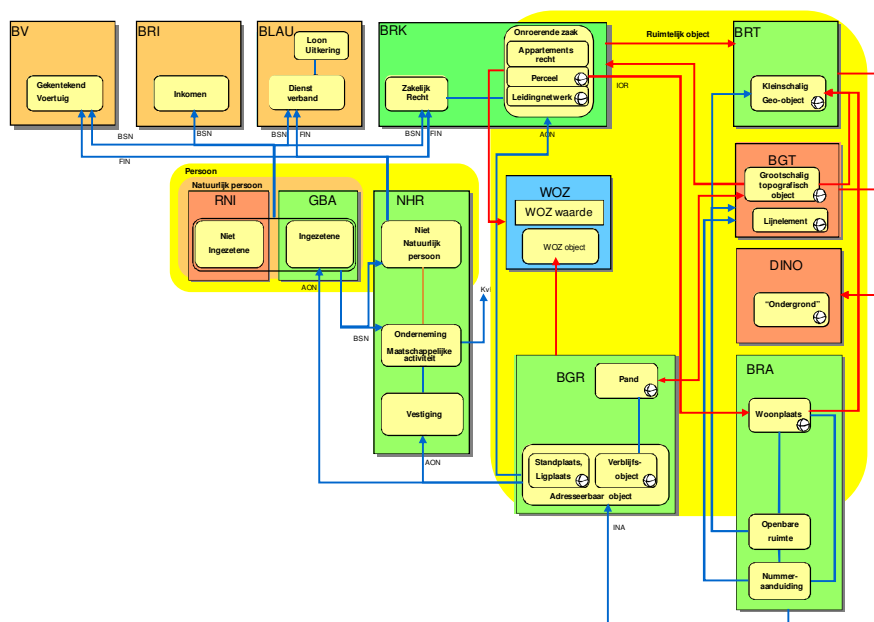
De ontwikkelingen in de omgeving van het programma mGBA zijn ingedeeld in een tweetal gebieden: de ontwikkeling van een stelsel van basisregistraties en het gemeentelijk burgerzakendomein. Per gebied worden de belangrijkste ontwikkelingen beschreven en de impact hiervan op het programma mGBA en de business case toegelicht.

2.1 Ontwikkeling van een stelsel van basisregistraties

2.1.1 Modernisering GBA in een stelsel van basisregistraties

In de afgelopen twee jaar is er vooruitgang geboekt met de verdere ontwikkeling van een stelsel van basisregistraties. Dit is vooral het geval ten aanzien van de afzonderlijke basisregistraties. Nadat eerder al de basisregistraties personen (GBA), de basisregistratie kadaster en de basisregistratie topografie (topografisch bestand van het Kadaster) gereed waren gekomen, hebben begin 2011 de laatste gemeenten de basisregistraties voor adressen en gebouwen (BAG) opgeleverd. Dit betekent dat er nu ook voor gegevens over adressen en gebouwen sprake is van een landelijk dekkende registratie. Andere basisregistraties die intussen zijn afgerond zijn de basisregistraties waarde onroerende zaken (WOZ), voertuigen en inkomen. Op stapel staan onder meer nog de basisregistraties rechtspersonen en ondernemingen (nieuw Handelsregister), grootschalige topografie (BGT), de basisregistratie lonen, arbeids- en uitkeringsverhoudingen (BLAU) en de basisregistratie ondergrond. De basisregistratie niet-ingezetenen zal op termijn samen met de huidige GBA de (uitgebreidere) basisregistratie personen gaan vormen. Samen vormen deze 13 basisregistraties het fundament van het stelsel van basisregistraties (zie

Figuur 2-1 voor één van de visualisaties van het stelsel).



Figuur 2-1 Stelsel van basisregistraties

Ook ten aanzien van de gegevenstechnische aansluiting van de verschillende basisregistraties op elkaar is er de afgelopen periode enige vooruitgang geboekt. Zo is het logisch ontwerp van de GBA aangepast, zodat daarin verwijzingsgegevens en gegevens kunnen worden opgenomen uit de basisregistraties adressen en gebouwen. Ook het gegevensmodel van de WOZ is zodanig aangepast, dat daarin een relatering aan de gegevens zoals opgenomen in de BAG mogelijk is. In de praktijk blijken er echter nog tal van vraagstukken te bestaan over de aansluiting van de verschillende basisregistraties. Vanuit de Programmaraad Stelsel van Basisregistraties (PSB) is hiervoor intussen een project "oplossingen" gestart van waaruit ook het oplossen van dit soort knelpunten wordt gestimuleerd. In feite loopt de daadwerkelijke realisatie van de koppelingen achter bij de mogelijkheden.

De komst van nieuwe basisregistraties en het aanbrengen van samenhang tussen de in de verschillende basisregistraties opgenomen gegevens zullen echter geen tot slechts zeer beperkte invloed hebben op de modernisering van de GBA.

De GBA zal als basisregistratie vooral leverancier zijn van gegevens aan afnemers (waaronder andere basisregistraties). De enige basisregistratie waarvan gegevens worden opgenomen in de GBA is de BAG. De verplichting hiervoor ontstond per 1 juli 2011. Volgens de laatst bekende planning zullen 320 gemeenten op 1 november 2011 de opname van deze gegevens hebben voltooid. Op 29 juni 2011 had 20% de aansluiting ook daadwerkelijk gerealiseerd (*bron: website BPR*). Het lijkt zeer reëel te verwachten dat de opname van de BAG-gegevens in de huidige GBA is voltooid voordat de migratie naar de basisregistratie personen start. De kans dat afronding van deze gegevenstechnische koppeling niet is afgerond voor de oplevering van de BRP wordt door onderzoekers klein geacht. Op dit punt worden voor het programma mGBA en het ministerie van BZK dan ook geen specifieke aanbevelingen gedaan.

In relatie tot de modernisering van de GBA wordt een bijzondere positie ingenomen door de basisregistratie voor niet-ingezetenen (RNI). De ontwikkeling van deze registratie zal in de periode tot eind 2012 parallel aan de ontwikkeling van de basisregistratie personen plaatsvinden. Hierbij wordt er in eerste instantie een afzonderlijke oplossing ontwikkeld op basis van een nieuw Logisch Ontwerp dat is gebaseerd op het bestaande GBA-stelsel. Dit LO 3.8 kan worden gezien als een nieuwe versie van het bestaande LO 3.7. In de daarop volgende periode zal in overleg met het programma mGBA het moment worden vastgesteld waarop deze tijdelijke voorziening wordt gemigreerd naar de BRP. De architectuur van de RNI zou dusdanig zijn opgezet dat migratie naar de BRP zonder problemen mogelijk zou moeten zijn. In de BRP is in het ontwerp reeds rekening gehouden met de opname van de RNI gegevens. De ontwikkeling van RNI en mGBA vindt echter plaats in afzonderlijke programma's op basis van afzonderlijke business cases. Dit betekent in relatie tot de toetsing van de business case mGBA dat bijzondere aandacht moet worden geschonken aan de kosten voor opname van de RNI in de BRP. Deze maken strikt genomen geen onderdeel uit van mGBA.

2.1.2 Modernisering GBA en het gebruik van stelselvoorzieningen

In de afgelopen drie jaar heeft een aantal ontwikkelingen plaatsgevonden ten aanzien van de verschillende stelselvoorzieningen. Het gaat dan met name om DigiKoppeling en DigiNetwerk. DigiKoppeling (voorheen Overheidsservicebus OSB) wordt intussen op steeds bredere schaal toegepast. Kadaster, DUO en RDW zijn voorbeelden van organisaties die voor het aansluiten van anderen op hun registraties gebruik maken van DigiKoppeling. Bij steeds meer andere projecten wordt ook aangesloten op deze standaard voor berichtenverkeer. DigiNetwerk verbindt (bestaande) fysieke netwerken van overheidsorganisaties met elkaar, zodat er één besloten (virtueel) overheidnetwerk ontstaat. Op dit moment maken Suwinet, het AoD gedeelte binnen Gemnet, Haagse Ring OSB-VPN en de OTwolk deel uit van Diginetwerk. Ook van DigiMelding is intussen een eerste versie beschikbaar. Deze versie kent vanuit de optiek van diverse betrokkenen nog een groot aantal beperkingen en wordt dan ook nog niet erg breed toegepast. Digilevering is nog niet beschikbaar.

Het programma mGBA opereert in een omgeving waarin er sprake is van een toenemende druk om voortgang te realiseren in de totstandkoming van een samenhangend stelsel van basisregistraties. Hierbij ligt de nadruk steeds meer op het daarvoor gewenste gebruik van generieke stelselvoorzieningen. Gezien de noodzaak de voortgang van het programma mGBA te borgen, heeft het programma echter gekozen voor een strategie waarin de ontwikkelingen rondom stelselvoorzieningen actief worden gevolgd, maar bij het niet of niet tijdig beschikbaar komen daarvan deze zelf worden ontwikkeld (*bron: onder meer programmaplan en verschillende PID's*). Dit betekent in het kader van de huidige plannen dat gebruik wordt gemaakt van DigiKoppeling en DigiNetwerk. In de projectplannen wordt verder aangegeven dat DigiMelding en DigiLevering door het programma worden gevolgd, maar dat de betreffende functionaliteit als onderdeel van de BRP zelf worden ontwikkeld.

Mits telkens opnieuw een expliciete afweging plaatsvindt over aansluiting op (vernieuwde) generieke voorzieningen dan wel het (voorlopig) handhaven van de zelf ontwikkelde voorzieningen, dan lijkt dit onderzoekers een passende strategie voor de fase waarin het programma zich bevindt. Hier komt bij dat de levering van gegevens dusdanig inherent is aan de principes en het ontwerp van de BRP (maar ook al aan de huidige GBA) dat het op voorhand de vraag is wat de feitelijke meerwaarde van DigiLevering voor de BRP in de praktijk zal betekenen. Door de toepassing van DigiKoppeling en DigiNetwerk in het ontwerp van de BRP zal het naar verwachting overigens niet veel moeite kosten om in een latere fase alsnog een aansluiting op DigiMelding en DigiLevering te realiseren, omdat deze eveneens gebruik maken van deze standaarden. Het programma wordt wel aanbevolen om aan belanghebbenden in het stelsel telkens expliciet te blijven maken welke verwachtingen zij op dit punt van het programma mGBA mogen hebben. Ook zal zij er voor moeten (blijven) waken dat (een op zichzelf goede) afbakening in het kader van projectbeheersing niet zal leiden tot het onvoldoende meenemen van relevante externe ontwikkelingen.

2.1.3 Budgetfinanciering

In de randvoorwaardelijke sfeer wordt nog steeds gesproken over onder meer de introductie van budgetfinanciering voor het gebruik van alle basisregistraties. Intussen is voor een aantal basisregistraties, waaronder de GBA, voorzien in budgetfinanciering (zoals voor de gegevens uit de basisregistratie topografie en de basisregistraties voor adressen en gebouwen). Bij een aantal basisregistraties is de voortgang ten aanzien van dit onderwerp minder voorspoedig dan beoogd (zoals bij de basisregistratie Kadaster). Als een van de redenen voor de beperkte voortgang op dit terrein wordt onder meer genoemd dat de afspraken over budgetfinanciering verschillend worden geïnterpreteerd. De GBA wordt intussen deels gefinancierd volgens budgetfinanciering (vooral kerndepartementen) en deels volgens tarieffinanciering. Naar de effecten van de omzetting naar volledige budgetfinanciering loopt een afzonderlijk onderzoek.

De wijze waarop de kosten in de business case worden gefinancierd door de stakeholders heeft geen invloed op de business case. Daarmee heeft deze ontwikkeling geen impact op (de business case van het) programma, maar kan het beleidsmatig wel van belang zijn om deze te blijven monitoren gezien de effecten die deze mogelijk kan hebben op (keuzes) van afnemers.

2.1.4 Compacte overheid

Ondanks dat de rapportage van Werkgroep Basisregistraties project 12 Compacte Rijksdienst zich nog in de concept fase bevindt, wordt duidelijk dat het voor de uitvoeringsorganisaties van belang is om een forse versnelling van de i-NUP-ontwikkelingen te realiseren (waaronder de ontwikkeling van de mGBA) om daarmee te komen tot meer efficiency en samenwerking in de uitvoering van inkomensregelingen.

Deze steeds grotere randvoorwaardelijkheid van de mGBA wordt ook door de VNG onderschreven in de gesprekken die zijn gevoerd om tot een goed stelsel te komen en vernieuwing bij de gemeenten te realiseren.

2.2 Ontwikkelingen rondom het gemeentelijk burgerzakendomein

2.2.1 Burgerzakenmodules

Met de komst van de BRP ontstaat een situatie waarin sprake is van een centraal gepositioneerde basisregistratie personen en decentraal geplaatste burgerzakenmodules. De verantwoordelijkheid voor het realiseren en beheren van de BRP berust bij het Rijk. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor het verwerven en beheren van de burgerzakenmodules. De burgerzakenmodules zijn bedoeld als ondersteuning voor de dienstverleningsprocessen en bijhoudingsprocessen van gemeenten op het gebied van burgerzaken. De modules maken hiervoor gebruik van functionaliteit die is opgenomen in de BRP op het gebied van het bevragen en muteren van persoonsgegevens. De burgerzakenmodules zijn dusdanig opgezet dat zij de processen gericht op het opleveren van een aantal producten of diensten ondersteunen. Denk hierbij aan processen als het verstrekken van informatie over in de BRP ingeschreven personen, de afgifte van rijbewijzen, de organisatie van verkiezingen en het verstrekken van reisdocumenten. In de werking betekent dit dat een gedeelte van de bestaande functionaliteit van de huidige burgerzakensysteem zal zijn opgenomen in de BRP en een gedeelte in de burgerzakenmodules. Het blijkt lastig vast te stellen welk gedeelte van de functionaliteit wordt opgenomen in de BRP en welk gedeelte in de burgerzakenmodules. De meningen over de begrenzing van deze “knip” lopen uiteen van 30%-70% tot 70%-30%.

Na het bestuurlijk akkoord waarin besloten is tot het onderscheid tussen een centrale kern en gemeentelijke burgerzakenmodules (later is dus ook nog besloten tot centrale positionering van de kern) is begonnen met het ontwerp van de modules. De specificaties voor de modules worden opgeleverd door een speciaal project Burgerzakenmodules van het programma mGBA, van waaruit intensief wordt samengewerkt met gemeenten en de NVVB. Hiermee wordt beoogd ervoor te zorgen dat de specificaties aansluiten op de eisen die vanuit gemeenten gesteld worden (ten aanzien van onder meer processen en de inpassing in de gemeentelijke architectuur). Door onderbrenging binnen het programma mGBA wordt geborgd dat de modules voldoen aan de eisen die gesteld zullen worden in het Logisch Ontwerp BRP (zoals koppelvlakken en gegevenscatalogus). De specificaties die dit oplevert kunnen door gemeenten gebruikt gaan worden als basis voor de verwerving van hun burgerzakenmodules. In de afgelopen periode zijn 14 burgerzakenmodules benoemd:

- Afstamming
- Naam en Geslacht
- Documenten en Verzoeken
- Huwelijk en Partnerschap
- Migratie
- Nationaliteit
- Reisdocumenten
- Rijbewijs
- Overlijden
- Overig
- Onderzoek
- Binnengemeentelijke leveringen
- Verkiezingen
- Centraal Registratie en Inlichtingen Bureau (CRIB)

Een groot gedeelte van de specificaties is intussen (min of meer) gereed. De verwachting bestaat dat de specificaties in de zomer van 2011 worden afgerond. Deze specificaties kunnen door gemeenten worden gebruikt om burgerzakenmodules te verwerven. Hiertoe is het in eerste instantie van belang dat er marktpartijen worden gevonden die bereid zijn om de genoemde modules ook daadwerkelijk te ontwikkelen. Gemeenten kunnen hiervoor (afzonderlijk of in gezamenlijkheid) opdracht verstrekken aan hun gemeentelijke leverancier. Een andere mogelijkheid is dat gemeenten gezamenlijk een centrale burgerzakenmodule laten ontwikkelen, die op een vergelijkbare wijze als de BRP onder verantwoordelijkheid van gemeenten op een centrale plaats wordt geïmplementeerd. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een SAAS-oplossing. Het uiteindelijke resultaat van

de keuzen die gemeenten hierin maken is overigens erg bepalend voor de kosten die in het kader van de business case gemoeid zijn met de ontwikkeling van de burgerzakenmodules.

Over wat de effecten hiervan zullen zijn op de markt voor burgerzaken toepassingen wordt nog wisselend gedacht. Volgens sommigen zal dit betekenen dat gemeentespecifieke extra functionaliteit onbetaalbaar wordt en dat een centrale oplossing daarom minder gewenst is (monopolievorming); anderen vinden het met name van belang dat de meerderheid van gemeenten de eventuele vruchten plukt van gezamenlijke ontwikkeling. Welke kant deze discussie zich op zal bewegen, zal pas in de komende periode duidelijk worden. Door de VNG is middels een ledenbrief aan de gemeenten gevraagd hoe zij aankijken tegen een gezamenlijke ontwikkeling van burgerzakenmodules. De resultaten hiervan zullen pas over enige tijd bekend zijn. Dit geldt overigens ook voor het beeld welke richting de markt voor burgerzakenmodules de komende tijd op zal bewegen. Het is realistisch te verwachten dat de eerste voorzichtige beelden hierover pas eind dit jaar beschikbaar komen.

De verdere ontwikkeling van de (markt voor) burgerzakenmodules is nadrukkelijk de verantwoordelijkheid van gemeenten, maar bij het niet voorspoedig verlopen van deze ontwikkeling bestaat er wel een reële kans voor het programma mGBA dat de geformuleerde doelstellingen niet of niet tijdig worden behaald. Het programma geeft aan dat zij zich hiervan bewust is en probeert de gemeenten hierin zoveel mogelijk te faciliteren. Gezien de ervaringen bij de invoering van andere basisregistraties als de BAG en het nationaal uitvoeringsprogramma dienstverlening en e-overheid (NUP) adviseren wij het ministerie van BZK deze ontwikkeling (en dan in het bijzonder de feitelijke implementatie) nauwgezet te volgen. In dat kader zou overwogen kunnen worden om met gemeenten op dit punt heldere prestatieafspraken te maken. Deze werkwijze heeft in het laatste jaar van de invoering van de BAG een grote versnelling van de implementatie teweeg gebracht. Ook kan worden bezien in hoeverre de totstandkoming van een meer centrale oplossing voor de burgerzakenmodules (indien gemeenten voor deze richting kiezen) verdergaand zou kunnen worden gefaciliteerd door het programma mGBA. Een expliciete bestuurlijke afweging is daarbij van belang, temeer daar de verantwoordelijkheid hiervoor alsmede de financiering hiervan bij gemeenten berust.

2.2.2 Modernisering van de Burgerlijke stand

In de gemeentelijke praktijk van een afdeling burgerzaken / publiekszaken hebben de bijhouding van de GBA en de burgerlijke stand een belangrijke relatie. Vanuit het ministerie van Veiligheid en Justitie is geïnitieerd dat de burgerlijke stand in de komende periode zal worden gemoderniseerd. Het wetsvoorstel hiervoor is onlangs in de Tweede Kamer besproken. Belangrijke doelstelling is het verbeteren van de dienstverlening aan burgers. Door een wetwijziging moet het onder meer mogelijk worden elektronisch aangifte te doen, over te gaan tot digitale opslag van akten, de administratieve lasten voor burgers te verlichten en te komen tot plaatsafhankelijke dienstverlening door de ambtenaar van de burgerlijke stand bij huwelijksaangifte. Een en ander zal leiden tot een andere werkwijze aan de zijde van gemeenten en ambtenaren van de burgerlijke stand.

In 2010 is in opdracht van de toenmalige ministeries van Justitie en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) door ICTU het programma Randvoorwaarden modernisering Burgerlijke Stand (RmBS) uitgevoerd. In dit programma is onderzocht wat de uitgangspunten en randvoorwaarden zijn waaronder de digitalisering bij de Burgerlijke Stand kan plaatsvinden. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de gemeenten die hebben meegewerkt aan het onderzoek voorstander zijn van eenduidigheid op het gebied van digitale processen. Ook is duidelijk geworden dat digitalisering echt een heroriëntatie op bestaande processen betekent. Het programma heeft eind 2010 het rapport "De burgerlijke stand gaat digitaal!" opgeleverd. Dit rapport wordt in het burgerzakendomein door veel mensen onderschreven. De NVVB heeft de staatssecretaris van Veiligheid en Justitie en de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties geadviseerd om de implementatie gecoördineerd te laten plaatsvinden en dit te koppelen aan de implementatie van mGBA. Naar aanleiding van dit advies hebben de beide ministeries besloten tot het laten uitvoeren van een onderzoek naar de concordantie of integratie van de GBA en de Burgerlijke Stand. De resultaten van dit onderzoek worden in september 2011 verwacht.

De modernisering van de Burgerlijke Stand wordt door alle betrokkenen aangemerkt als een duidelijk afzonderlijk traject. Wel zou een nieuwe werkwijze die het gevolg kan zijn van voorstellen in het kader van dit traject op termijn tot een verdere integratie kunnen leiden. Hiernaar wordt momenteel echter een afzonderlijk onderzoek uitgevoerd waarvan de definitieve resultaten nog niet bekend zijn. Uit de voorlopige resultaten blijkt wel dat er bij een betere afstemming tussen deze twee belangrijke registraties nog heel wat te winnen valt voor zowel de dienstverlening als de bedrijfsvoering. Hierbij worden verschillende oplossingsrichtingen uitgewerkt, die variëren van (bijna) niets doen tot een volledige integratie van beide administraties.

Alhoewel vanuit het programma mGBA wordt aangegeven dat in het geval van verdergaande integratie deze oplossing door de modulaire opbouw van mGBA technisch gezien zeker tot de mogelijkheden behoort, adviseren wij deze afweging te zijner tijd op bestuurlijk niveau op een weloverwogen wijze te maken. Daarbij zal in elk geval duidelijkheid moeten bestaan over de verantwoordelijkheid voor een eventuele technische integratie met de GBA en de financiering daarvan. Ook zullen de risico's voor het programma mGBA goed moeten worden afgewogen. Alhoewel evident is dat bij een gelijktijdige invoering van zowel mGBA als een moderne burgerlijke stand processen slechts eenmalig geoptimaliseerd hoeven te worden, moet voorkomen worden dat de gelijktijdige implementatie de voortgang van de invoering van mGBA belemmert.

2.2.3 Andere relevante ontwikkelingen

Een meer algemene ontwikkeling die noemenswaardig is in dit verband is de toenemende druk die binnen gemeenten ontstaat als gevolg van bezuinigingen. De verwachting bestaat dat dit ook effecten kan hebben op projecten als het moderniseren van de GBA of het digitaliseren van de burgerlijke stand. Gemeenten geven aan dat een mogelijk effect hiervan zou kunnen zijn dat gemeenten de migratie van het GBA stelsel naar het BRP stelsel zoveel mogelijk zullen uitstellen in de richting van 2016. Ook wordt door sommigen genoemd dat het enthousiasme onder bijvoorbeeld bestuurders voor de modernisering van de GBA niet al te groot is te noemen, mede als gevolg van het tempo waarin de mGBA zich momenteel ontwikkeld.

2.3 Conclusie

Er spelen in de omgeving van de mGBA een aantal ontwikkelingen die mogelijk in de toekomst een effect kunnen hebben op het programma en de business case. Op dit moment zien wij echter dat het programma bovenstaande ontwikkelingen in beeld heeft en hier ook naar handelt. Belangrijk is dat er vanuit het programma aandacht is en blijft voor de volgende punten:

- De kosten voor opname van de RNI maken geen onderdeel uit van de oorspronkelijke business case Modernisering GBA. Duidelijke afspraken moeten worden gemaakt over de kosten die gemoeid zijn met het realiseren van de RNI componenten binnen de BRP. Daarbij dient de business case voor RNI ook in ogenschouw te worden genomen.
- Er zullen op termijn ontwikkelingen zijn op het gebied van het gebruik van stelselvoorzieningen. Deze ontwikkelingen dienen te worden meegenomen in het (realiseren van het) programma en de business case, wanneer dit (kosten)efficiënt is.
- Wanneer de gemeenten een besluit hebben genomen over de manier waarop zij willen omgaan met de burgerzakenmodules, dient de impact hiervan op het programma en de business case bepaald te worden.
- Wanneer er een besluit genomen is over de integratie modernisering burgerlijke stand, zal de impact hiervan op het programma en de business case bepaald dienen te worden.
- De 'aansluitbereidheid' van gemeenten en afnemers moet gemonitord blijven worden om migratie en implementatieplanningen ook daadwerkelijk te realiseren.

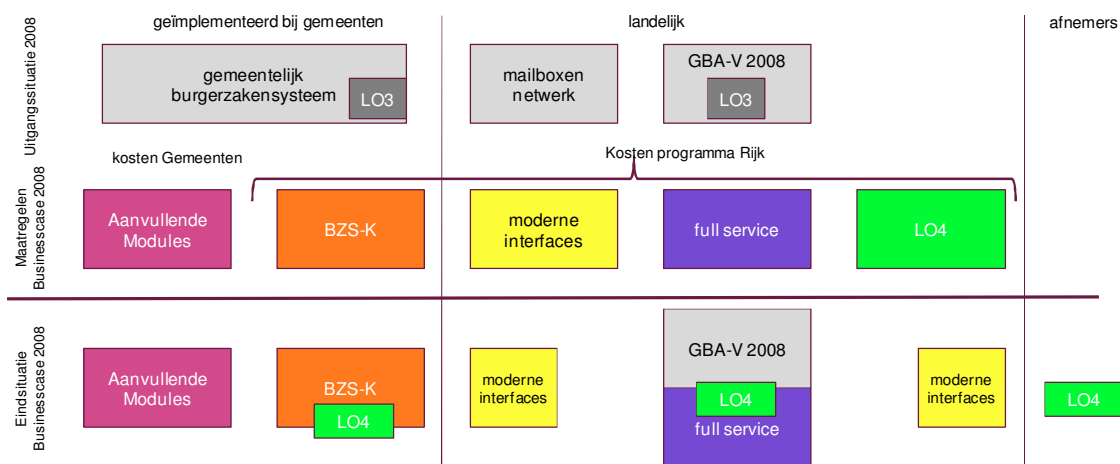
3 Ontwikkelingen binnen het programma mGBA

3.1 Oorspronkelijke scenario mGBA (2008)

In de oorspronkelijke business case is uitgegaan van de realisatie van de volgende vier componenten:

1. Full Service: selecties en mutaties worden voortaan vanuit één punt, namelijk het centrale GBA-V, door agentschap BPR aan de afnemers geleverd;
2. Moderne Interfaces: berichtenverkeer vindt via de OSB specificaties plaats, waardoor real-time berichtenverkeer mogelijk is;
3. Burgerzakensysteem-kern: alle gemeenten krijgen een centraal ontwikkelde uniforme kernapplicatie voor het opzoeken, wijzigen en opslaan van persoonsgegevens. Deze kernapplicatie wordt lokaal geïnstalleerd voor gebruik door de gemeenten;
4. Logisch Ontwerp (LO) 4.0: het huidige LO.3.x wordt vervangen door een nieuw gegevensmodel.

Schematisch kunnen de uitgangssituatie, maatregelen en beoogde uitkomsten van het scenario als volgt worden weergegeven (Figuur 3-1):



Figuur 3-1 Oorspronkelijke scenario 2 business case 2008

Dit schema beoogt niet volledig te zijn, maar heeft voornamelijk tot doel om op hoofdlijnen inzichtelijk te maken welke veranderingen beoogd waren in het oorspronkelijke scenario om tot een modernisering van de GBA te komen.

In de oorspronkelijke situatie in 2008 hebben de gemeenten een gemeentelijk burgerzakensysteem op basis van LO3. Landelijk bestaat een GBA-V ook op basis van LO3 en is er een mailbox en netwerk voor het berichtenverkeer. Het gekozen scenario gaat uit van een lokaal geïmplementeerd, maar centraal ontwikkeld burgerzakensysteemkern en decentraal ontwikkelde aanvullende modules (BZS-K en Aanvullende Modules). Het vervangen van de huidige gemeentelijke burgerzakensystemen door een lokaal BZS-K en aanvullende modules zou plaats vinden op het moment dat een gemeente haar systemen zou vervangen in het 5-jarig investeringsritme.

Daarnaast werd beoogd om de GBA-V full service functionaliteit te realiseren als een uitbreiding op de bestaande GBA-V functionaliteit uit 2008. Zowel bij gemeenten als in de landelijke verstrekkingvoorziening als bij afnemers zou tevens een nieuw gegevensmodel worden geïmplementeerd (LO 4). Het huidige mailboxen netwerk wordt daarbij zowel voor communicatie met afnemers als met de landelijke verstrekkingvoorziening vervangen door Moderne Interfaces.

3.2 Koerswijziging programma

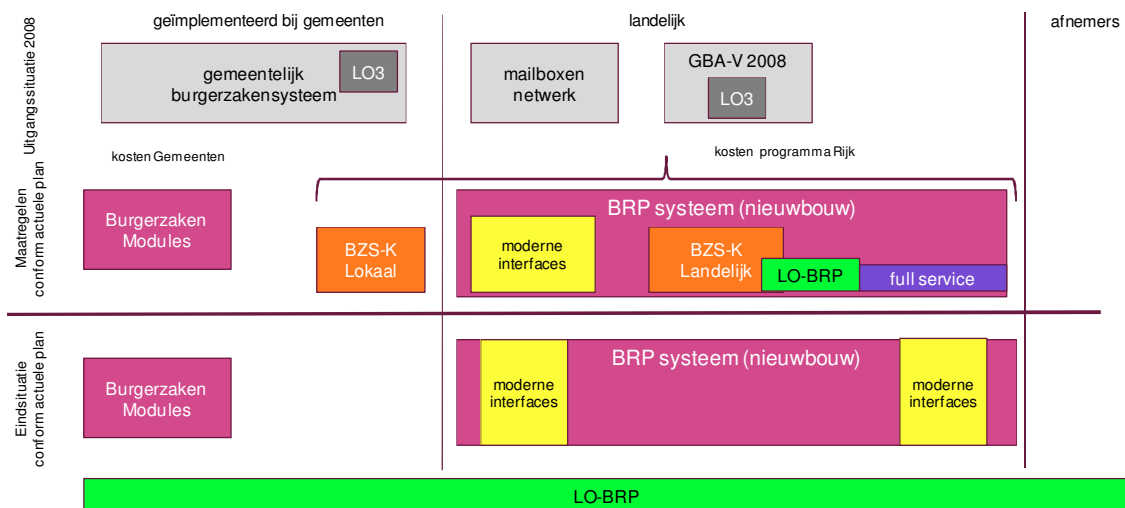
Na het bestuurlijk akkoord is op basis van een rapportage van Atos gekozen voor het centraal positioneren van de BZS-K systeem met een optie voor gemeenten dit systeem ook lokaal in te richten. De financiële consequenties van deze centrale positionering zijn reeds beschreven in het Capgemini rapport 'Verhelderen Business Case' (paragraaf 5.3).

Bij het uitwerken van de architectuur is vervolgens gekozen om het toekomstige systeem geheel nieuw te bouwen met één nieuwe centrale LO BRP database en daarbij niet op bestaande GBA-V systeem door te ontwikkelen (het bestaande GBA-V systeem wordt aangeduid als GBA-V 2008).

Het nieuwe BRP systeem zal naast de nieuwe Full Service functionaliteit ook de al bestaande GBA-V 2008 (ad hoc) functionaliteit omvatten, echter wel in de op LO BRP gebaseerde variant. De Basisregistratie personen zal zo worden opgezet dat daarbinnen ook de gegevens worden opgenomen van niet-ingezetenen. Deze gegevens zullen echter in eerste instantie nog in een afzonderlijke registratie van niet-ingezetenen (RNI) worden opgenomen.

Het in het vorige scenario genoemde LO 4 heet in de huidige situatie LO BRP. Dit LO BRP verschilt van het oorspronkelijke LO 4 door de grotere mate waarin dit relationeel opgesteld is. De aanvullende modules heten nu burgerzaken modules.

Figuur 3-2 laat op hoofdlijnen zien hoe momenteel de modernisering van de GBA wordt gerealiseerd:



Figuur 3-2 Huidige realisatie BRP 2011

Deze wijzigingen hebben ook hun invloed gehad op de wijze waarop de werkzaamheden binnen het programma worden georganiseerd. In het kader van de modernisering van de GBA worden nu een drietal projecten onderscheiden:

- Het project Basisregistratie personen (BRP), waarbinnen de toekomstgerichte centrale voorzieningen en het bijbehorende Logisch Ontwerp BRP worden opgeleverd;
- Het project Migratie, waarbinnen alle voorzieningen worden gerealiseerd die noodzakelijk zijn om gemeenten, afnemers en beheerorganisatie te migreren van het GBA-stelsel naar het BRP-stelsel (inclusief de communicatiesystemen tussen beide stelsels);
- Het project Implementatie, waarin de regie wordt gevoerd over alle ondersteuning aan gemeenten en afnemers bij de invoering van het BRP-stelsel.

Het beheer van de BRP-voorziening zal vanuit het programma overgedragen worden aan beheerorganisatie BPR.

3.3 Overige ontwikkelingen

Naast de inhoudelijke koerswijziging heeft het programma een aantal andere keuzes gemaakt die impact hebben op de business case:

- De gekozen verwervingsstrategie voor de systemen (inclusief migratie) wijkt af van die in de oorspronkelijke business case. In de oorspronkelijk business case is als aanname gehanteerd dat de systemen als één opdracht door een marktpartij zou worden ontwikkeld en het programma door middel van een aanbesteding deze systemen verkrijgt (regie volledig bij de markt). Op dit moment worden de systemen met behulp van de acht geselecteerde leveranciers uit de raamovereenkomst mGBA onder eigen regie gerealiseerd, waarbij de systemen in brokstukken opgedeeld zijn en door middel van een iteratief proces worden ontwikkeld.
- De tijdlijnen in de oorspronkelijke business case zijn niet gehandhaafd. Realisatie van componenten vindt op latere tijdstippen plaats dan voorzien in de business case. Implementatie bij gemeenten is voorzien in 3 jaar tijd in plaats van de 5 jaar die in de oorspronkelijke business case was voorzien.
- In de business case is in een aantal gevallen gekozen voor het inzetten van interne fte's. In de huidige opzet van het programma blijkt dat veelal voor deze functies gebruik wordt gemaakt van ingehuurde fte's.
- Gekozen is voor meer inzet van gemeentespecialisten om daarmee een betere functionaliteit te krijgen.

4 Toetsing business case

De in het vorige hoofdstuk omschreven ontwikkelingen binnen het programma mGBA hebben mogelijk impact op de baten- en kostenposten in de business case. In dit hoofdstuk wordt voor elk van de stakeholdergroepen deze impact bepaald.

4.1 Stakeholdergroep Rijk

De business case voor de stakeholdergroep Rijk kent een zware kostencomponent. Deze kosten zijn opgebouwd uit programmakosten en beheerkosten. De programmakosten zijn opgenomen in het financieel arrangement uit maart 2009. De beheerkosten niet. Naast deze kosten realiseert de stakeholdergroep Rijk ook twee baten.

4.1.1 Kosten

Programmakosten

Door de koerswijziging binnen het programma (BRP in plaats van GBA-V Full Service, BZS-K, MI en LO4) zijn de opbouw van de kosten van het Rijk in de huidige begrotingen en de oorspronkelijke business case niet meer te vergelijken. In feite is dit een nieuw scenario. Niet alleen is de kostenopbouw anders, ook inhoudelijk (ontwikkeltechnisch) gezien worden andere keuzes gemaakt en is functionaliteit toegevoegd. Daarnaast hebben de eerder genoemde overige ontwikkelingen invloed op de hoogte van de kosten voor het Rijk.

Geconcludeerd kan worden dat de toetsing van de kosten van het Rijk niet op component niveau kan plaatsvinden, maar uitsluitend op basis van de totale kosten in de business case versus de totale kosten in de begrotingen versus de totale kosten in het financieel arrangement. Het vergelijken van deze bedragen kan alleen plaatsvinden als men zich daarbij realiseert dat inhoudelijk gezien een ander scenario wordt gerealiseerd (bijvoorbeeld: de systemen voor migratie van nu en toen zijn onvergelijkbaar).

Om deze toetsing te realiseren heeft eerst een matching van de componenten uit de oorspronkelijke business case met de componenten uit de huidige begrotingen (BRP, OTAP, Migratie, Implementatie en Programmabureau) plaatsgevonden. In bijlage B is deze matching opgenomen.

Hierdoor ontstaat het volgende beeld.

Voor de kosten voor het Rijk, van het programma mGBA, is in de oorspronkelijke business case € 31,6 mln opgenomen. In de meest recente begroting zijn de kosten echter € 38,8 mln. Op deze € 38,8 mln is in de herziene business case € 262.000,- in mindering gebracht. Dit betreft kosten voor aanpassing van de beheertools FS, die reeds vergoed zijn door BPR, waardoor de kosten voor het Rijk van het programma mGBA in de herziene business case uitkomen op € 38,6 mln.

Uitgaande van de begrotingen die binnen het programma mGBA gebruikt worden, kunnen we het volgende stellen: Van de € 38,8 mln kosten uit de begrotingen is €33,6 mln gedekt door toegekend financieel budget. Dit betekent een financieringstekort van € 5,2 mln waarvoor aanvullend budget benodigd is.

Hier tegenover staat een post onvoorzien van € 11,7 mln. Aan het programma komt nog een bedrag van € 3 mln toe voor de onvoldoende geraamde posten, resteert derhalve voor werkelijk onvoorzien € 8,7 mln

Een en ander wordt weergegeven in onderstaande tabel:

Component	Bedrag vanuit business case	Bedrag in begroting
BRP*	12.608.381	13.186.225
OTAP**	4.200.000	2.171.837
Migratie ***	6.410.000	11.712.650
Implementatie	3.838.500	4.170.412
Programmabureau	4.565.000	7.638.868
Totaal programma	31.621.881	38.879.992
Migratiekosten vergoed door BPR ikv aanpassing beheertooling FS		262.000
Totaal programma in geupdate business case		38.617.992
Aansluiting met financieringsarrangement		
Financieringsarrangement 2009		29.600.000
Toegekend aanvullend budget BZS-K centraal		2.500.000
Toegekend aanvullend budget onvoorzien		1.489.115
Totaal financiering		33.589.115
Tekort begroting - financiering		5.290.877
Beschikbaarbudget onvoorzien		
Beschikbaarbudget onvoorzien		11.710.885
Nog toe te kennen voor onvoldoende geraamde posten		3.000.000
Daadwerkelijk beschikbaarbudget onvoorzien		8.710.885

* BRP begroting is exclusief kosten voor realiseren BZS-K lokaal

** OTAP begroting is exclusief de kosten voor P (infra)

*** Migratiekosten begroting is inclusief de aanpassing van full service ikv RNI

De in het overzicht genoemde bedragen uit de begrotingen betreffen de bedragen uit de door het programma mGBA verstrekte begrotingen. Onderzoekers hebben geen contra-expertise uitgevoerd op de begrotingen. De onderzoekers concluderen ten aanzien van de begrotingen in relatie tot de business case echter het volgende:

- In de begroting zijn twee aspecten niet opgenomen die wel in de business case en het financieel arrangement zijn opgenomen:
 - Kosten voor bouw en beheer van lokaal BZS-K (€ 1,7 mln gefinancierd in de € 2,5 mln additionele financiering). De begroting en PID BRP voorziet niet in de realisatie van een lokaal BRP maar zorgt in de realisatie dat de BRP voldoet aan de eisen van gemeenten, zodanig dat deze lokale faciliteit overbodig wordt. Mogelijk leidt dit tot additionele kosten wanneer gemeenten alsnog de BZS-K willen.
 - Kosten voor infrastructuur ten behoeve van productieomgeving (de P van OTAP á € 3,5 mln). De begroting van component OTAP is exclusief de infrastructuur kosten voor de productieomgeving. De begrote OTA kosten betreffen Modernodam. In de oorspronkelijke business case zijn voor OTA als kosten circa € 700.000 euro opgenomen (als onderdeel van realisatie Full Service). Overige OTA kosten zijn niet opgenomen vanwege het feit dat dit bij verwerving van de markt in de totaalprijs per functiepunt is opgenomen. De overige infrastructurele kosten in de business case zijn derhalve voor de productieomgeving (P). Overigens dient nader onderzoek te worden uitgevoerd naar de hoogte van de infrastructurele kosten. Deze kunnen wellicht wijzigen als gevolg van de ontwikkelingen in het programma (conform ook de andere componenten).
- De begroting migratie kent een aantal stelposten (bijvoorbeeld voor component gemeentelijke gegevensoverdracht en beheerkosten migratie).

Uit het overzicht blijkt dat de bedragen in de begroting hoger zijn dan in de oorspronkelijke business case als gevolg van de wijzigingen in het programma. Ondanks dat aangegeven is dat deze bedragen lastig te vergelijken zijn vanwege de onvergelykbaarheid van de kostencomponenten, kan wel enige achtergrond worden geschetst bij de impact die de wijzigingen in het programma hebben op de kosten (*bron: programma mGBA*):

- De BRP kent meer functionaliteit dan de componenten BZS-K en GBA- V full service in de oorspronkelijke business case (onder meer realisering van relationeel LO BRP en RNI).
- De functionaliteit is bovendien complexer dan oorspronkelijk gedacht, waardoor het simpelweg uitbesteden van de werkzaamheden als risico mee zou brengen dat aanzienlijke meerkosten aan het einde van het traject zouden moeten worden gemaakt. Onder meer als gevolg hiervan is wel een volledig nieuwe testomgeving nodig (Modernodam).
- Omdat in eigen beheer wordt ontwikkeld, zijn er meer kosten voor projectleiding en wordt meer personeel ingehuurd voor werkzaamheden die oorspronkelijk door interne krachten gedaan zouden worden. Tevens is extra menskracht benodigd voor programmabrede activiteiten en architectuur ontwikkeling per deelproject in plaats van uitsluitend op programmaniveau.
- Er worden extra kosten voor gemeentelijke gegevensoverdracht gemaakt vanwege de toegenomen complexiteit (de authentieke bron wordt eenmalig overgezet van gemeente naar BRP, beschikbaarheid van protocolleringsinformatie moet bewaard blijven).
- Door de gekozen methode voor ontwikkeling en verwerving van het BRP zijn (extra) kosten voor integratie en ketentesten benodigd.
- De extra inzet van (gemeentelijke) specialisten voor een betere functionaliteit, een beter BRP stelsel en een soepeler invoeringstraject, kost meer dan in de oorspronkelijke business case is aangegeven.
- Aanpassing tijdspaden als gevolg van vertraging zorgt voor toename van realisatiekosten (onder andere meer projectleiding en onderzoek) en mogelijk afname migratiekosten (minder lange migratieperiode).

Beheerkosten

In de oorspronkelijke business case zijn de beheerkosten afhankelijk gemaakt van de te realiseren functionaliteit door middel van een 'opslag' percentage van de gerealiseerde bouwkosten. Daarnaast zijn een aantal beheerposten opgenomen als gevolg van het uitbreiden van de functionaliteit van GBA- V Full Service. Het complete overzicht is weergegeven in bijlage B. De beheerkosten maken overigens geen onderdeel uit van het financieringsarrangement.

De ontwikkelingen in het programma hebben impact op de beheerkosten. Als de uitwerking van de beheerkosten in de oorspronkelijke business case wordt aangehouden, dan dient een percentage beheerkosten te worden vastgesteld ten opzichte van de gerealiseerde bouwkosten van BRP (en niet zoals in de business case ten opzichte van BZS-K en Full Service). Aan de andere kant vervalt het beheer van het oude GBA-V systeem.

In de verhelderde business case worden verschillende percentages voor beheerkosten gehanteerd. Waar in de oorspronkelijk business case uitgegaan werd van een markconform percentage van 15% voor alle te beheren componenten, is dit gewijzigd als gevolg van de centrale positionering naar bijvoorbeeld 25% voor beheerkosten van full service en 10% beheerkosten van BZS-K. Dit percentage zal exacter moeten worden vastgesteld (en mogelijk getoetst aan de hand van ervaringsgegevens van vergelijkbare programma's).

De extra beheertaken (als gevolg van andere werkzaamheden en hogere eisen) zijn nog steeds aan de orde. De hoogte dient echter opnieuw te worden bepaald, aangezien de wijziging naar een nieuw BRP (in plaats van uitbouw) een nieuwe beheersituatie oplevert.

Op dit moment is geen begroting aanwezig, zodat de impact op totaal financieel niveau nog niet kan worden vastgesteld. Nader onderzoek dient te worden uitgevoerd naar de nieuw ontstane beheersituatie.

4.1.2 Baten

In de business case zijn twee baten gekwantificeerd voor de stakeholdergroep Rijk. De ontwikkelingen in het programma hebben geen invloed op het realiseren van deze baten. Ook door realisatie van BRP zullen deze baten optreden.

Het volume van deze baten neemt echter af vanwege autonome ontwikkelingen in het prijspeil van de kosten

voor het berichtennetwerk en de hoogte van de wijzigingsvergoedingen. Beide basisbedragen dienen naar beneden bijgesteld te worden, waardoor het totale batenpotentieel wordt verlaagd. In feite hebben zich kostenbesparingen voorgedaan die niet het gevolg waren van de modernisering, maar die wel voordeel hebben opgeleverd voor het Rijk.

Onderstaand overzicht geeft de resultaten van de toetsing van de baten van het Rijk weer.

Baat	Toetsing	Toelichting / wijziging onderliggende aannames
Minder LO-wijzigingskosten	<ul style="list-style-type: none"> Bijstelling naar beneden 	<ul style="list-style-type: none"> De gemiddelde wijzigingskosten per jaar moeten naar beneden bijgesteld worden als gevolg van het feit dat in de periode 2009-2011 minder vergoedingen gemiddeld per jaar zijn betaald dan in de jaren 2000-2008. Op dit moment is er nog geen duidelijkheid over verdeling burgerzakenmodules en BZS-K (BRP). Aanne 30-70% blijft gehandhaafd.
Minder netwerkkosten	<ul style="list-style-type: none"> Aanzienlijke bijstelling naar beneden (met 2 mln euro) De minder netwerkkosten (5 mln) zijn wel gerealiseerd, maar niet als gevolg van de modernisering van de GBA 	<ul style="list-style-type: none"> Uitgaven aan netwerkkosten zijn momenteel 5 mln euro in plaats van de 10,3 mln euro waarvan uitgegaan werd in de business case. Dit als gevolg van een aanbesteding in 2009. Op het moment dat BRP gereed is, kan netwerk nog steeds vervallen en komt daarvoor een goedkoper netwerk (internet) terug. Besparing is 40% van 5 mln in plaats van van 10,3 mln. Er is geen aanwijzing dat de 40% niet correct is.

4.2 Stakeholdergroep Gemeenten

4.2.1 Kosten

In het algemeen hebben de ontwikkelingen binnen het programma geen invloed op de kosten van de gemeenten. Een tweetal posten dient mogelijk naar boven bijgesteld te worden:

- Implementatiekosten: de gemeenten wensen meer ondersteuning bij implementatie door KING.
- Kosten voor de conversiemodule: nader onderzoek is noodzakelijk voor de kosten van de conversiemodule, aangezien inhoudelijk op dit moment een andere conversiemodule noodzakelijk is dan in de oorspronkelijke business case werd beoogd.

Anderzijds nemen de kosten voor een lokaal BZS-K en de burgerzakenmodules mogelijk af door een afnemende vraag van gemeenten en het beter sturen op de kosten.

Kosten	Toetsing	Toelichting / wijziging aannames
Realiseren van hardware voor lokaal BZS-K	<ul style="list-style-type: none"> • Gelijk, mogelijk lager, omdat minder gemeenten deze functionaliteit willen 	<ul style="list-style-type: none"> • Doordat geprobeerd wordt BRP zodanig te bouwen dat aan de bezwaren van gemeenten tegemoet wordt gekomen, willen wellicht minder gemeenten een lokaal BZS-K.
Tijdelijke conversiemodule t.b.v. verwerken van LO 4 berichten	<ul style="list-style-type: none"> • Onduidelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Inhoudelijk gezien verschilt deze conversiemodule van wat nu de feitelijke situatie is door het centraal positioneren van de kern. De tijdelijke conversie zal zich moeten richten op de binnengemeentelijke leveringen. Hiervoor dient een module te worden gerealiseerd. De kosten van deze module zijn nog niet bekend en wordt mogelijk door het programma ontwikkeld.
Opleidingskosten / implementatie ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> • Aanzienlijke bijstelling omhoog 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeenten willen zwaardere ondersteuning dan in business case begroot. • King heeft hiervoor een offerte gemaakt.
Technische beheer lokaal BZS-K	<ul style="list-style-type: none"> • Gelijk, mogelijk lager als minder gemeenten deze functionaliteit willen 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen aanwijzingen dat aannames gewijzigd dienen te worden. • Als geen sprake is van een lokaal BZS-K neemt het aantal berichten toe. De impact hiervan is momenteel lastig in te schatten. Verwacht wordt echter dat dit slechts beperkte gevolgen heeft voor de kosten berichtenverkeer.
Beheer aanvullende module BGV (thans BGL)	<ul style="list-style-type: none"> • Gelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen aanwijzingen dat aannames gewijzigd dienen te worden (betreft binnengemeentelijke leveringen, voorheen binnengemeentelijke verstrekkingen).
Burgerzakenmodules	<ul style="list-style-type: none"> • Gelijk of mogelijk verlaagd 	<ul style="list-style-type: none"> • De begrote kosten zijn enkel de additionele kosten die leveranciers maken voor realiseren BZM in plaats van de ontwikkeling van een nieuwe release burgerzakensysteem. • Momenteel is bekend (bron: <i>wokshop gemeenten</i>) dat BGZ op basis van functiepunten 9 mln euro kosten per aanbieder (nu 3 stuks dus 27 totaal). • Totale kosten in BC is 10 mln euro. Betekent dat 1/3 deel van de kosten als extra eenmalige kosten zijn aangeduid. • Dit komt overeen met de structurele bezuiniging van 33% die voorzien is. • De vraag is echter of deze extra kosten worden doorbelast aan gemeenten. Gemeenten kunnen hierover uiteraard onderhandelen en lagere prijzen eisen.
Realiseren van een burgerzakenmodule BGV (thans BGL)	<ul style="list-style-type: none"> • Gelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen indicatie dat de aannames niet kloppen
Procesaanpassingen voor realtime verwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Gelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedoeld wordt het realiseren dat dit technisch mogelijk is. Daadwerkelijk realtime realiseren van processen waar dit nu nog niet zo is, kan mogelijk meer kosten.

4.2.2 Baten

De ontwikkelingen binnen het programma hebben geen effect op de realisatie van de baten voor gemeenten. De gemeenten herkennen de baten uit de oorspronkelijke business case en verwachten dat deze ook worden gerealiseerd door het BRP.

Het is zelfs zo dat de kwalitatieve baten voor gemeenten mogelijk verder toenemen door het LO BRP en dat gemeenten de mGBA steeds randvoorwaardelijker zien voor realisatie van de ontwikkelingen binnen het e-overheidsdomein.

Het volume van de baten neemt echter wel af door autonome ontwikkelingen in de basisbedragen die ten grondslag liggen aan de berekeningen van het totale potentieel. Ontwikkelingen bij gemeenten op het gebied van automatisering, implementatie van de gemma architectuur en prijsvoordelen bij leveranciers, leiden ertoe dat gemeenten al minder uitgeven dan zij ten tijde van het opstellen van de business case deden. Het volgende overzicht geeft aan op welke wijze deze autonome ontwikkelingen een impact hebben op de baten uit de business case.

Baat	Toetsing	Toelichting
Minder kosten verstrekkingen	<ul style="list-style-type: none"> Mogelijke bijstelling naar beneden 	<ul style="list-style-type: none"> In de afgelopen jaren hebben gemeenten hun processen verder geautomatiseerd. Die gemeenten besteden nu geen 0,3 fte voor verstrekkingen meer. Onduidelijk is voor welk percentage van de gemeenten deze automatiseringsslag op dit front geldt.
Minder kosten herstelwerkzaamheden	<ul style="list-style-type: none"> Gelijk 	<ul style="list-style-type: none"> Baat moet worden gezien als besparing voor gehele gemeenten (niet alleen Publiekszaken).
Uitfaseren VOA en Gemnet aansluiting	<ul style="list-style-type: none"> Bijstelling naar beneden van de Gemnet baten 	<ul style="list-style-type: none"> Gemnet heeft in 2009 haar tarieven aanzienlijk verlaagd, waardoor baten mogelijk niet zo hoog zijn als gesteld in de business case (aanpassing baseline bedrag).
Lagere opleidingskosten medewerkers Burgerzaken	<ul style="list-style-type: none"> Gelijk 	<ul style="list-style-type: none"> Geen aanwijzingen dat dit niet klopt. Voor kleine gemeenten is bedrag wellicht aan de hoge kant, voor grote gemeenten aan de lage kant.
ICT-kosten besparing op koppelvlakken	<ul style="list-style-type: none"> Gelijk (op langere termijn) Experts en gemeenten geven ander beeld 	<ul style="list-style-type: none"> Gemeente herkent deze baat niet zozeer. Dit is te verklaren uit het feit dat gemeenten minder ver zijn met het implementeren van de Gemma architectuur. Maar juist de mGBA zou daarin weer een grote impuls zijn. Experts van Capgemini geven aan dat deze baat nog steeds van toepassing zal zijn in de toekomst.

Baat	Toetsing	Toelichting
ICT-kosten besparing op burgerzaken modules	<ul style="list-style-type: none"> Gelijk, mogelijk bijstelling omhoog 	<ul style="list-style-type: none"> 5 % besparing wordt nog steeds als een reële aanname gehanteerd. Mogelijk extra baten te realiseren wanneer aanschaf centraal zou plaatsvinden.
Minder kosten aanschaf burgerzakensysteem	<ul style="list-style-type: none"> Gelijk 	<ul style="list-style-type: none"> 33% besparing komt overeen met huidige beelden. Het bedrag van € 3,85 per inwoner lijkt reëel, maar belangrijk is dat duidelijk is wat onder deze kosten valt.
Minder kosten beheer burgerzakensysteem	<ul style="list-style-type: none"> Waarschijnlijk gelijk 	<ul style="list-style-type: none"> De baat treedt zeker op, maar onvoldoende duidelijk is uit welke kosten beheer bestaat. Nader onderzoek gewenst.
Minder kosten infrastructuur	<ul style="list-style-type: none"> Waarschijnlijk gelijk, maar mogelijk overlap met baat minder kosten aanschaf burgerzakensysteem 	<ul style="list-style-type: none"> Het klopt dat minder kosten voor infrastructuur worden gemaakt, maar waarschijnlijk is dit bedrag onderdeel van de € 3,85 per inwoner voor kosten aanschaf burgerzakensysteem.

4.3 Stakeholdergroep Afnemers

De stakeholdergroep afnemers kent in de huidige business case enkel baten en geen kosten. De kosten die zij moeten maken vallen binnen hun reguliere uitgaven en zijn daarmee onderdeel van de baseline.

De ontwikkelingen binnen het programma hebben geen invloed op de hoogte van de baten voor de afnemers:

Baat	Toetsing	Toelichting
Uitfaseren VOA's	<ul style="list-style-type: none"> Gelijk 	
Minder kosten plaatsen selecties	<ul style="list-style-type: none"> Gelijk 	<ul style="list-style-type: none"> De 0,5 fte is voor een grote organisatie wellicht aan de lage kant, maar voor een kleine organisatie te hoog. Over het algemeen klopt dit.

Overigens geven de afnemers aan dat zij kosten moeten maken voor het gereed maken van hun back-office systemen om LO BRP berichten te kunnen ontvangen. Deze kosten zijn in de business case buiten beschouwing gelaten omdat dit onderdeel is van de baseline kosten voor afnemers (zij hebben deze kosten bij elke wijziging).

5 Batenbewaking

5.1 Doelstelling batenbewaking

Het proces van batenbewaking volgt op het nemen van een beslissing over een business case. Beide zijn onderdeel van waardemanagement: het realiseren van waarde door projecten of programma's. De realisatie van een programma is enkel geslaagd als ook de beoogde waarde wordt gerealiseerd. Het in kaart brengen van de potentiële waarde (de business case) en het monitoren van het daadwerkelijk realiseren van de waarde (batenbewaking) zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Voordelen en mogelijkheden als gevolg van het inrichten van batenbewaking zijn:

- Hulpmiddel om te sturen op de realisatie van de gekozen strategische doelstellingen, conform de oorspronkelijke ambities en intenties van het programma;
- Er komt zicht op of de aannames van het project juist waren, om vervolgens effectief te kunnen bijsturen op het moment dat baten wellicht niet behaald dreigen te worden, zodat noodzakelijke acties kunnen worden gedefinieerd;
- Voorkomen dat overbodige activiteiten opgestart worden, wanneer deze niet bijdragen aan de realisatie van de baten;
- Expliciteren van successen van het programma en deze communiceren naar stakeholders;
- Realistisch verwachtingsmanagement naar stakeholders kan worden gerealiseerd.

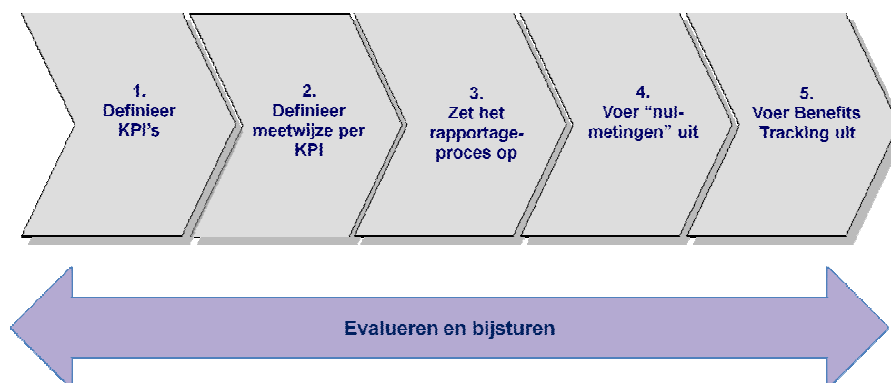
Het inrichten van de batenbewaking voor het programma mGBA heeft het behalen van bovenstaande voordelen tot doel. De monitoring dient zich te richten op alle baten van alle stakeholders in de business case, zowel de kwantitatieve als kwalitatieve baten.

5.2 Uitwerking model voor batenbewaking

5.2.1 Beschrijving model

Het batenbewaking model van Capgemini, ook wel Benefits Tracking proces genoemd, is uitgewerkt in vijf stappen. In de onderstaande figuur wordt het proces schematisch weergegeven:

Het Benefits Tracking proces



Figuur 5-1 Benefits Tracking model Capgemini

Uitgangspunt in dit model is de vertaling van de baten in de business case naar Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's). Hierbij wordt uitgegaan van de in de business case geformuleerde doelstellingen, maar indien nodig worden de baten nader geconcretiseerd. Aan de hand van definitie en normwaarde per KPI wordt bepaald op welke wijze de KPI's gemeten worden. Tevens wordt vastgesteld wat de frequentie van meten moet zijn en wat de tijdsduur van het meten is (wanneer starten en wanneer stoppen).

Belangrijk is uiteraard dat de stakeholders niet onnodig belast wordt met het genereren van de benodigde informatie. Omdat de verwachting is dat de KPI's uit de mGBA business case niet in bestaande management rapportages terugkomt is besloten de batenbewaking niet op grote schaal in te zetten, maar de baten van de gemeenten en afnemers bij slechts een subgroep te meten en de resultaten te extrapoleren:

- In plaats van bij ruim 400 gemeenten wordt de batenbewaking uitgevoerd bij 3 kleine gemeenten, 3 middelgrote gemeenten, 2 grote gemeenten en 1 G4 gemeente, rekening houdend met tijd van overgang;
- In plaats van bij alle afnemers wordt de batenbewaking uitgevoerd bij 4 budget gefinancierde afnemers en 4 tarief gefinancierde afnemers, opgesplitst naar grootte, sector en tijd van overgang.

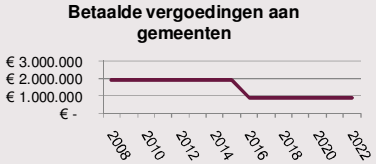
Dit geldt uiteraard niet voor de stakeholdergroep Rijk. Deze baten worden integraal gemeten.

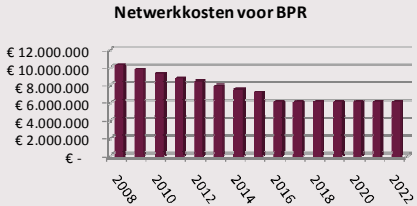
Naast deze micro- batenbewaking kan ook een macro- batenbewaking worden opgezet. Het doel van deze monitoring is het bewaken van de voortgang van het programma door te stellen dat de baten gerealiseerd zijn wanneer de voorwaarden voor realisatie gerealiseerd zijn (met name dat de gemeenten/afnemers daadwerkelijk gebruik maken van de voorziening). Meting vindt dan plaats aan de hand van het aantal gemeenten en afnemers dat gemigreerd is. Belangrijk in dat geval is dat een baten realisatieplan wordt opgesteld zodat vooraf duidelijk is welke gemeenten (met welke baten) wanneer overgaan en de voortgang ten opzichte van deze planning kan worden gemeten. Alleen dan is men in staat om een uitspraak te kunnen doen over de behaalde totale baten. Hiermee vormt deze macro-bewaking een soort van bestuurlijke bewaking van het programma, waaraan binnen het programma wellicht ook op een andere wijze invulling kan worden gegeven. De begeleidingsgroep heeft een voorkeur aangegeven voor de micro-monitoring bij een selectie van de stakeholdergroepen.

5.2.2 Batenbewaking kwantitatieve baten

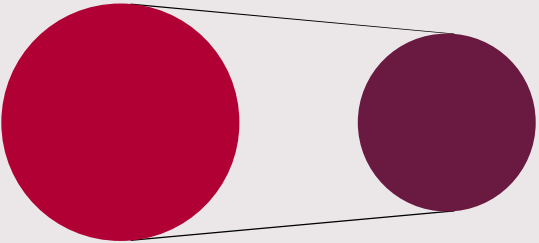
Onderstaande overzichten geven stap 1 en 2 weer van het benefits tracking model voor de drie stakeholdergroepen. Voor elke gekwantificeerde baat zijn KPI's opgesteld en een meetproces. De rapportage weergave is slechts *illustratief*. De daadwerkelijke vorm dient in stap 3 (opstellen rapportageproces) te worden vastgesteld.

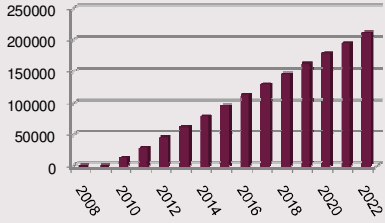
Kwantitatieve baten Rijk

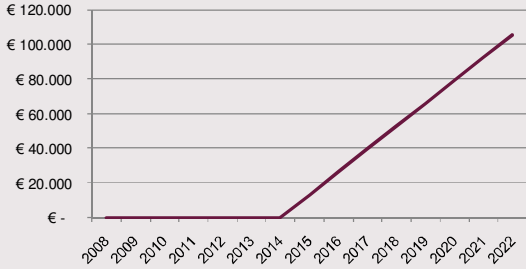
VOORBEELD Besparingen op vergoedingen voor LO wijzigingen	
Driver voor realisatie baten	Na volledige invoering van BRP nemen vergoedingen voor wijzigingen af. Dit geldt voor het deel van het burgerzakensysteem dat centraal wordt ontwikkeld en geplaatst (aannee is 70% centraal en 30% modules). In plaats van nu in 5 systemen, wordt na invoering van BRP maar in 1 systeem wijzigingen doorgevoerd. Dit betekent dat 80% van de kosten niet meer wordt gemaakt
KPI	<ol style="list-style-type: none"> Gemiddelde uitbetaalde LO vergoedingen aan gemeenten per jaar Aantal burgerzakensystemen waarin wijzigingen moeten worden doorgevoerd % Functionaliteit van centrale kern t.o.v. modules
Meetwijze, frequentie, start	<p>Bron: financiële administratie BPR, leveranciersoverleggen, functiepunten tellingen</p> <p>Frequentie: jaarlijks na volledige migratie BRP of na ontwerp en realisatie (vwb #3)</p> <ol style="list-style-type: none"> Totaal uitbetaalde vergoedingen aan gemeenten na LO wijzigingen per jaar Aantal leveranciers van burgerzakensystemen % Functionaliteit centrale kern en modules gemeten na ontwerp en na realisatie
Rapportage	<p style="text-align: center;">Betaalde vergoedingen aan gemeenten</p> 
Nulmeting nodig?	Nee

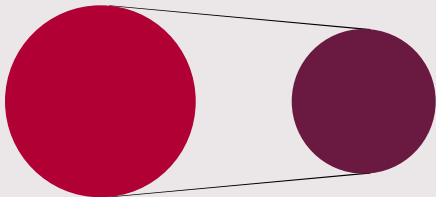
VOORBEELD Besparingen netwerkkosten voor BPR	
Driver voor realisatie baten	Minder netwerkkosten ontstaan doordat het netwerk bij overgang naar BRP kan worden uitgefaseerd. Zodra een afnemer of gemeente over is op BRP nemen de kosten van het huidige netwerk af.
KPI	<p>Totale netwerkkosten voor BPR per jaar</p> <p>% afnemers en gemeenten over op BRP systeem</p>
Meetwijze, frequentie, start	<p>Bron: Financiële administratie BPR</p> <p>Frequentie: per kwartaal na start migratie</p>
Rapportage	<p style="text-align: center;">Netwerkkosten voor BPR</p> 
Nulmeting nodig?	Nee

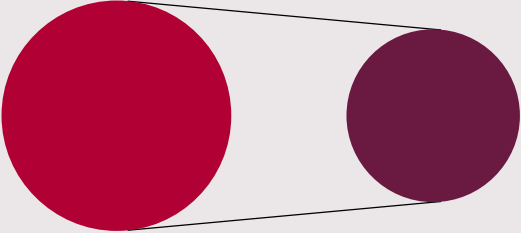
Kwantitatieve baten gemeenten


VOORBEELD Besparingen kosten infrastructuur	
Driver voor realisatie baten	Door centrale positionering van een deel van de burgerzakensysteem functionaliteit vervalt de infrastructuur die hiermee gemoeid is bij de gemeenten.
KPI	Infrastructuurkosten per inwoner per jaar voor burgerzakensysteem
Meetwijze	Bron: financiële administratie gemeenten Frequentie: jaarlijks, start half jaar na migratie naar BRP
Rapportage	<p style="text-align: center;">Kosten Infrastructuur Burgerzakensysteem</p> 
Nulmeting nodig?	Ja (infrastructuurkosten per inwoner per jaar voor bugerzakensysteem)

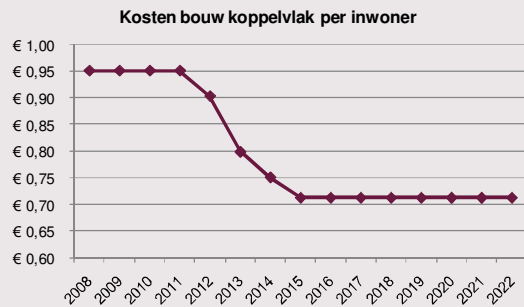
VOORBEELD Minder Kosten Verstrekkingen	
Driver voor realisatie baten	Verzorgen van verstrekkingen gebeurt door BPR en niet meer door gemeenten
KPI	Kosten verstrekkingen per jaar
Meetwijze, frequentie en start	Bron: gemeente directie publiekszaken Frequentie: eenmalig, 6 maanden na migratie naar BRP Gebeuren de verstrekkingen door de gemeente? Ja/nee
Rapportage	<p>Verstrekkingen gebeuren door gemeente: geen realisatie Verstrekkingen gebeuren door BPR: baten gerealiseerd</p> <p style="text-align: center;">Besparingen verstrekkingen</p> 
Nulmeting nodig?	Ja (vaststellen aantal fte werkzaam aan verstrekkingen)

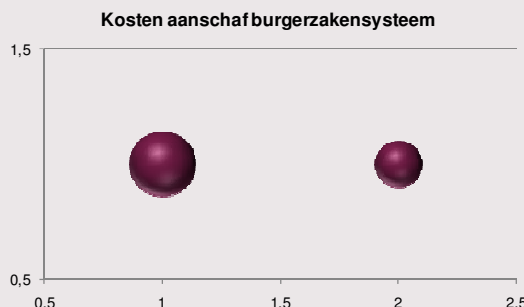
VOORBEELD Minder Kosten Herstelwerkzaamheden																																	
Driver voor realisatie baten	BRP zorgt ervoor dat de kwaliteit van de data verbeterd, waardoor minder uitzoek- en herstelwerk wordt gedaan door gemeenten																																
KPI	Kosten herstelwerkzaamheden per jaar																																
Meetwijze, frequentie, start	<p>Bron: directie afdeling publiekszaken Frequentie: per jaar, start half jaar na migratie naar BRP.</p> <p>In welke mate is de kwaliteit van de data verbeterd? (score per kwartaal)</p> <p>10 – zeer ruime mate (100% realisatie besparing) 8 – ruime mate (80% realisatie besparing) 6 – voldoende mate (60% realisatie besparing) 4 - redelijke mate (40% realisatie besparing) 2 - onvoldoende mate (20% realisatie besparing) 0 – niet verbeterd (0% realisatie besparing)</p>																																
Rapportage	<p>Besparingen herstelwerkzaamheden</p>  <table border="1"> <caption>Besparingen herstelwerkzaamheden (€)</caption> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>Besparing (€)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2008</td><td>0</td></tr> <tr><td>2009</td><td>0</td></tr> <tr><td>2010</td><td>0</td></tr> <tr><td>2011</td><td>0</td></tr> <tr><td>2012</td><td>0</td></tr> <tr><td>2013</td><td>0</td></tr> <tr><td>2014</td><td>0</td></tr> <tr><td>2015</td><td>10,000</td></tr> <tr><td>2016</td><td>20,000</td></tr> <tr><td>2017</td><td>30,000</td></tr> <tr><td>2018</td><td>40,000</td></tr> <tr><td>2019</td><td>50,000</td></tr> <tr><td>2020</td><td>60,000</td></tr> <tr><td>2021</td><td>70,000</td></tr> <tr><td>2022</td><td>105,000</td></tr> </tbody> </table>	Jaar	Besparing (€)	2008	0	2009	0	2010	0	2011	0	2012	0	2013	0	2014	0	2015	10,000	2016	20,000	2017	30,000	2018	40,000	2019	50,000	2020	60,000	2021	70,000	2022	105,000
Jaar	Besparing (€)																																
2008	0																																
2009	0																																
2010	0																																
2011	0																																
2012	0																																
2013	0																																
2014	0																																
2015	10,000																																
2016	20,000																																
2017	30,000																																
2018	40,000																																
2019	50,000																																
2020	60,000																																
2021	70,000																																
2022	105,000																																
Nulmeting nodig?	Ja (inschatting aantal fte tbv herstelwerkzaamheden)																																

VOORBEELD Besparing VOA kosten	
Driver voor realisatie baten	Door digikoppeling vervalt de VOA
KPI	Kosten VOA per jaar
Meetwijze	<p>Bron: financiële administratie gemeenten, directie publiekszaken Frequentie: jaarlijks, start half jaar na migratie naar BRP</p> <p>Kosten VOA per jaar Is gemeente overgestapt op BRP via Digikoppeling ja/nee</p>
Rapportage	<p>Kosten VOA</p> 
Nulmeting nodig?	Ja (kosten VOA)

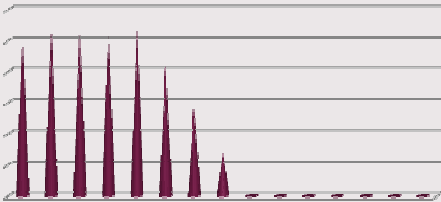
VOORBEELD Besparingen netwerkcosten	
Driver voor realisatie baten	Reductie van Gemnetkosten a.g.v. uitwisseling via digikoppeling
KPI	Kosten Gemnet per jaar
Meetwijze, frequentie, start	Bron: financiële administratie gemeenten, directie publiekszaken Frequentie: jaarlijks, start half jaar na migratie naar BRP Kosten Gemnet per jaar Is gemeente overgestapt op BRP via Digikoppeling ja/nee
Rapportage	<p style="text-align: center;">Kosten netwerk</p> 
Nulmeting nodig?	Ja (kosten Gemnet)

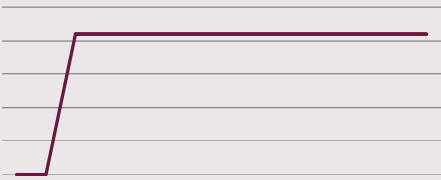
VOORBEELD Besparingen opleidingskosten	
Driver voor realisatie baten	Door LO BRP is doorvoering van mutaties eenvoudiger en makkelijker, waardoor minder intensieve opleiding nodig is.
KPI	Opleidingskosten afdeling publiekszaken per jaar
Meetwijze, frequentie, start	Bron: financiële administratie gemeenten, directie publiekszaken Frequentie: jaarlijks, start half jaar na migratie naar BRP
Rapportage	<p style="text-align: center;">Opleidingskosten</p> 
Nulmeting nodig?	Ja (opleidingskosten burgerzakensysteem)

VOORBEELD Besparingen koppelvlakken																																	
Driver voor realisatie baten	Door BRP is het realiseren van koppelvlakken eenvoudiger door gebruik te maken van open source standaarden. Eenmaal gebouwde koppelingen kunnen gemakkelijk worden hergebruikt.																																
KPI	Kosten koppelvlakken per jaar per inwoner																																
Meetwijze	Bron: financiële administratie gemeenten Frequentie: jaarlijks, start half jaar na migratie naar BRP																																
Rapportage	 <p>The chart shows the cost of building interfaces per inhabitant from 2008 to 2022. The y-axis represents cost in Euros, ranging from €0.60 to €1.00. The x-axis represents years from 2008 to 2022. The cost starts at €0.95 in 2008, remains stable until 2011, then drops to €0.90 in 2012, €0.80 in 2013, €0.75 in 2014, and reaches a stable level of €0.72 from 2015 onwards.</p> <table border="1"> <caption>Kosten bouw koppelvlak per inwoner</caption> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>Kosten (€)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2008</td><td>0,95</td></tr> <tr><td>2009</td><td>0,95</td></tr> <tr><td>2010</td><td>0,95</td></tr> <tr><td>2011</td><td>0,95</td></tr> <tr><td>2012</td><td>0,90</td></tr> <tr><td>2013</td><td>0,80</td></tr> <tr><td>2014</td><td>0,75</td></tr> <tr><td>2015</td><td>0,72</td></tr> <tr><td>2016</td><td>0,72</td></tr> <tr><td>2017</td><td>0,72</td></tr> <tr><td>2018</td><td>0,72</td></tr> <tr><td>2019</td><td>0,72</td></tr> <tr><td>2020</td><td>0,72</td></tr> <tr><td>2021</td><td>0,72</td></tr> <tr><td>2022</td><td>0,72</td></tr> </tbody> </table>	Jaar	Kosten (€)	2008	0,95	2009	0,95	2010	0,95	2011	0,95	2012	0,90	2013	0,80	2014	0,75	2015	0,72	2016	0,72	2017	0,72	2018	0,72	2019	0,72	2020	0,72	2021	0,72	2022	0,72
Jaar	Kosten (€)																																
2008	0,95																																
2009	0,95																																
2010	0,95																																
2011	0,95																																
2012	0,90																																
2013	0,80																																
2014	0,75																																
2015	0,72																																
2016	0,72																																
2017	0,72																																
2018	0,72																																
2019	0,72																																
2020	0,72																																
2021	0,72																																
2022	0,72																																
Nulmeting nodig?	Ja (kosten koppelvlakken per jaar per inwoner)																																

VOORBEELD Besparingen burgerzakensysteem							
Driver voor realisatie baten	BRP vervangt een deel van het burgerzakensysteem dat gemeenten voorheen hadden (het centrale deel). Daarmee zijn de kosten voor gemeenten bij vervanging 33% lager.						
KPI	Totale kosten aanschaf burgerzakensysteem per inwoner						
Meetwijze	Bron: financiële administratie gemeenten Frequentie: jaarlijks, start half jaar na migratie naar BRP						
Rapportage	 <p>The scatter plot compares the total cost of purchasing a citizen services system per inhabitant at two different points. The x-axis represents a value from 0.5 to 2.5, and the y-axis represents cost from 0.5 to 1.5. The first data point is at approximately (1, 1.1) and the second is at approximately (2, 0.8), showing a decrease in cost as the x-axis value increases.</p> <table border="1"> <caption>Kosten aanschaf burgerzakensysteem</caption> <thead> <tr> <th>X-axis Value</th> <th>Y-axis Value (Cost)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>1.1</td></tr> <tr><td>2</td><td>0.8</td></tr> </tbody> </table>	X-axis Value	Y-axis Value (Cost)	1	1.1	2	0.8
X-axis Value	Y-axis Value (Cost)						
1	1.1						
2	0.8						
Nulmeting nodig?	Ja (aanschaf burgerzakensysteem per inwoner)						

Kwantitatieve baten afnemers

VOORBEELD Besparingen uitfaseren VOA's	
Driver voor realisatie baten	Door digikoppeling vervalt de VOA en Gemnet kosten
KPI	Kosten VOA en Gemnet per jaar
Meetwijze	Bron: financiële administratie afnemers Frequentie: jaarlijks, start half jaar na migratie naar BRP Kosten VOA en Gemnet per jaar Is afnemer overgestapt op BRP via Digikoppeling ja/nee
Rapportage	<p style="text-align: center;">Kosten VOA en netwerkkosten</p> 
Nulmeting nodig?	Ja

VOORBEELD Besparingen minder kosten plaatsen selecties	
Driver voor realisatie baten	Door centralisatie van verstrekking kost het verkrijgen van GBA gegevens minder tijd (minder verwerkingstijd en minder fouten)
KPI	Kosten plaatsen selecties per jaar (in fte's)
Meetwijze	Bron: afnemers (ICT afdeling) Frequentie: jaarlijks, start half jaar na migratie naar BRP Gebeuren de verstrekkingen door de gemeente? Ja/nee
Rapportage	Verstrekkingen gebeuren door gemeente: geen realisatie Verstrekkingen gebeuren door BPR: baten gerealiseerd <p style="text-align: center;">Besparingen plaatsen selecties</p> 
Nulmeting nodig?	Ja (vaststellen aantal fte werkzaam aan verstrekkingen)

5.2.3 Batenbewaking kwalitatieve baten

In de business case zijn de volgende kwalitatieve baten opgenomen:

Gemeenten

- Verbetering van dienstverlening, fraudebestrijding en handhavingproces door verbeterde actualiteit van de GBA gegevens;
- Verbetering van imago van de gemeente en vertrouwensrelatie tussen burger en gemeente;
- Door real-time verwerking van data is plaats en tijd onafhankelijk werken mogelijk.

Afnemers

- Realtime verwerking en ontsluiting van gegevens;
- Verbeterde kwaliteit van data;
- Verbeterde fraudebestrijding en handhaving.

Op het moment dat de kwantitatieve meting plaatsvindt, kunnen tevens met de stakeholders de kwalitatieve baten besproken worden. De betrokkenen kunnen dan de realisatie van deze baten een cijfer geven:

10	zeer ruime mate	(100% realisatie besparing)
8	ruime mate	(80% realisatie besparing)
6	voldoende mate	(60% realisatie besparing)
4	redelijke mate	(40% realisatie besparing)
2	onvoldoende mate	(20% realisatie besparing)
0	niet verbeterd	(0% realisatie besparing)

Met betrekking tot de verbetering van dienstverlening, het imago en de vertrouwensrelatie tussen de burger en de gemeente kan een enquête gehouden worden onder de burgers die gebruik maken van de services van de gemeente.

Daarnaast verdient het aanbeveling om ook veel aandacht te schenken aan de voordelen die de modernisering van de GBA in de praktijk oplevert. Als voorbeeld voor een dergelijke aanpak kunnen de "BAG-winstpakkers" worden gezien.

5.3 Implementatieplan

In de vorige paragraaf zijn de eerste twee stappen uit het Benefits Tracking proces beschreven. De implementatie hiervan volgt in stappen 3-5 en zal in gezamenlijkheid met de stakeholders moeten plaatsvinden.

De volgende fases kunnen worden onderscheiden:

1. Selectie van organisaties en opstellen planning;
2. Opzetten rapportageproces, inclusief aanscherping en validatie KPI's en meetwijze (stap 3);
3. Uitvoeren van nul-metingen (stap 4);
4. Uitvoeren batenbewaking (stap 5);
5. Permanent evalueren en bijsturen.

Na het vaststellen van KPI's en de meetwijze, dient een rapportageproces te worden opgezet inclusief de wijze

van uitvraag per organisatie. Dit resulteert in een dashboard met een meetplan per KPI. In dit dashboard worden normwaarden aangeduid en uitgezet in de tijd om dit te kunnen vergelijken met de daadwerkelijke realisatie. Er worden concrete acties met betrokkenen afgesproken onder meer betreffende de wijze en op welk moment vanuit het programma gevraagd wordt om gegevens en hoe dit kan worden gerapporteerd.

Bij de aanvang van het project moet een zo zuiver mogelijk beeld worden verkregen van de situatie vóór de start van het project. Er moeten vergelijkingscijfers worden vastgesteld. Dit kan door middel van een nulmeting. De gegevens uit de business case met betrekking tot de huidige situatie ("baseline") vormen hiervoor de basis. Er moet overeenstemming worden gecreëerd met relevante betrokkenen over wat de meest geëigende periode is om de nulmeting uit te voeren.

Na de uitvoering van stap 1 tot en met 4 kan het Benefits Tracking proces worden uitgevoerd. Er worden metingen gedaan om informatie te leveren in samenwerking met de betrokken organisaties. Hiermee kan de batenrealisatie worden gemonitord. Vervolgens worden de resultaten geanalyseerd en worden de mogelijkheden voor bijsturing benut om de maximale baten te behalen.

Zowel de business case als het Benefits Tracking proces moeten permanent worden geëvalueerd. Wanneer er nieuwe inzichten zijn rondom de aannames in de business case moeten zowel de business case als de normwaarden in het Benefits Tracking traject worden bijgesteld. Deze bijstelling is inherent aan het Benefits Tracking proces: de indicatoren in het proces kunnen door voortschrijdend inzicht als gevolg van een toename aan informatie steeds nauwkeuriger worden bepaald.

Afhankelijk van het totaal aantal betrokken organisaties en de planning ten aanzien van migratie van deze organisaties is het mogelijk om het uitvoeren van de batenbewaking (fase 4/ stap 5) te laten uitvoeren door 0,5 fte in de eerste twee jaar na realisatie BRP (aflopend tot 0,2 fte).

Fase 1-3 vergt het jaar voor de realisatie van BRP een inspanning van 0,5 fte.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 De belangrijkste conclusies

De wijzigingen binnen het programma in de afgelopen periode leiden in feite tot een nieuw scenario. Dit wordt in de eerste plaats veroorzaakt door het feit dat de opbouw van de ontwikkelde systemen anders is (BRP in plaats van GBA-V Full Service en BZS-K). Daarnaast hebben andere binnen het programma gemaakte keuzes (zoals de verwervingsstrategie) impact op de hoogte van de kosten. Tenslotte kent het BRP meer functionaliteit dan beoogd was in de oorspronkelijke business case. Hierdoor is de kostenopbouw van de kosten voor het Rijk in de huidige begrotingen en de oorspronkelijke business case niet vergelijkbaar.

Op dit moment kan de toetsing van de kosten van het Rijk daarom alleen plaatsvinden op basis van de totale kosten in de business case versus de totale kosten in de begrotingen versus het financieel arrangement.

Het volgende beeld ontstaat. Voor de kosten voor het Rijk, van het programma mGBA, is in de oorspronkelijke business case € 31,6 mln opgenomen. In de meest recente begroting zijn de kosten echter € 38,8 mln. Op deze € 38,8 mln is in de herziene business case € 262.000,- in mindering gebracht. Dit betreft kosten voor aanpassing van de beheertools FS, die reeds vergoed zijn door BPR, waardoor de kosten voor het Rijk van het programma mGBA in de herziene business case uitkomen op € 38,6 mln. Uitgaande van de begrotingen die binnen het programma mGBA gebruikt worden, kunnen we het volgende stellen: Van de € 38,8 mln kosten uit de begrotingen is €33,6 mln gedekt door toegekend financieel budget. Dit betekent een financieringstekort van € 5,2 mln waarvoor aanvullend budget benodigd is. Hier tegenover staat een post onvoorzien van € 11,7 mln. Aan het programma komt nog een bedrag van € 3 mln toe voor de onvoldoende geraamde posten, resteert derhalve voor werkelijk onvoorzien € 8,7 mln

In de begroting zijn echter twee aspecten niet opgenomen die wel in de business case (en financieel arrangement) zijn opgenomen:

- Kosten voor bouw en beheer van lokaal BZS-K (1,7 mln euro dat in de 2,5 mln aanvullende financiering valt).
- Kosten voor infrastructuur voor de productieomgeving (de P van OTAP á 3,5 mln euro in de business case).

Door de realisatie van de BRP in plaats van GBA-V Full Service en BZS-K ontstaat een andere situatie voor het beheer (tijdens migratie en na realisatie). De oorspronkelijk bedragen voor beheer in de business case dienen daarom te worden herzien. Hiervoor zijn op dit moment nog geen begrotingen beschikbaar.

Voor de kosten van gemeenten geldt dat de implementatiekosten verhoogd dienen te worden als gevolg van gewenste additionele ondersteuning door KING. Daarnaast is onderzoek benodigd naar de kosten voor de conversieprogrammatuur die in de huidige situatie inhoudelijk/ technisch verschilt van wat oorspronkelijk beoogd was.

De stakeholders en experts herkennen nog steeds dezelfde baten als gevolg van de modernisering van de GBA, ook nu gekozen wordt voor BRP.

De kwalitatieve baten nemen wellicht verder toe aangezien de mGBA steeds randvoorwaardelijker gesteld wordt.

De totale kwantitatieve baten in de business case nemen echter af met 33,5 mln. De baten van de afnemers blijven gelijk, de daling bij de gemeenten is 16,3 mln (-5,7%) en de daling bij het rijk is 17,2 mln (-47,5%). De daling bij de gemeenten wordt met name veroorzaakt doordat het aantal gemeenten is gedaald. Ook de daling in de baten van het Rijk is niet het gevolg van ontwikkelingen binnen het programma, maar doordat sinds de realisatie van de business case autonome ontwikkelingen bij de stakeholders hebben plaatsgevonden, waardoor basisbedragen niet meer actueel zijn. Deze ontwikkelingen hebben met name betrekking op prijsverlagingen

door leveranciers, automatisering en invoering van zaaksystemen bij gemeenten en het achterblijven van de realisatie van de Gemma-architectuur.

De belangrijkste externe ontwikkelingen rondom het programma zijn:

- de ontwikkeling van stelselvoorzieningen en gegevenstechnische aansluiting van de verschillende basisregistraties;
- (budget)financiering van het stelsel;
- de digitalisering/ modernisering burgerlijke stand;
- bezuinigingen bij gemeenten;
- de ontwikkelingen in kader van de compacte overheid.

Op dit moment voorzien wij dat deze ontwikkelingen geen onmiddellijke effecten hebben op de business case die het programma niet in scope/vizier heeft.

Het voorstel voor batenbewaking behelst een proces waarin voor een subset van de stakeholdergroep gemeenten en afnemers de baten worden gemonitord. De baten van het Rijk kunnen volledig gemonitord worden. Hiertoe dient een rapportagesystematiek te worden opgesteld op basis van de reeds uitgewerkte KPI's en meetwijze.

6.2 Aanbevelingen

Op basis van de toetsing van de business case aan ontwikkelingen binnen en buiten het programma kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan:

1. Actualiseer de programmakosten van het Rijk in de business case door vervanging van het scenario centraal BZS-K door scenario BRP en hanteer daarin de begrotingsopbouw zoals door programma weergegeven.
2. Voer eventueel contra-expertises uit op begrotingen, voor die aspecten waar nog onduidelijkheid over bestaat of stelposten zijn opgenomen (functiepuntenwaarde, migratie).
3. Doe onderzoek naar de wijziging van de beheerkosten in de business case agv de realisatie BRP (na ontwikkeling en tijdens migratie). Specifiek dient te worden aangegeven uit welke componenten dit beheer uiteen valt. Daarnaast dienen deze kosten gebenchmarkt te worden zodat een representatief beeld ontstaat.
4. Doe onderzoek naar de hoogte van infrastructurele (P) kosten en kosten voor gemeentelijke conversieprogrammatuur in de business case agv de programmawijziging.
5. Actualiseer de baten (onder meer in het kader van de batenbewaking) door het uitvoeren van een nulmeting voor die aspecten waarvan stakeholders hebben aangegeven dat zij mogelijk gewijzigd zijn.
6. Monitor de ontwikkelingen in de externe omgeving. Naast het duiden van inhoudelijke effecten moet ook aandacht zijn voor de financiële consequenties.
7. Zorg voor betere continue monitoring (control) van de business case en vertaal wijzigingen direct terug naar de business case en financieel arrangement

Bijlage A : Bronnen

Documentatie:

- Begroting BPR 2011 – 2015 (14-7-11) versie 2.6 (naar fasen in jaren) (CFPC 23-8-11)
- Begroting Implementatie (naar fasen) (16-8-11) (CFPC 23-8-11)
- Begroting Migratie 2011 – 2015 (18-8-11) versie 096 (CFPC 23-8-11)
- Begroting OTAP 2011-2015 (12-5-11) (CFPC 23-8-11)
- Begroting Programmabureau 2011-2016 (9-6-11) (CFPC 23-8-11)
- Meerjarenbegroting tm 2016 (22-8-11) (CFPC 23-8-11)
- Rapportage Verhelderen Business Case 2008 (Capgemini Consulting)
- Financieel model verhelderde business case (Capgemini Consulting)
- Rapport Referentiebegroting mGBA BRP (Sogeti) versie 4.0
- Rapport Referentiebegroting mGBA Migratievoorzieningen (Sogeti) versie 4.0
- Rapportage functiepunanalyse van Migratie voor mGBA (Sogeti) versie 4.0
- Omvangsschattingssjabloon (Sogeti) versie 2.3
- Concept Eindverslag Werkgroep Basisregistraties project 12 Compacte Rijksdienst

Geïnterviewden/ workshop deelnemers

- Jan Moelker (programmamanager modernisering GBA)
- Floris van Meerten (programma modernisering GBA)
- Bart-Jan Hindriks (programma modernisering GBA)
- Anja Smorenberg (programma modernisering GBA)
- Gijs Key (ministerie van BZK)
- Irene Coenen (ministerie van BZK)
- Henk Barink (ministerie van BZK)
- Evert Voorn (agentschap BPR)
- Henny Vos (agentschap BPR)
- Ton van de Burg (VNG)
- Henk Dijkhuizen (gemeente Utrecht)
- Egbert Verweij (basisregistratie niet-ingezetenen)
- Cees Meesters (voorzitter Nvvb)
- Johan van der Waal (Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten)
- Michel van Meteren (Belastingdienst)

Bijlage B: Overzicht matching huidige business case en begrotingen

BC component in 2008	Component in 2011	Kostenpost	Totaal in BC 2008		Bedrag fin.arr.
		Realisatie			
FS	BRP	Applicatiebouw Full Service	1.535.464		
FS	BRP	Applicatiebouw Full Service beheertoolsing	268.605		
FS	BRP/ OTAP	Infrastructuur, migratie, configuratiemanagement, projectmanagement, ontwikkelstraten en werkplekkosten t.b.v. Full Service	2.761.479		
BZS-K	BRP	Aanpassen proces van schouwing en toetsing	200.000		
BZS-K	BRP	Ontwerp BZS-K	894.590		
BZS-K	BRP	Realisatie BZS-K	4.597.446		
BZS-K	BRP	Realisatie GBA-V (L.O. 4) diensten t.b.v. BZS-K waarbij berichten confor	400.000		
BZS-K	BRP	Realisatie GBA-V (L.O. 4) diensten t.b.v.afnemers waarbij berichten confo	200.000		
				10.857.585	11.000.000
		Realisatie (Hardware en Software verwerving)			
FS	OPTAP	Uitbreiding infrastructuur t.b.v. Full Service	2.250.000		
MI	BRP	Aanschaf WUS en ebMS adapter t.b.v. moderne interfaces	300.000		
				2.550.000	2.600.000
		Implementatiekosten			
BZS-K	Implementatie	Implementatie BZS-K	3.538.500		
BZS-K	Implementatie	Communicatie met leveranciers t.a.v. aanvullende modules	300.000		
				3.838.500	3.900.000
		Conversiekosten			
BZS-K	Migratie	Berichtenmakelaar (voor LO3-LO4 uitwisseling van berichten)	1.000.000		
BZS-K	Migratie	Programmatuur tbv conversie van LO3 naar LO4 database	1.000.000		
BZS-K	BRP	Realiseren LO 4 database	500.000		
BZS-K	Migratie/ implementatie	Beheer conversieprogrammatuur	1.750.000		
BZS-K	Migratie/ implementatie	Handmatige verwerking van uitval conversie	2.100.000		
BZS-K	Migratie	Projectleider conversie	560.000		
BZS-K	OTAP	Aanschaf infrastructuur agv conversie	500.000		
				7.410.000	7.500.000
		Programma kosten			
Programma	Programma	Programmabureau (excl. kosten 2008)	4.565.000		
				4.565.000	4.600.000
		Totaal business case componenten in financieringsovereenkomst		29.221.085	29.600.000
		Aanvullende post voor aanbestedingen			1.000.000
		Aanvullende post voor programma management			3.500.000
		Aanvullende post voor onvoorzien			8.700.000
		Totaal financieringsovereenkomst 2009			42.800.000
BZS-K centraal	BRP	Afname ontwikkelkosten BZS-K	-549.204		
BZS-K centraal	BRP	Extra functionaliteit om vanuit centraal ook een lokaal BZS-K te ontwikkelen	500.000		
BZS-K centraal	BRP	Extra functionaliteit om synchronisatie en monitoring centraal ook lokaal mogelijk te maken	500.000		
BZS-K - centraal	OPTAP	Extra infrastructuur	750.000		
BZS-K - centraal	BRP	Additionele beheerkosten BZS-K centraal	1.200.000		
		Aanvullende financiering centraal BZS-K		2.400.796	2.500.000
		Totaal financieringsovereenkomst incl BZS-K centraal			45.300.000
		* 700.000 OTAP en overig BRP			
		** Onderscheid migratie en implementatie obv aangeleverde stukken niet te maken			

BC component in 2008	Component in 2011	Kostenpost	Totaal bedrag in BC	Bedrag per jaar	Bedrag financieringsarrangement
Beheer FS	Beheer	Applicatiebeheer full service (inclusief beheertoolsing)	3.517.936	270.610	-
Beheer FS	Beheer	Extra applicatiebeheerkosten full service	2.345.290	180.407	-
Beheer FS	Beheer	Extra beheerkosten agv hogere SLA's en toename infrastructuur	3.500.000	250.000	-
Beheer FS	Beheer	Extra beheerkosten agv waakdienst voor monitoring buiten kantoor tijd	980.000	70.000	-
Beheer FS	Beheer	Toename beheerkosten agv BZSK centraal	2.600.000	200.000	-
Beheer FS	Beheer	Nieuwe beheerstaken voor overnemen verstrekkingen taak van gemeenten	2.940.000	210.000	-
Beheer MI	Beheer	Beheer adapters	292.500	22.500	-
Beheer BZS-K	Beheer	Beheer op LO4 diensten	1.080.000	90.000	-
Beheer BZS-K	Beheer	Applicatiebeheer BZS-K	4.689.395	390.783	-
Beheer BZS-K	Beheer	Toename kosten berichtenverkeer	1.943.336	161.945	-
		Totaal	23.888.457	1.846.245	