

4.3

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start

**Programmaplan
Versie 0.92**

25 februari 2009

Herstart programma modernisering GBA	Versie: 0.6
Programmaplan	Datum: 3 februari 2009

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

Versiebeheer

Versie	Datum	Beschrijving	Auteur
0.1	juni 2008		
0.2	september 2008		
0.3	oktober 2008		
0.4	23 oktober 2008		
0.5	januari 2009		
0.6	3 februari 2009		
0.7	4 februari 2009		
0.8	4 februari 2009		
0.9	16 februari 2009		
0.91	20 februari 2009		
0.92	25 februari 2009		

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

Inhoudsopgave

1.	Visie	5
2.	Doelstellingen modernisering GBA	5
3.	Batenverzilveringsstrategie	6
3.1	Resultaatpad GBA-V	7
3.2	Resultaatpad Burgerzakensysteem	6
3.3	Programmaorganisatie	6
4.	Oplossingscomponenten	9
4.1	GBA-V Full service	9
4.2	GBA-V Moderne Interfaces	10
4.3	Burgerzakensysteem-kern (BZS-K)	11
4.4	Het LO 4 gegevensmodel	12
5.	Programma-aanpak en fasering	13
6.	De omgeving van het programma mGBA	14
6.1	Inleiding	14
6.2	Relaties met andere programma's en projecten binnen de e-Overheid	15
7.	Programmabesturing	17
7.1	De bestuurlijk verantwoordelijken	17
7.2	De stuurgroep mGBA en de programmaopdrachtgever	18
7.3	De programma manager, de programmaorganisatie en de uitvoeringsvertegenwoordigers	20
7.4	De organisatie van de deelprojecten	21
8.	De financiering van het programma mGBA	23
8.1	Budgetbehoefte	23
8.2	Financieringsarrangement	
	Bijlage bij hoofdstuk 8	25

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

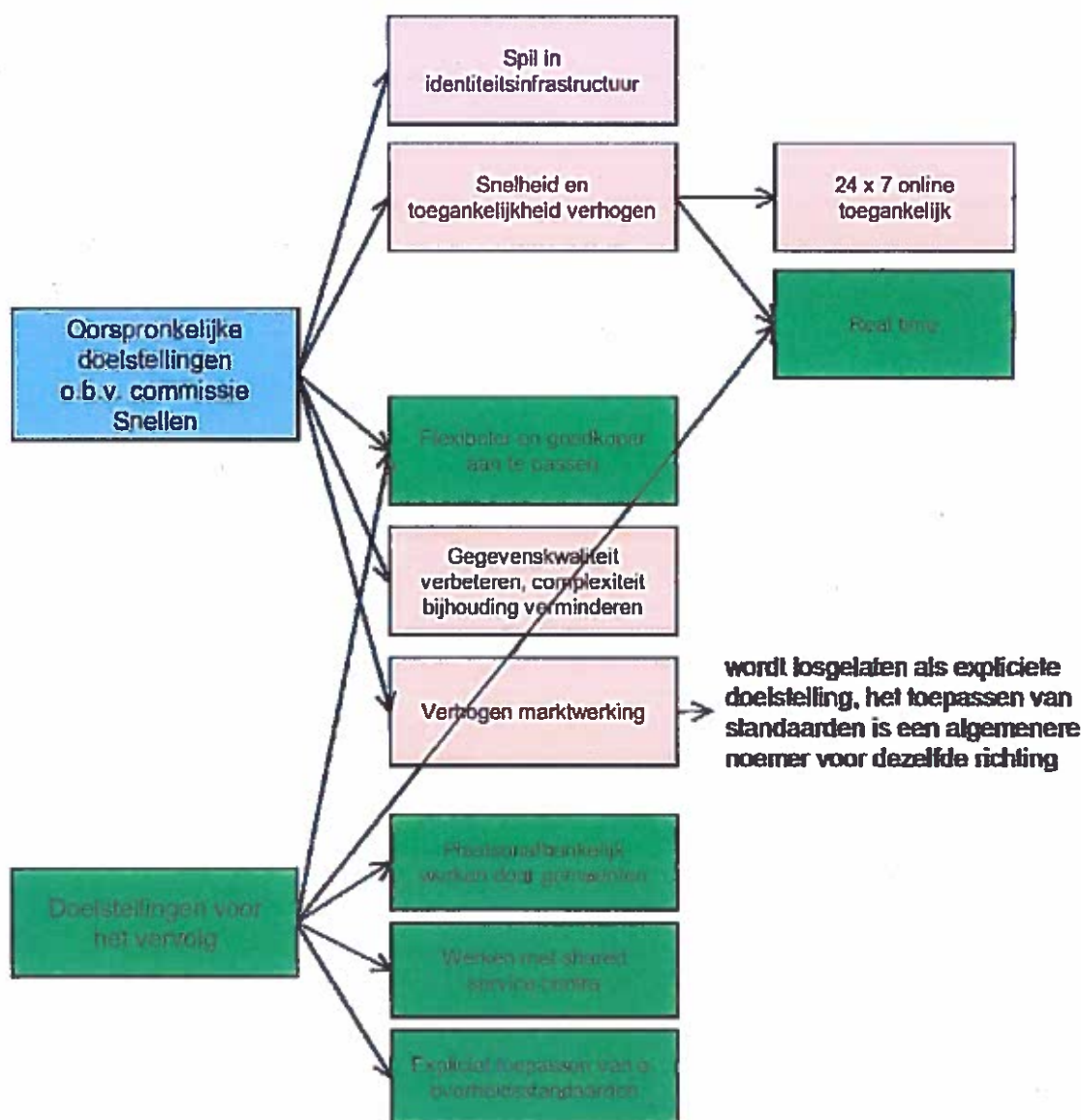
1. Visie

1. De overheid wil een efficiënte informatiehuishouding realiseren, nodig voor een goede dienstverlening richting burgers en bedrijven, en voor een effectief functioneren van overheidsorganisaties.
2. Het stelsel van basisvoorzieningen moet het voor overheid, burgers en bedrijven mogelijk maken om op eenvoudige en gestandaardiseerde wijze met elkaar te communiceren. Burgers en bedrijven leveren eenmaal hun gegevens, overheidsorganisaties gebruiken deze meermalen.
3. Een stelsel van onderling samenhangende basisregistraties vormt een van de fundamenteën van dit systeem.
4. De overheid streeft naar een toekomstbestendig stelsel van basisvoorzieningen dat kostenbesparend in onderhoud en beheer is.
5. De GBA is een onmisbare basisregistratie in het stelsel van basisvoorzieningen. De GBA maakt als dé basisregistratie personen deel uit van het stelsel van basisregistraties en is onderdeel van het NUP (Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en e-overheid).

2. Doelstellingen modernisering GBA

1. Verhogen van de snelheid van het berichtenverkeer: het sneller doorgeven van wijzigingen in de GBA-gegevens. De doelstelling is "real time", dat wil zeggen dat het berichtenverkeer zo snel gaat dat gebruikers zonder merkbare wachttijd onmiddellijk na het doorvoeren van een wijziging bij de gemeente die de GBA gegevens beheert, de meest actuele gegevens kunnen gebruiken.
2. Flexibeler en goedkoper aanpassen van de GBA en van de Burgerzakensystemen.
3. Mogelijk maken van plaatsonafhankelijke dienstverlening. Plaatsonafhankelijk werken vereist een overheidsbrede toegankelijkheid van gegevens, een verhoging van de snelheid van het berichtenverkeer en optimalisatie van processen en afspraken over onderlinge verantwoordelijkheden.
4. Beter faciliteren van gemeentelijke samenwerking (shared services). De gemeentelijke ICT is sterk in beweging. De GBA en meer specifiek de Burgerzakensystemen dienen hier een onderdeel van te zijn. De aanvullende eisen die uit deze doelstelling voortvloeien, dat de GBA systemen een bijdrage leveren voor betere samenwerking tussen gemeenten, zullen in het vervolg nader uitgewerkt worden. Naast ICT-voorzieningen zal ook het beleidsmatig en juridisch kader uitgewerkt moeten worden.
5. Expliciet toepassen van e-overheidsstandaarden. Dit betreft onder andere: het gebruik van de Overheidsservicebus (OSB) voor berichtenverkeer, het aansluiten op de uitgangspunten van de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA) en de Gemeentelijke Model Architectuur (GEMMA), het toepassen van afspraken die in het kader van het stelsel van basisregistraties gemaakt zijn en het gebruiken van de Standaard Uitwisseling Formaat (StUF) voor het berichtenverkeer met gemeenten. Deze doelstelling beoogt ook een verandering waarbij GBA niet enkel beheerd wordt vanuit de belangen van een degelijke persoonsregistratie maar als een onderdeel van een breder samenhangende informatie-infrastructuur van de e-overheid.

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009



Figuur 1 Samenhang visie en doelstellingen voor de modernisering van de GBA

Er is een nauwe samenhang van de modernisering met ontwikkelingen in andere programma's en projecten, zoals de RNI, de GBA als basisregistratie, het Actieplan Kwaliteit GBA, de TMF en GBA-V Online.

3. Batenverzilveringsstrategie

De realisatie van de strategische doelstellingen moet leiden tot baten bij gebruikers- en beheerorganisaties door gebruik te maken van de door de diverse projecten opgeleverde oplossingscomponenten.

De oplossingscomponenten van de modernisering GBA zijn reeds inhoudelijk in kaart gebracht. De oplossingscomponenten GBA-V Full Service en Moderne Interfaces dragen direct en eenduidig bij aan de doelstellingen "Real time verwerking", "Flexibeler en goedkoper aan te passen" en "Expliciet toepassen van e-Overheidsstandaarden".

De andere oplossingscomponenten (Burgerzakensysteem-kern, Aanvullende Modules en LO4) dienen inhoudelijk nader uitgewerkt te worden alvorens een eenduidige uitspraak kan worden gedaan over hun concrete bijdrage aan de geformuleerde doelstellingen.

Het stimuleren en bewaken van commitment van de betrokken stakeholders bij het ontwerpen en bouwen van deze oplossingscomponenten, alsmede het optimaal aansluiten bij het absorptievermogen van de stakeholders bij

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

de invoering van de gerealiseerde oplossingscomponenten zijn de bepalende succesfactoren bij het realiseren van de bovengenoemde strategische programmadoelstellingen.

Op basis van deze zienswijze is binnen het programma mGBA gekozen voor het inrichten van twee resultaatpaden. Binnen deze resultaatpaden zullen deelprojecten plaatsvinden die gefaseerd de onderdelen van de oplossingscomponenten zullen voortbrengen. Deze onderverdeling in deelprojecten bevordert de beheersbaarheid van de totstandkoming van de oplossingscomponenten.

3.1 Resultaatpad GBA-V

Het karakter van het resultaatpad GBA-V is gericht op het spoedig boeken van stevige en zichtbare resultaten die direct leiden tot realisatie van strategische doelstellingen. Binnen het resultaatpad GBA-V zullen de oplossingscomponenten Full Service en Moderne Interfaces worden gerealiseerd. Door invoering van Full Service zullen selecties van gebruikers en spontane mutaties vanuit één punt, het landelijke GBA-V, aan de gebruikers worden geleverd. Hiermee verschuift de verantwoordelijkheid voor het systematisch verstrekken van gegevens van de gemeenten naar het Agentschap BPR en wordt tegemoetgekomen aan de programmadoelstellingen omtrent efficiency, gegevenskwaliteit en actualiteit.

Realisatie van Moderne Interfaces houdt in dat het GBA-netwerk door berichtenverkeer volgens de OSB specificaties vervangen zal worden. Het bijhouden van de landelijke GBA-V kopie, het versturen van spontane mutaties naar gebruikers en intergemeentelijk berichtenverkeer zullen hiermee real-time plaatsvinden.

Met het invoeren van Moderne Interfaces wordt voldaan aan de programmadoelstellingen voor gegevenskwaliteit, snelheid van gegevensuitwisseling, toegankelijkheid van GBA gegevens, plaatsonafhankelijk werken, shared services en toepassen van e-overheid standaarden.

Deze resultaten en doelstellingen zullen op basis van "harde" ICT projecten bereikt worden. Vanuit het oogpunt van programmamanagement betekent dit het voeren van een strakke projectsturing, en meer nog, het leggen van het accent op het optimaliseren van de cruciale relaties tussen het programma, de BPR-uitvoeringsorganisatie en betrokken BZK onderdelen. Vervolgens kan het programma samen met hen scoren met het realiseren van strategische doelstellingen voor gemeenten en gebruikers. De cruciale "softe" succesfactor voor het resultaatpad GBA-V is het doorbreken van mogelijke verschillende opvattingen tussen BPR, BZK onderdelen, gemeenten en gebruikers.

3.2 Resultaatpad Burgerzakensysteem (Kern + aanvullende modules)

Binnen het resultaatpad Burgerzakensysteem worden de huidige burgerzakensystemen vervangen door een centraal ontwikkelde uniforme kernapplicatie (BZS-K) voor het opnemen, wijzigen en opslaan, van persoonsgegevens voor burgers en binnengemeentelijke afdelingen in dienstverlenende processen. BZS-K omvat alleen de basisfuncties en gegevensopslag.

Het centraal ontwikkelen en beheren van BZS-K resulteert in een reductie van ICT-kosten voor de gemeenten, zowel de kosten voor gemeentelijke burgerzakensystemen nemen af, als de kosten voor koppelingen. Daarnaast kunnen door invoering van BZS-K toekomstige veranderingen in het GBA sneller en goedkoper doorgevoerd en geïmplementeerd worden.

Naast BZS-K worden door gemeenten bij marktpartijen Aanvullende Modules aangeschaft. Deze Aanvullende Modules omvatten de gebruikersinterface, workflow en andere burgerzakenfunctionaliteit en moeten minimaal voldoen aan door de gemeenten vastgestelde gestandaardiseerde specificaties. Deze standaarden zullen binnen het programma mGBA worden geformuleerd. Door deze standaarden zullen de werkprocessen van gemeenten meer op elkaar afgestemd worden, zij bieden meer duidelijkheid voor de leveranciers en de keuze van gemeenten voor bepaalde applicaties wordt eenvoudiger en mogelijk goedkoper. Gedacht kan ook worden aan een certificatie van applicaties.

Tevens wordt binnen het resultaatpad Burgerzakensysteem het huidige gegevensmodel (LO3) gewijzigd in een geherstructureerd gegevensmodel (LO4), dat kwaliteitsbevordert werkt. Dit leidt tot een gegevensmodel dat de kwaliteit van de GBA bevordert en beter aansluit op de wijze van vastleggen in de andere basisregistraties en de huidige technieken. Daarnaast leidt het invoeren van LO4 tot een flexibilisering van de GBA, omdat dit gegevensmodel zich beter leent voor aanpassingen.

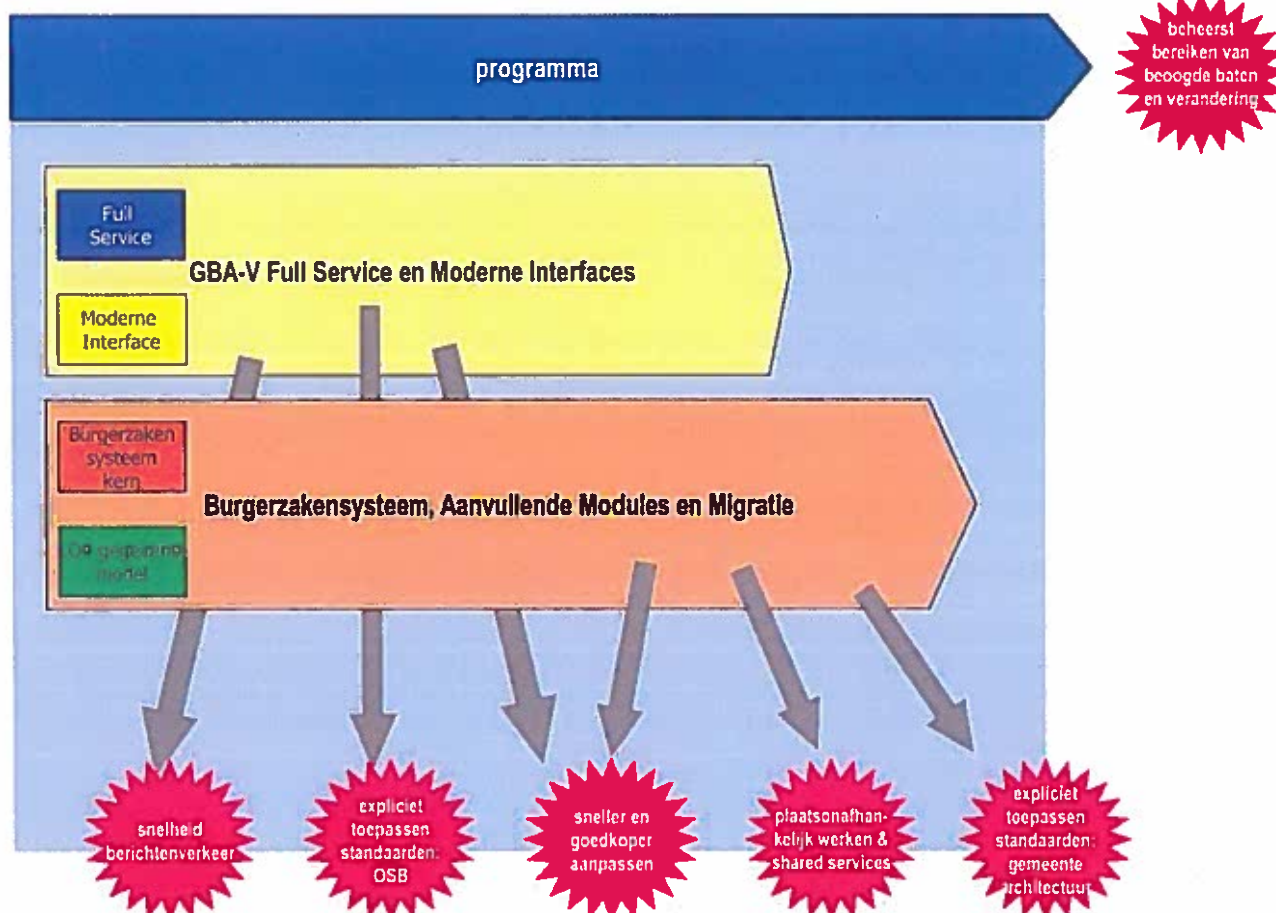
Het resultaatpad Burgerzakensysteem bevindt zich in een andere fase van ontwikkeling dan het resultaatpad GBA-V. Ondanks het feit dat er al veel detailwerk op technisch vlak verricht is en derhalve het beeld kan bestaan dat het Burgerzakensysteem op volle snelheid gerealiseerd kan worden, is er juist bestuurlijk en ten aanzien van uitwerking van bedrijfsprocessen nog veel voorwerk te doen. Er moet eerst commitment aan het realiseren van concrete projectresultaten gecreëerd worden, ten tweede dienen diverse zaken uitvoerig onderzocht te worden om het Burgerzakensysteem aan te laten sluiten op de nieuwe doelstellingen van

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

plaatsonafhankelijk werken, shared services en het toepassen van standaarden. De gevolgen voor afnemers en GBA-V zullen hierbij worden betrokken. Bestuurlijk zullen de praktische consequenties voor invoering en transitie doorgesproken worden.

3.3 Programmaorganisatie

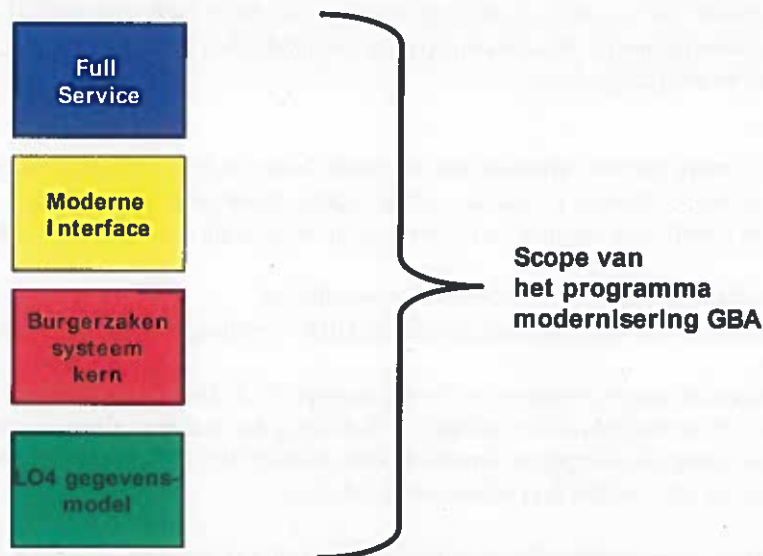
Voor het realiseren van de beide resultaatpaden is het nodig om spoedig een operationele programma-organisatie, neer te zetten, waarbij tevens aandacht wordt besteed aan het verwerven van optimale betrokkenheid van stakeholders en het waarborgen van herbruikbaarheid van eerder gerealiseerde (deel)producten. Tijdens de uitvoering van het programma zal continu aandacht worden besteed aan de beoordeling van de voortgang van de realisatie van oplossingscomponenten, de implementatie van deze componenten en de realisatie van de strategische programmadoelstellingen.



Figuur 2 Resultaatpaden, oplossingscomponenten en baten mGBA

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

4. Oplossingscomponenten



Figuur 3: De vier oplossingscomponenten waaruit het gekozen scenario is opgebouwd

4.1 GBA-V Full service

In de huidige GBA vragen gebruikers selecties op en ontvangen spontane mutaties vanuit de decentrale systemen van de gemeenten via het GBA-netwerk. GBA-V Full Service houdt in dat deze selecties en mutaties voortaan vanuit één punt, namelijk het landelijke GBA-V aan de gebruikers worden geleverd. Dit scheidt het berichtenverkeer tussen gemeenten onderling en GBA-V enerzijds van het berichtenverkeer met gebruikers anderzijds.

Bij het implementeren van GBA-V Full Service verschuift de verantwoordelijkheid voor het systematisch verstrekken van gegevens van de gemeenten naar het agentschap BPR. Mutaties in de GBA blijven door gemeenten worden gedaan. De gemeenten blijven verantwoordelijk voor de verstrekking van mutatiemeldingen aan GBA-V en hun eigen binnengemeentelijke verstrekkingen. De gemeenten blijven bronhouder in de zin van de Basisregistraties en verantwoordelijk voor het beheer van de data in de GBA als basisregistratie. BPR neemt de uitvoering van het leveren van verstrekkingen over.

Verandering werkwijze

De invoering van Full Service leidt tot de volgende concrete veranderingen in werkwijze:

- Gemeenten voeren geen selecties meer uit.
- Gebruikers communiceren alleen met BPR over verstrekkingen. BPR richt daartoe een serviceorganisatie in voor alle van gemeenten overgenomen werk t.a.v. verstrekkingen.
- Selecties over meerdere gemeenten kunnen als één geheel worden geleverd.
- Gebruikersindicaties verplaatsen van gemeenten naar GBA-V, het berichtenverkeer voor plaatsen en verwijderen van gebruikersindicaties bij gemeenten vervalt.
- Enkele wensen van gebruikers kunnen worden gerealiseerd.
- De beheerfunctionaliteit bij BPR voor de landelijke componenten wordt sterk uitgebreid.

De levering aan gebruikers vindt plaats conform het bestaande berichtenverkeer over het GBA-netwerk of via Alternatief-Medium (CD-ROM).

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

4.2 GBA-V Moderne Interfaces

In de huidige GBA vindt het berichtenverkeer plaats over een eigen netwerk met specifieke protocollen. Dit berichtenverkeer is niet real time. Moderne interfaces betekent vervanging van dit GBA-netwerk door berichtenverkeer volgens de OSB specificaties en maakt real time berichtenverkeer mogelijk. Hiertoe dienen de gemeentelijke burgerzaken systemen te worden aangepast of vervangen door een BZS-K en dient GBA-V te worden uitgebreid met een berichtenmakelaar.

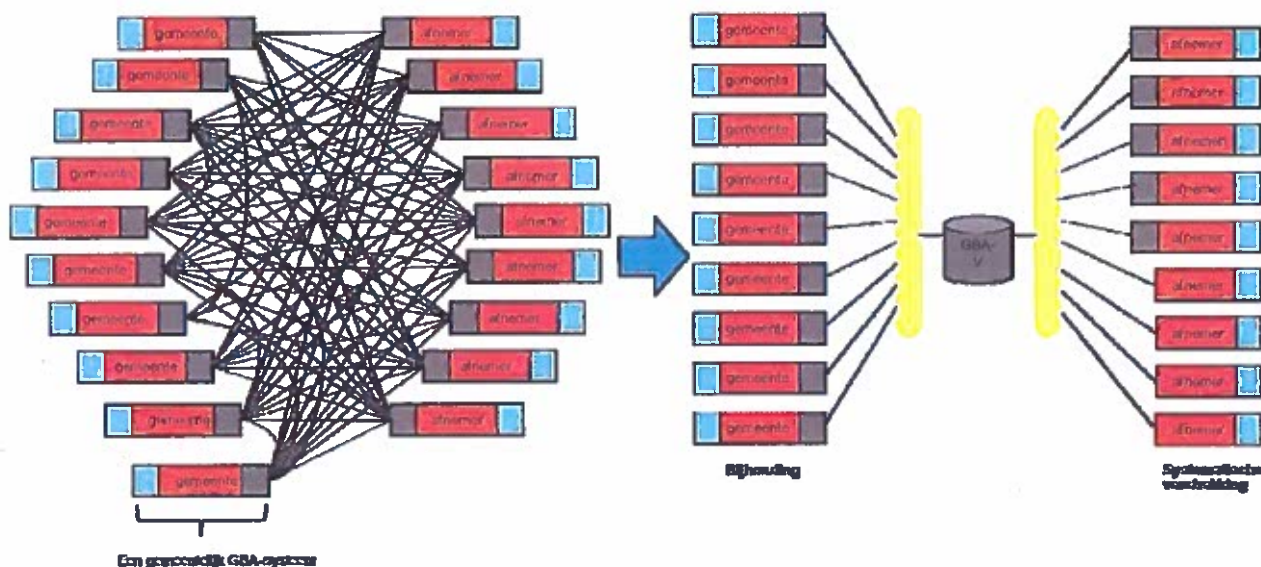
Verandering werkwijze

In de huidige situatie is sprake van een vertraging van ten minste 24 uur in de verstrekking van GBA gegevens en het doorgeven van spontane mutaties. Dit kan tot gevolg hebben dat een afnemer GBA gegevens van een bepaalde cliënt gebruikt terwijl deze nog niet 'up to date' zijn in de landelijk raadpleegbare GBA-V kopie.

Meer in detail leidt Moderne Interfaces tot de volgende veranderingen:

- Het berichtenverkeer van burgerzakensystemen met GBA-V verloopt via de OSB en kan real time plaatsvinden.
- Het berichtenverkeer tussen gemeenten onderling verloopt via de OSB en kan real time plaatsvinden.
- Het berichtenverkeer met gebruikers verloopt via de OSB en kan real time plaats vinden
- Nadat alle gebruikers zijn overgegaan kunnen de componenten die GBA-V verbinden met het huidige GBA-netwerk vervallen en kan het GBA-netwerk vervallen.

Moderne Interfaces betekent een technisch fundamenteel andere vorm van berichtenverkeer waarbij, in tegenstelling tot het huidige GBA-netwerk, op internet / webtechnologie aansluitende open standaarden van de OSB worden gebruikt. Gedurende de invoering ervan zijn voorzieningen nodig die er voor zorgen dat gemeente die al aangesloten zijn op de OSB berichten kunnen blijven uitwisselen met gemeenten die dat nog niet zijn.



Figuur 4 Full Service scheidt de berichtenstromen en Moderne Interfaces realiseert berichtenverkeer over de gestandaardiseerde OverheidsServiceBus (OSB)

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

4.3 Burgerzakensysteem-kern (BZS-K)

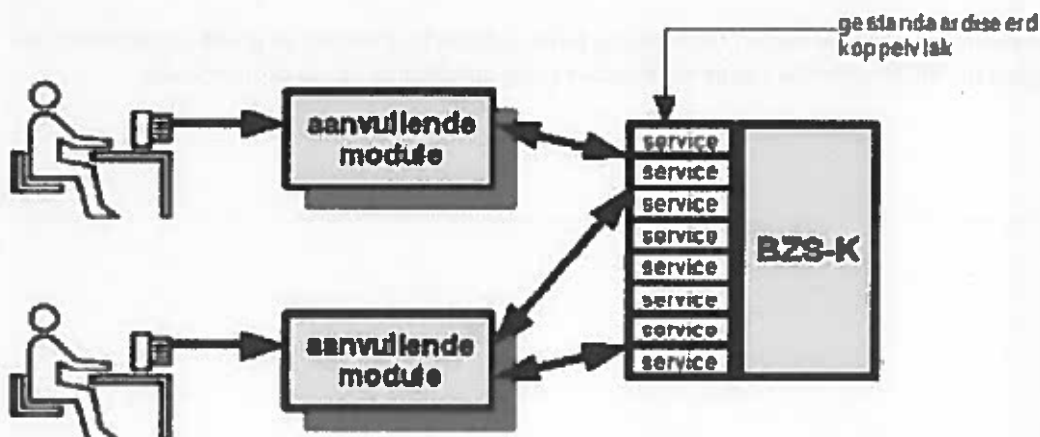
De implementatie van een BZS-K houdt in dat alle gemeenten een centraal ontwikkelde uniforme kernapplicatie gaan toepassen voor het opnemen, wijzigen en opslaan, van persoonsgegevens voor burgers en binnengemeentelijke afdelingen in dienstverlenende processen. Deze wordt ofwel lokaal geïnstalleerd ofwel centraal beschikbaar gesteld voor gebruik door de gemeenten. BZS-K omvat de basisfuncties en vereist gemeenten van marktpartijen aan te schaffen Aanvullende Modules die de gebruikersinterface, workflow en verdere burgerzakensfunctionaliteit omvatten en ten minste voldoen aan door de gemeenten opgestelde gestandaardiseerde specificaties.

Verandering werkwijze

Het realiseren van een gemeenschappelijke 'kern' houdt in dat de Rijksoverheid in samenwerking met de gemeenten de structuur van dit nieuwe basis burgerzakensysteem specificeert en ontwikkelt. Hierin zit de functionaliteit om de GBA-gegevens op te zoeken, te wijzigen, op te slaan en te leveren aan de GBA-V via de Modeme Interface (OSB). De functionaliteit voor het uitvoeren van de in de GBA-wet vastgelegd taken en de bijbehorende controles op gegevenskwaliteit worden daarmee voor alle gemeenten uniform. Er zal in eerste instantie een besluit worden voorbereid over de vraag of BZS-K decentraal dan wel centraal beschikbaar wordt gesteld. In de opzet van het projectplan zal dit worden verwerkt.

Tussen BZS-K en de Aanvullende Modules bevindt zich een koppelvak op basis van open standaarden. Dit draagt bij aan de inpassing op basis van open overheidsstandaarden in het geheel van de gemeentelijke ICT architectuur. De kern zelf omvat enkel de functies "onder de motorkap". Een gemeente zal in aanvulling op het BZS-K dan ook aanvullende software moeten implementeren waardoor ook daadwerkelijk van de functies in de GBA gebruik kan worden gemaakt. Deze extra software wordt aangeduid met de term 'Aanvullende Modules.' Eindgebruikers benutten de functies "onder de motorkap" via Aanvullende Modules die de gebruikersinterface, workflow en andere functies voor het uitvoeren van de burgerzakentaak en loket leveren.

De aanvullende modules kunnen door de gemeenten zelf naar eigen keuze worden toegevoegd, passend in het lokale landschap van architectuur en back office applicaties en afgestemd op de lokale behoeften. Om deze keuze te vereenvoudigen zullen voor de aanvullende modules standaard specificaties worden ontwikkeld waaraan de applicaties minimaal moeten voldoen. De volgende figuur geeft de scheiding weer tussen de basisfunctionaliteit in BZS-K en de functionaliteit die eindgebruikers benutten op basis van Aanvullende Modules.



Figuur 5 Scheiding tussen de uniforme basisfunctionaliteit BZS-K en aanvullende modules. Het BZS-K levert services die via een open koppelvak door Aanvullende Modules worden benut.

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

De Logisch Ontwerp specificatie als instrument om gemeentelijke functionaliteit te laten ontwikkelen op basis van overheidsstandaarden wordt omgevormd tot een beschrijving van de open koppelvlakken van het GBA stelsel.

4.4 Het LO 4 gegevensmodel

De wijziging van gegevensmodel LO3 naar LO4 betekent een herstructurering van de manier waarop persoonsgegevens worden opgeslagen. Gegevens over gerelateerden (ouders, partners, kinderen, etc.) worden beter gestructureerd en er wordt een onderscheid ingevoerd tussen echte persoonsgegevens en het logboek waarin procesgegevens over de bijhouding worden vastgelegd. Daarnaast wordt de gegevensset opgeschoond en worden wijziging doorgevoerd die het mogelijk maken vaker dan één keer per dag een mutatie door te voeren.

Verandering werkwijze

De herstructurering leidt tot een model dat beter aansluit op de wijze van vastleggen in de andere basisregistraties en heft beperkingen die het gevolg zijn van de huidige structuur die nog direct op de persoonskaart van voor 1994 gebaseerd is op.

Het ontwerp voor de gemoderniseerde gegevensset en het gegevensmodel wordt aangeduid met LO4 (Logisch Ontwerp 4). Het LO4 gegevensmodel omvat een aantal grote verbeteringen zoals:

- Vermindering van redundante gegevensopslag (gegevensmodelwijziging). Gerelateerden worden vastgelegd met enkel hun BSN en dit verwijst altijd naar de meest actuele gegevens op de persoonslijst die er bij hoort.
- Ontkoppeling historie van de persoon (levensloop) en de historie van de bijhouding van de persoonslijst (logboek) en enige aanpassingen in de vastlegging van de historie. Deze ontkoppeling maakt het mogelijk het bijhoudingsproces voor de medewerkers van Burgerzakente vereenvoudigen; in de huidige opzet staan de logboekgegevens in de levensloop en dit kan het zicht ontnemen op de levensloop, die voor het correct uitvoeren van de bijhouding en voor de communicatie met de burger essentieel is. Dit is verder van belang voor terugmeldingen en voor de RNI, waarbij nieuwe logboek gegevens ontstaan. Het maakt veel efficiëntere inrichting van de berichtinhoud voor verstrekking aan gebruikers mogelijk.
- Aanpassingen om vaker dan één keer per dag een mutatie op een bepaalde persoonslijst door te voeren en preciezer het tijdstip van deze bijhouding vast te leggen. Dit is van belang in een real time stelsel.
- Opschoning en overbodig maken van workarounds die toegepast zijn om beperkingen van het huidige model te omzeilen.

De wijze van migratie van LO3 naar LO4 dient nog nader onderzocht te worden op grond van de risico's dieesignaleerd zijn bij het opstellen van de businesscase en het actualiseren van de definitiestudie.

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

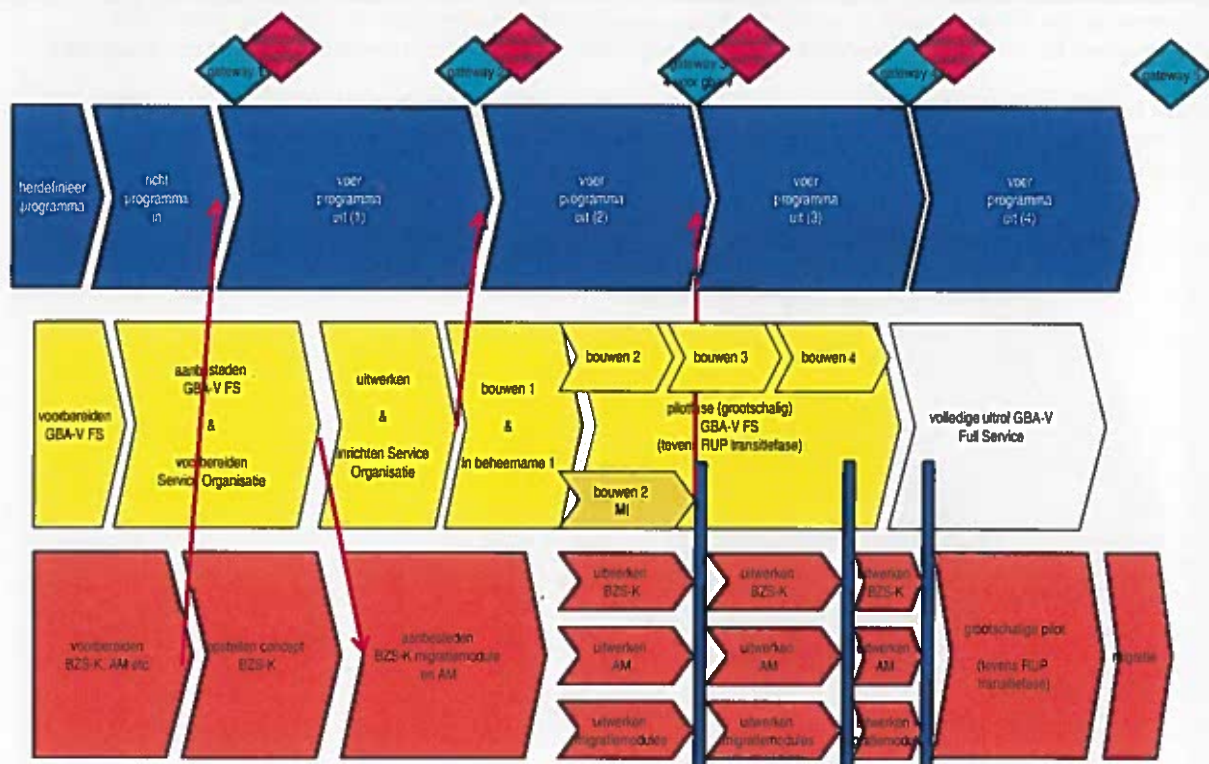
5. Programma-aanpak en fasering

Bij het samenstellen van het projectenportfolio wordt uitgegaan van de eerder genoemde twee resultaatpaden. Door het vormen van deelprojecten binnen de beide resultaatpaden is het in de besturing van het programma mogelijk gericht aandacht te geven aan de verschillende karakteristieken daarvan. Hierdoor kan het realiseren van de programmadoelstellingen en het bewaken van financiële afspraken voor elk van de resultaatpaden beter gewaarborgd worden.

Binnen de resultaatpaden GBA-V en Burgerzakensysteem worden deelprojecten benoemd die gericht zijn op ontwerp, realisatie en invoering van de oplossingscomponent GBA-V en bijbehorende deelcomponenten (GBA-V Full Service, Modeme Interfaces en Berichtenmakelaar) alsmede de oplossingscomponent Burgerzakensysteem en bijbehorende deelcomponenten (BZS-kern, Aanvullende Modules en Migratiemodules voor LO4). Leidraad voor het benoemen, inrichten en monitoren van deze deelprojecten zijn de systeemontwikkelmethodiek voor ontwerp en ontwikkeling van software RUP (Rational Unified Process) en Prince 2 (invoering).

Voor ieder afzonderlijk deelproject binnen de genoemde resultaatpaden zal een Project Initiatie Document opgesteld worden.

Binnen de programmaorganisatie worden onderwerpen benoemd die zorgen voor het invullen van randvoorwaarden voor het realiseren van de programmadoelstellingen. Deze zijn gericht op het spoedig neerzetten van een operationele programmaorganisatie en het bewaken van de kwaliteit en voortgang van de oplevering van producten, de transitie en de batenrealisatie binnen de resultaatpaden GBA-V en Burgerzakensysteem. Leidraad voor het benoemen, inrichten en monitoren van deze onderwerpen zijn de best-practice methodieken Managing Succesfull Programs en Prince 2.



Figuur 6 Fasering programma mGBA¹

¹ Bij het ontwerp en de ontwikkeling van de oplossingcomponenten GBA-V en BZS-K/AM zijn de stappen uit de RUP methodiek herkenbaar: opstellen concept (*Inception*), uitwerking concept (*Elaboration*), bouwen (*Construction*) en transitie (*Transition*)

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

De fasering van het programma mGBA is gebaseerd op de indeling in twee resultaatpaden. De deelprojecten binnen deze resultaatpaden zullen parallel en in onderlinge samenhang uitgevoerd worden.

Door het uitvoeren van de deelprojecten binnen de resultaatpaden GBA-V en Burgerzakensysteem worden oplossings(deel)componenten opgeleverd aan de betreffende gebruikers- en beheerorganisaties. Na invoering van deze (deel)componenten binnen deze organisaties worden de programmadoelstellingen gerealiseerd door het gebruik van de (deel)componenten.

Voor Burgerzakensysteem zijn uitvoerige voorbereidende activiteiten benodigd voor het verkrijgen van commitment en detailleren van oplossings(deel)componenten. Vanwege dit verschil in fase van ontwikkeling tussen de resultaatpaden GBA-V en Burgerzakensysteem ligt de ontwikkeling en invoering van het Burgerzakensysteem een RUP cyclus achter op die van GBA-V. Voor het uitvoeren van pilots en integrale systeemtests dienen de resultaatpaden GBA-V en Burgerzakensysteem op elkaar afgestemd te zijn. Hiervoor dient steeds een gereedgekomen gedeelte van BZS-K en de Aanvullende Modules getest te worden gekoppeld aan de volledig ontwikkelde GBA-VFS.

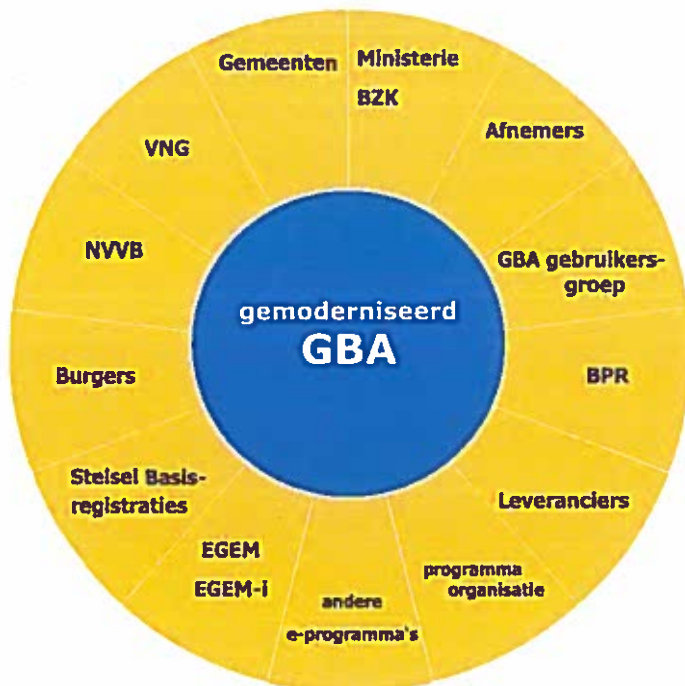
Binnen het Programma zijn de programmafases conform de methodiek Managing Succesfull Programs maatgevend alsmede het toepassen van Gateway Reviews, ondersteunend aan besluitvorming voor fase-overgangen door het Bestuurlijk Overleg.

6. De omgeving van het programma mGBA

6.1 Inleiding

Het mGBA programma is een ICT- en organisatieveranderproject dat meerdere (keten)partners raakt. Naast leveranciers en de beheerpartij hebben de gemeenten en de gebruikers een prominente rol in de keten en daarmee in het mGBA project. Het is derhalve van belang om de strategische samenhang, de afhankelijkheden en interfaces van het project met de verschillende organisaties in beeld te brengen en te houden, zodat tijdig gereageerd kan worden op onverwachte ontwikkelingen die mogelijk impact kunnen hebben op een gerelateerd project.

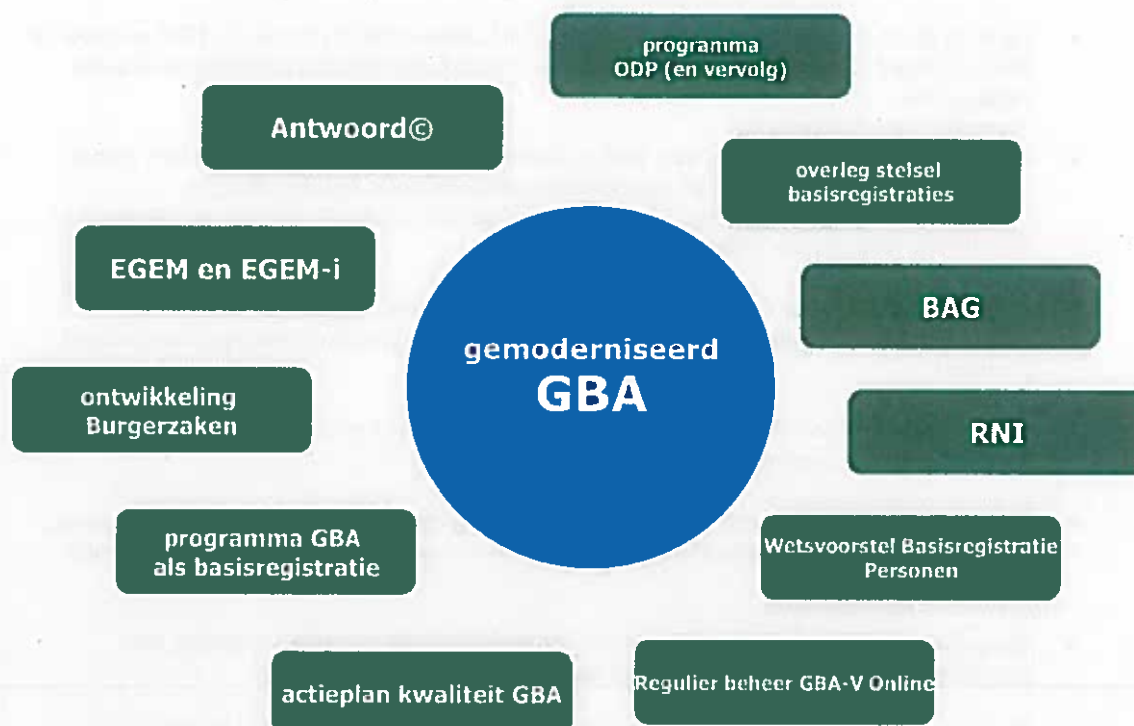
Dit hoofdstuk beschrijft de omgeving van het programma, waarbij ten eerste wordt ingegaan op de relatie met andere relevante programma's onder de paraplu van de e-Overheid. Ten tweede wordt ingezoomd op de te onderkennen stakeholders.



Figuur 7 De omgeving van het programma mGBA

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

6.2 Relaties met andere programma's en projecten binnen de e-Overheid



Figuur 8 Relaties programma mGBA met andere programma's en ontwikkelingen

Zoals in hoofdstuk 1 is geschetst, onder verwijzing naar o.a. het Nationaal Uitvoerings Programma Dienstverlening en e-Overheid (NUP), is de modernisering van de GBA een van de belangrijkste bouwstenen voor de realisatie van de e-Overheid. Er is daarom een relatie met een groot aantal andere programma's en projecten die tezamen de e-Overheid tot stand brengen. Voor de modernisering van de GBA in het geheel zijn het meest relevant:

- De bestuurlijke Regiegroep Dienstverlening en E-overheid
- Stelseloverleg basisregistraties, een overleg waarin alle basisregistraties zijn vertegenwoordigd.
- De BAG (Basisregistratie Adressen en Gebouwen) bij VROM. In het kader van de éénmalige gegevensverstrekking, zullen alle gemeentelijke primaire processen gebruik gaan maken van de BAG voor gegevens over adressen en gebouwen. Implementatie bij gemeenten vindt plaats; afstemming met de mGBA dient geborgd te worden.
- Het BSN (Burger Service Nummer). Implementatie bij de afdelingen Burgerzaken van de gemeenten heeft in november 2007 plaatsgevonden; afstemming met de mGBA dient geborgd te worden.
- Het project GBA als basisregistratie maakt geen deel uit van het programma mGBA. Wel is er een onbreukbare relatie tussen beide en zal er structurele afstemming zijn.
- Het OverheidsDienstenPlatform (ODP, generieke voorzieningen ter ondersteuning van de e-Overheid), waarvan o.a. de TerugMeldFaciliteit (TMF) en de Gemeenschappelijke Ontsluiting Basisregistraties (GOB) onderdeel uitmaken. Beide hebben een directe uitwerking naar de GBA.

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

- Het RNI (Register Niet Ingezetenen), het register met persoonsgebonden gegevens over personen die een (meervoudige) relatie hebben met de Nederlandse overheid, maar die niet in de GBA zijn geregistreerd. Bij het ontwikkelen van het RNI zijn de ontwikkelingen binnen de modernisering GBA leidend.
- Egem en Egem-i: programma binnen ICTU dat standaarden ontwikkelt (voor de GBA concreet de StUF standaard) en ondersteuning biedt voor een betere dienstverlening en bedrijfsvoering op lokaal niveau.
- KING i.o. , het kwaliteitsinstituut van, voor en door gemeenten dat zich zal gaan richten op het beheer van ICT-standaarden en het ondersteunen van gemeenten, benchmarking en bestuurskrachtmetingen. Mogelijk wordt het beheer van de standaardisatie van specificaties van aanvullende modules hier onder gebracht.
- De NORA (Nederlandse Overheid Referentie Architectuur) die op basis van architectuur uitgangspunten en principes de samenhang en samenwerking binnen de elektronische overheid faciliteert.
- De GEMMA (GEMeentelijk Model Architectuur) die een aantal producten aanbiedt voor het inrichten van de gemeentelijke informatiehuishouding.
- ICTU: binnen ICTU loopt een aantal, ook van de bovengenoemde, programma's en initiatieven. Daarnaast maakt het Kenniscentrum e-Overheid deel uit van ICTU, waar o.a. de NORA wordt beheerd.
- Integratie Burgerlijke Stand en GBA: gezamenlijke initiatieven van BZK en Justitie voor procesaanpassingen ter integratie van BS en GBA.

Voor een uitgebreid overzicht van, en de onderlinge verbanden en afhankelijkheden tussen de diverse e-programma's, wordt verwezen naar het NUP (zie voetnoot 3), specifiek hoofdstuk 3.

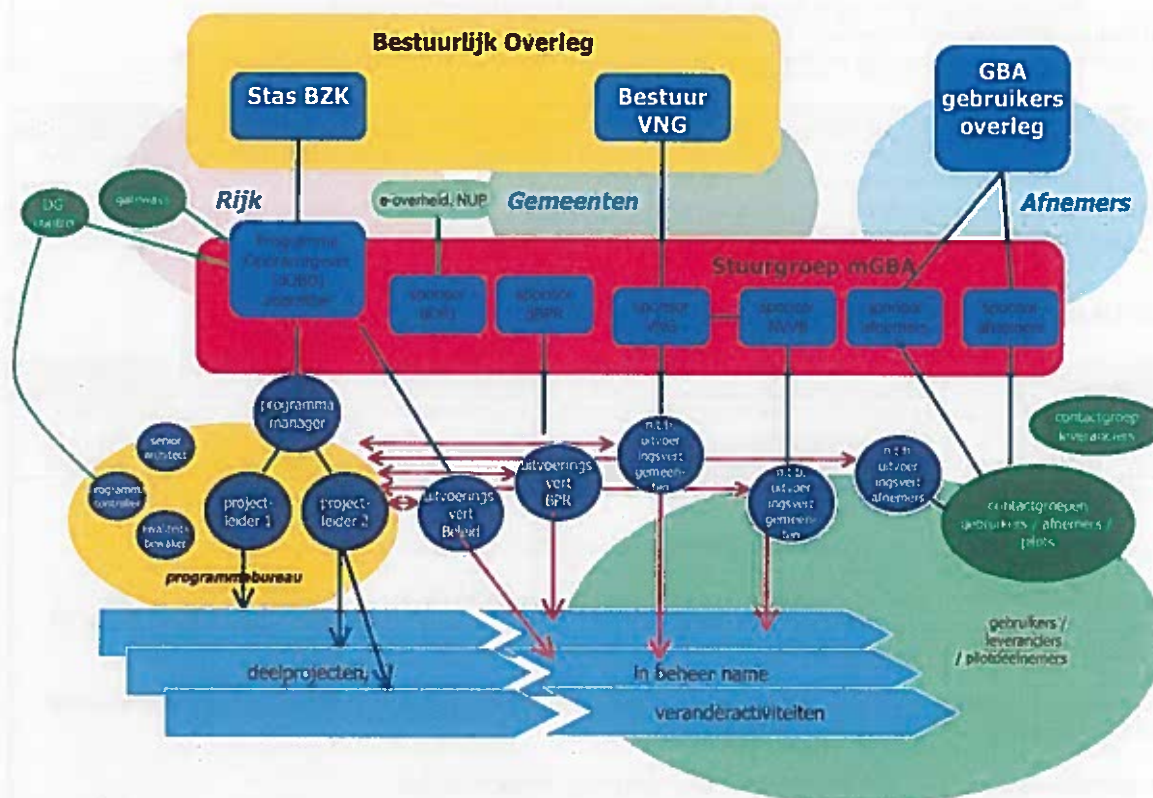
Met deze programma's wordt nauw contact onderhouden zodat de afstemming tussen en met andere onderdelen van de e-Overheid geborgd zijn. Hiermee is bij de inrichting van de programmabesturing (zie hoofdstuk 7) rekening gehouden.

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

7. Programmabesturing

De besturing en governance van het programma modernisering GBA wordt beschreven in vier lagen:

- De bestuurlijk verantwoordelijken
- De programma opdrachtgever en de stuurgroep
- Het programma management, programmaorganisatie en de uitvoeringsvertegenwoordigers
- De deelprojecten en veranderactiviteiten waarmee oplossingscomponenten worden gerealiseerd en vervolgens benut om de beoogde resultaten te bereiken



Figuur 9 Inrichting besturing programma mGBA

Onderstaand worden voor de diverse rollen en functies binnen de programmabesturing per laag in het governance model de respectievelijke verantwoordelijkheden weergegeven.

7.1 De bestuurlijk verantwoordelijken

Staatssecretaris van BZK
Politiek verantwoordelijk voor de GBA en voor de resultaten van het programma modernisering GBA, inclusief budget, tijd en kwaliteit.
Directeur OBD (Openbaar Bestuur en Democratie) van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Ambtelijk opdrachtgever voor het programma. Draagt zorg voor het laten aansluiten van de gestelde maatschappelijke en bedrijfsmatige doelstellingen van het programma op de belangen van de betrokken instanties en organisaties. Zorgt dat het programma gericht blijft op het leveren van producten die de verwachte baten gaan genereren.
Gemeenten
Zijn wettelijk verantwoordelijk voor hun lokale GBA en voor ontwikkeling en aansluiting van de aanvullende modules. De gemeenten zijn daarmee in belangrijke mate medeverantwoordelijk voor het realiseren van de beoogde doelstellingen van de modernisering.

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

Bestuurlijk overleg

Beslissingen met betrekking tot de modernisering GBA worden genomen door de staatssecretaris van BZK als politiek verantwoordelijke bewindspersoon voor het GBA-stelsel. Vanwege de medeverantwoordelijkheid van de gemeentelijke overheden voor de realisatie van de modernisering GBA voert de staatssecretaris over belangrijke beslissingen eerst finaal Bestuurlijk Overleg met de gemeenten, namens deze het bestuur van de VNG (aangevuld met de NVVB), alvorens zij een definitieve beslissing neemt. De staatssecretaris van BZK houdt daarbij als eindverantwoordelijke voor het GBA-stelsel in brede zin rekening met de belangen van alle gebruikers. Het Bestuurlijk Overleg stelt de strategische kaders voor het programma mGBA vast.

Logische momenten waarop Bestuurlijk Overleg gevoerd wordt zijn:

- Bij het nemen van belangrijke beslissingen over beleggen van verantwoordelijkheden en planning;
- Bij het nemen van ingrijpende beslissingen over de financiering van de modernisering GBA;
- Bij besluitvorming over op te leveren belangrijke producten en het beheer hiervan.

Het bestuurlijk overleg wordt in principe minimaal twee maal per jaar gehouden.

Het secretariaat van het bestuurlijk overleg wordt gevoerd door de directie OBD in samenspraak met de VNG.

DGBK/OBD, DGControl en FEZ

Voorafgaand aan beslissingen met betrekking tot onderdelen van het programma toetsten DGBK/OBD, DGControl en FEZ en het Expertisecentrum Gemeentefinanciën van de VNG (ECGF) de realiteit van de ramingen ten behoeve van de besluitvorming in de stuurgroep mGBA, een en ander in aansluiting op de governanceafspraken zoals opgenomen in het Financieringsarrangement.

7.2 De stuurgroep mGBA en de programmaopdrachtgever

Stuurgroep mGBA

De stuurgroep is een college van bestuurders die gezamenlijk ambtelijk verantwoordelijk zijn voor : de beoordeling van investeringsbeslissingen en de voortgang, richting geven aan het programma en definiëren van een raamwerk om de gewenste doelen te bereiken. De Stuurgroep zorgt voor beheersing van het budget, tijdige realisatie en de kwaliteit van het totale mGBA programma. Wijzigingen in programmaplan en businesscase worden door de stuurgroep goedgekeurd.

De volgende partijen zijn in de stuurgroep vertegenwoordigd, ieder met een specifieke rol:

De VNG is op bestuursniveau in de stuurgroep vertegenwoordigd met de taak om de verantwoordelijkheden van de gemeenten in de uitvoering van het programma aan te sturen. De VNG voert deze verantwoordelijkheid uit met de NVVB, die daartoe ook in de stuurgroep vertegenwoordigd is.

Het ministerie van BZK treedt in de persoon van de directeur OBD op als voorzitter van de Stuurgroep en opdrachtgever van het programma.

De gebruikers van de GBA zijn met twee leden in de stuurgroep vertegenwoordigd.

De directeur DRI is ambtelijk verantwoordelijk voor het beleid op de e-overheid als geheel en heeft in de stuurgroep de taak de aansluiting van de modernisering op de bredere e-overheidsontwikkeling te borgen.

De directeur BPR is ambtelijk verantwoordelijk voor het functioneren van het GBA-stelsel en het beheer van gemeenschappelijke voorzieningen. Tevens voor het specificeren van de eisen voor implementeren en beheren van gemeenschappelijke GBA voorzieningen.

De stuurgroep (en iedere bestuurder afzonderlijk) kent de volgende verantwoordelijkheden:

- Creëren van een omstandigheden waarin het programma kan functioneren;
- Stimuleren, adviseren en ondersteunen van de programmaopdrachtgever;
- Goedkeuren van de voortgang van het programma ten opzichte van de strategische doelen;
- Meewerken aan communicatiegebeurtenissen;
- Bevestigen van een succesvolle oplevering en aftekening bij het afsluiten van het programma en het verlenen van decharge aan de programmaopdrachtgever;
- Rapporteren aan het Bestuurlijk Overleg over de uitvoering van het programma.

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

Programmaopdrachtgever

Directeur OBD is voorzitter van de stuurgroep en ambtelijk opdrachtgever van het programma. De programmamanager rapporteert aan hem.

De verantwoordelijkheden van de programmaopdrachtgever zijn in het bijzonder:

- Eigenaar van de visie en optreden als boegbeeld voor het programma;
- Geven van richting en sturing aan het programma gedurende de gehele levensloop daarvan, in het bijzonder op resultaten, kwaliteit, budget, tijd en risico's;
- Managen van de contacten met de belangrijkste belanghebbenden en ervoor zorgen dat de communicatie met alle belanghebbenden effectief is, bovenop de communicatie van het programma zelf;
- Initiëren en voorzitten van (tussentijdse) evaluaties t.a.v. consistentie te realiseren doelen, op te leveren producten, te realiseren baten;
- Aansturen van en inhoudelijk sparren met de programmamanager.

Ontwerpadvies

Als in het programma behoefte bestaat aan advies over ontwerp-, ontwikkelings- wetgevings- en implementatievraagstukken zal in eerste instantie verbinding worden gelegd naar bestaande (kennis)gremia zoals College en Forum standaardisatie. Daarnaast is het mogelijk om onafhankelijke deskundigen in te schakelen uit de diverse bij de modernisering van de GBA betrokken kennisdomeinen.

Kwaliteitsbewaking

De kwaliteitswaarborging van het programma, onafhankelijk van de programmamanager en rapporterend aan de stuurgroep, wordt afzonderlijk ingericht. Dit beslaat het gehele programma en projectbelangen zoals het bewaken van de Business Case, het correcte gebruik van standaarden, aansluiting op gebruikerswensen, de juiste inzet van de juiste mensen en het bereiken van de doelen binnen de gestelde tijdsperioden. De EDP Audit Pool kan hierbij worden ingeschakeld.

De uitvoering van de Kwaliteitsbewaking heeft tot doel het in kaart brengen en prioriteren van de belangrijkste risico's die het behalen van de doelstellingen van het programma bedreigen. Kwaliteitsbewaking heeft verder ten doel te waarborgen dat risico's, die een succesvol programma in de weg staan, zo vroeg mogelijk worden geïdentificeerd, zodat eventueel benodigde verbetermaatregelen kunnen worden genomen. De rol van Kwaliteitsbewaking is proactief en adviseert over de te treffen verbetermaatregelen. Daarnaast kunnen vanuit het ministerie van BZK auditeringen over het programma uitgevoerd worden ten aanzien van planning, budget en behalen van programmadoelstellingen.

Bij belangrijke fase-overgangen in het programma worden er Gateway Reviews georganiseerd, waarin op basis van peer review de stuurgroep c.q. het Bestuurlijk Overleg geadviseerd wordt omtrent de wenselijkheid van voortzetting van het programma in een volgende programmafase en desbetreffende maatregelen.

Financiële programmacontrole

Een controlerende functie, ingevuld door DG control, die toeziet op de voortgang en budget ontwikkeling van het programma mGBA. DGControl en projectassurance/de programmacontroller voeren éénmaal per kwartaal overleg over de voortgang en budgetontwikkeling van de resultaatpaden GBA-V en Burgerzakensysteem.

DGBK/OBD en DGControl bespreken bij de voorbereiding van de Voorjaars- en Najaarsnota met FEZ de voortgang en budgetontwikkeling van de resultaatpaden GBA-V en Burgerzakensysteem.

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

7.3 De programma manager, de programmaorganisatie en de uitvoeringsvertegenwoordigers

Programmamanager

De Programmamanager is namens de programmaopdrachtgever verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van het programma in het algemeen en voor het realiseren van de producten zoals deze zijn vastgelegd in het Bestuurlijk Akkoord, alsmede voor de afstemming met de Uitvoeringsverantwoordelijken binnen de diverse betrokken organisaties. De programmamanager is verantwoordelijk voor het tijdig signaleren van afwijkingen in de voortgang, onderuitputting dan wel overschrijding van het programmabudget en het formuleren van voorstellen om deze te mitigeren. Daarbij behoort ook de vraag aan de orde te komen wie deze overschrijding veroorzaakt, met andere woorden is er sprake van een tegenvaller of zijn er wijzigingen die te maken hebben met de verlangens van een van de belanghebbenden. Inzet van onvoorzien moet altijd door de stuurgroep worden goedgekeurd onder opgave van de mate van uitputting van de post onvoorzien voor deze activiteit.

Conform de aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer kan bv na een review ronde besloten worden om de post onvoorzien te verkleinen als de risico's in de loop van het programma lager kunnen worden ingeschat.

Meer in het bijzonder is de programmamanager verantwoordelijk voor:

- Het ontwerpen en plannen van het programma en het zorgen voor de voortgang, het oplossen van aandachtspunten en het nemen van passende corrigerende maatregelen;
- Het definiëren van rollen, processen en procedures voor sturing van het programma;
- Het zeker stellen van de consistentie en integriteit binnen het programma;
- Het beheren van het programmabudget namens de programmaopdrachtgever;
- Het benoemen van juiste personen in het programma en de projectteams;
- Het zeker stellen van oplevering van producten en diensten binnen de normen van resultaat, kwaliteit, tijd en budget;
- Het zeker stellen maximale effectiviteit van inzet van mensen en middelen;
- Het opdracht geven tot uitvoering van projecten;
- Het optreden als budgethouder voor projecten;
- Het managen van bijdragen van derden;
- Het managen van communicatie met belanghebbenden;
- Het managen van relaties en afhankelijkheden tussen projecten;
- Het managen van risico's.

Uitvoeringsvertegenwoordigers

De betrokken bestuurders in de stuurgroep wijzen binnen hun organisatie medewerkers aan die verantwoordelijk zijn voor het identificeren en definiëren van baten, het bewaken van de voortgang en het bewerkstelligen dat de gedefinieerde baten worden gerealiseerd. Meer in het bijzonder zijn de uitvoeringsvertegenwoordigers verantwoordelijk voor het:

- Zorgen dat het programma invulling geeft aan de belangen van de betrokken organisatie;
- Zekerstellen dat opgeleverde producten de realisatie van de beoogde baten maximaal ondersteunen;
- Samenwerken met de programmamanager om projecten te identificeren die kunnen bijdragen aan de te realiseren baten en te bereiken doelen;
- Identificeren van baten en bewerkstelligen dat de doelen en baten van het programma worden gerealiseerd;
- Invoeren van maximale verbeteringen in bestaande en nieuwe uitvoeringsoperaties bij oplevering van projectresultaten binnen hun organisatie;
- Managen van de realisatie van de baten en zekerstellen dat operationele verbeteringen gerealiseerd en gemeten worden binnen hun organisatie;
- Leiding geven bij de invoering van projectresultaten binnen hun organisatie en zekerstellen dat de dagelijkse operatie doorgang blijft vinden;
- Beschikbaar stellen van de benodigde capaciteit binnen hun organisatie voor het invoeren van de door het programma opgeleverde producten;
- Borgen dat ontwerpspecificaties en acceptatiecriteria voor door het programma op te leveren producten tijdig worden aangeleverd;
- Optimaliseren van timing van de oplevering van projectresultaten aan de betrokken organisatie-eenheden.

Namens het Rijk treden als Uitvoeringsvertegenwoordigers op:

- Het hoofd van de afdeling Service en Accountmanagement van het Agentschap BPR (beheer GBA-V en BZS-Kern);
- Een beleidsmedewerker van de directie DRI;

De invulling van de rol Uitvoeringsvertegenwoordiger in het domein Gemeenten dient door VNG en NVVB nader bepaald te worden.

De invulling van de rol van Uitvoeringsvertegenwoordiger in het domein Afnemers dient in overleg met betrokkenen nader bepaald te worden.

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

Voorafgaand aan ieder stuurgroepoverleg zullen de programmamanager en de uitvoeringsvertegenwoordigers gezamenlijk de actuele zaken van de stuurgroepagenda voorbespreken en bevindingen hieromtrent delen met de bestuurders en de programmaopdrachtgever.

Programmabureau

Administratief en professioneel ondersteunen van de Programmamanager bij de dagelijkse aansturing van het programma. Het programmabureau heeft tevens een projectenondersteunende rol. Deze houdt onder andere in dat het programmabureau verantwoordelijk is voor het leveren van standaarden en templates voor ontwerpdocumenten en rapportages, het beheren en het archiveren van alle opgeleverde producten en het monitoren en rapporteren van de voortgang.

De essentiële functies van het programmabureau zijn:

- Het verzorgen van het programmasecretariaat (door de **Programmasecretaris**);
- Het voeren van een financiële programma administratie (door de **Programmamedewerker financiën en kwaliteit**);
- Het verzorgen van algemene administratieve en juridisch ondersteunende taken (door meerdere juridische/generalistische medewerkers);
- Het uitwerken van inhoudelijke ICT vraagstukken (door de **architect**);
- Het verzorgen van de programmacommunicatie (door de **Communicatie medewerker**);
- Het verzorgen van planningstechnische administratie door één of meerdere medewerkers.

De afstemming van de behoeften en van de gebruikers van de GBA wordt verzorgd door het door de Programmamanager proactief te betrekken bij **Contactgroepen** van gebruikers en GBA leveranciers.

7.4 De organisatie van de deelprojecten

In deze paragraaf is een raamwerk beschreven voor de organisatie van projecten binnen het programma. De precieze invulling hiervan is afhankelijk van de uitwerking in deelprojecten, die zo spoedig mogelijk na het besluit over de nieuwe start zal plaatsvinden in projectopdrachten en projectplannen.

Projectstuurgroep

Per project wordt een projectstuurgroep ingericht. In deze projectstuurgroepen treedt de Programmanager op als projectopdrachtgever en is voorzitter. Daarnaast nemen zitting een vertegenwoordiger van de Leverancier (de "hoofdaannemer" voor het op te leveren product) en een vertegenwoordiger van de Gebruikersorganisatie (in principe de Uitvoeringsverantwoordelijke binnen de organisatie waarbinnen het product in gebruik zal worden genomen). De projectleider rapporteert over de voortgang van het project en de te nemen beslissingen en treedt op als secretaris van de projectstuurgroep. De projectstuurgroep is verantwoordelijk voor het slagen van het project en vertegenwoordigt de belangen van het programma, de gebruikersorganisatie en de leverancier van het op te leveren product.

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

Projectleider

Per resultaatpad binnen het programma mGBA zal één projectleider aangesteld worden, die verantwoordelijk is voor de uitvoering van alle binnen het betreffende resultaatpad benoemde deelprojecten. In opdracht van de projectstuurgroep is de Projectleider verantwoordelijk voor het opleveren van producten volgens vooraf gedefinieerde kwaliteitseisen binnen gestelde beperkingen (tijd, geld). Hij is bevoegd beslissingen te nemen binnen de door de projectstuurgroep bepaalde toleranties, in termen van tijd en geld. De projectleider zorgt voor de dagelijkse leiding van het deelproject en rapporteert over de voortgang en adviseert over de te nemen besluiten. De projectleider is verantwoordelijk voor het tijdig signaleren aan de projectstuurgroep van dreigende overschrijdingen van het projectbudget en het formuleren van voorstellen om deze te mitigeren. Daarbij behoort ook de vraag aan de orde te komen wie deze overschrijding veroorzaakt, met andere woorden is er sprake van een tegenvaller of zijn er wijzigingen die te maken hebben met de verlangens of bijvoorbeeld de inzet van een van de belanghebbenden. In dat laatste geval zal de veroorzaker ook de kosten voor zijn rekening moeten nemen. Inzet van onvoorzien moet altijd door de projectstuurgroep worden goedgekeurd onder opgave van de mate van uitputting van de post onvoorzien voor deze activiteit.

Conform de aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer kan bijvoorbeeld na een review ronde besloten worden om de post onvoorzien te verkleinen als de risico's in de loop van het programma lager kunnen worden ingeschat.

Gebruiker

Vertegenwoordigt gebruikers en beheerders van de op te leveren producten. Brengt de eisen in die aan de producten gesteld moeten worden en zorgt voor een eenduidig standpunt namens de diverse belanghebbenden. Hij is verantwoordelijk voor het leveren van resources die deze eisen kunnen definiëren en het bij oplevering vaststellen of de producten aan de gestelde eisen voldoen.

Leverancier

Vertegenwoordigt de leverancier en is bij onderaannemers de hoofdaannemer. Hij is aanspreekbaar op de kwaliteit van de door de leverancier geleverde producten en voor de tijdige oplevering daarvan.

Gebruikers en GBA leveranciers

Op uitvoerend projectniveau vindt er ook afstemming plaats met gebruikers en GBA leveranciers. Deze afstemming vindt met name plaats bij de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van pilots.

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

8. De financiering van het programma mGBA

De hervatting van het programma modernisering GBA is naast de inhoudelijke toetsing van de uitgangspunten zoals gedaan in de definitiestudie en in de Gateway Review gebaseerd op de vastgestelde businesscase en afgesproken financiering.

8.1 Budgetbehoefte

De businesscase (scenario 2, uitvoering gehele programma mGBA), geeft de volgende incidentele en structurele kosten aan (alle bedragen in milj. €):

Omschrijving	Incidenteel	Structureel	Totaal
Rijk	29,6	19,5	49,1
Gemeenten	20,3	-	20,3
Totaal	49,9	19,5	69,4

Hierbij vormen de incidentele kosten de directe investeringen die met een reëel budget moeten worden afgedekt, terwijl de structurele kosten van het GBA-stelsel worden gedekt binnen de financiering van het GBA-stelsel. Aanbevelingen van o.a. de Algemene Rekenkamer leren dat dit soort ICT-programma's voorzien moeten zijn van een reële post onvoorzien.

Aanvullend op de businesscase zijn de investeringscijfers op basis van ervaringscijfers voorzien van een marge voor onvoorzien. Omdat het grootste deel van het ontwikkelrisico bij het Rijk zit heeft dit geleid tot een substantieel bedrag van € 13,2 miljoen. Toepassing van deze regels op de investeringen van de gemeenten levert een post onvoorzien van € 4,2 miljoen op.

Qua investeringen en benodigd budget leidt dit tot het volgende resultaat:

Omschrijving	Businesscase	Onvoorzien	Totaal
Rijk	29,6	13,2	42,8
Gemeenten	20,3	4,2	24,5
Totaal	49,9	17,4	67,3

Voor de gemeenten, die de investeringen uit de eigen begroting moeten bekostigen, geldt de afspraak dat bij hun investeringen zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de investeringscycli van de individuele gemeenten. Met deze cijfers voor ogen is gezocht naar mogelijkheden om de financiering van het aandeel van het Rijk te regelen.

8.2 Financieringsarrangement

Ondanks pogingen van het Rijk om voldoende budget te vinden moest uiteindelijk worden geconcludeerd dat deze binnen het Rijk niet op aanvaardbare termijn beschikbaar zou zijn. In gesprekken met de VNG en ook met vertegenwoordigers van de gebruikers is onderzocht of er mogelijkheden waren om voldoende bijdragen te krijgen om het budget alsnog veilig te stellen.

Afspraken met de gemeenten

In een informeel overleg met de Staatssecretaris van BZK is de VNG met het aanbod gekomen om een bedrag van maximaal € 30,0 miljoen uit het gemeentefonds te nemen en dit als renteloze lening aan BZK ter beschikking te stellen. De Staatssecretaris heeft deze oplossing als een welkome handreiking aanvaard en vervolgens is dit aanbod in goed overleg tussen de VNG en BZK verder uitgewerkt.

Het arrangement voorziet tevens in regelmatig overleg tussen stuurgroep en financieel toezicht van de ministeries BZK en FIN waarin uitnamen en aflossingen kunnen worden afgestemd op het programmaverloop en de keuzes die daarin nog gemaakt zullen moeten worden (bijvoorbeeld BZS-K centraal versus decentraal). Dit overleg is in het programmaplan opgenomen.

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

Afspraken met de gebruikers

Naast deze afspraken is contact opgenomen met de vertegenwoordigers van de gebruikers. Ideeën over extra verhoging van de berichtenprijs stuiten op formele en praktische bezwaren waaronder de recent gemaakte afspraken over de budgetfinanciering van de GBA. Om deze weer open te breken zou een langdurig overleg nodig zijn dat het programma eigenlijk niet kan velen.

Wel ontstond de gedachte dat het zgn. Schommelfonds, dat bij BPR is gevormd als een soort egalisatiereserve voor schommelingen in het berichtenverkeer, zou kunnen worden aangewend als concrete bijdrage van de gebruikers. Voor de inzet van dit fonds is de expliciete goedkeuring van het gebruikersoverleg nodig. Op 21 januari jl. is dit overleg onder voorwaarden akkoord gegaan om maximaal € 11,0 miljoen te bestemmen als bijdrage aan het programma. De voorwaarden zijn omgezet in de volgende afspraken die door alle partijen zijn geaccepteerd.

- De gebruikers krijgen twee plaatsen in de stuurgroep in nieuwe samenstelling. Uitgangspunt daarbij is dat deze leden zo representatief mogelijk zullen zijn voor de inbreng van het gebruikersbelang.
- De programmaonderdelen GBA-V Fullservice en GBA-V Moderne Interfaces worden conform het nieuwe programmaplan en de nieuwe businesscase met voorrang in gang gezet. Parallel daaraan zal de eerste (verkenkende) fase van het Burgerzakensysteem Kern worden opgestart zodat de onderlinge samenhang en de relatie met LO-4 bewaard blijft.
- Het schommelfonds is een van de financieringsbronnen van het programma. Het gebruikersoverleg is niet het gremium waarin wordt besloten over de uitvoering van het programma, wel zal in transparantie worden gerapporteerd over de benutting van het Schommelfonds. Zou er na afronding van het programma nog budget resteren dan blijft dit in redelijkheid beschikbaar voor de gebruikelijke bestemmingen van het Schommelfonds.

Overige financiën

Tot slot is er nog een restant van ca. € 3,6 miljoen van het oude programmabudget. Dit budget moet conform de afspraken met het ministerie van Financiën worden teruggeboekt, echter in voorkomende gevallen mag in het kader van mGBA een hernieuwd beroep gedaan worden op de leenfaciliteit bij het ministerie van Financiën. Op deze wijze bestaat er een dekkingsruimte voor een eventueel ontbrekend stuk onvoorzien.

Uitwerking

Inmiddels is in het overleg met de VNG een schema van uitnamen en aflossingen afgesproken waarbij een relatie is gelegd met de ook door BZK te realiseren en te financieren "Online Raadpleegbare Reisdocumenten Administratie" (ORRA) die ook voor gemeenten belangrijk is (zie bijlage). Er is een schema van uitnamen en aflossingen afgesproken dat voorziet in een uitname uit het gemeentefonds van maximaal € 25,0 miljoen ter mede financiering van het totale arrangement. Dit bedrag wordt in de periode 2009 tot en met 2012 uitgenomen en het totaalbedrag wordt in 2013 of zoveel eerder als mogelijk in het gemeentefonds teruggestort.

Op deze wijze is er sprake van een overbruggingsfinanciering waardoor, met gebruikmaking van reserves van BZK en BPR, een klein beslag op de BZK-begroting en de leenfaciliteit van het ministerie van Financiën (voor de ORRA), uiteindelijk de investeringen voor het Rijksdeel van het programma mGBA geheel ten laste van het Rijk zullen zijn.

De facto fungeren het Schommelfonds en het eventuele beroep op de leenfaciliteit als dekking voor de post onvoorzien van de mGBA. Omdat flexibiliteit belangrijk is moet duidelijk zijn dat het niet om geoormerkt geld gaat maar dat de inzet van de financieringsbronnen zo slim mogelijk moet plaatsvinden ook in relatie tot de ORRA.

Er is sprake van een lichte afwijking tussen de investeringsreeksen van de businesscase en van het financieringsarrangement. Dit vergt de volgende toelichting: Ten einde de investeringspiek van de twee programma's in de eerstkomende jaren te dekken is de tijdelijke bijdrage van de gemeenten gecombineerd met de beschikbare middelen van BZK. Daarbij zijn de investeringen zoveel mogelijk geconcentreerd in de jaren 2009-2014. Bij eventuele doorloop van het programma na 2014, zullen de investeringsreeksen conform de governanceafspraken worden aangepast. Voor de beperkte investeringen zoals in het schema van de businesscase voorzien voor 2015-2019 (totaal € 3,8 miljoen) zal BZK zorg dragen voor dekking binnen de eigen begroting. Hierdoor vormt de lichte afwijking geen extra risico voor het succesvol uitvoeren van het programma. Voor gemeenten is er een direct belang dat het programma zo snel mogelijk wordt gerealiseerd. Dan kunnen de positieve baten zoals benoemd in de business case worden gerealiseerd en kan de aflossing van de lening zo spoedig mogelijk beginnen.

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

Formuleren eisen aanvullende modules Burgerzakensysteem

Aanvullend op bovenstaand arrangement is gebleken dat er behoefte bestaat om een budget te reserveren voor het formuleren van de specificaties van de aanvullende modules van het Burgerzakensysteem waarbij gestreefd wordt naar verdergaande standaardisatie van de producten. Hiervoor zullen werkzaamheden moeten worden verricht die niet in de business case zijn opgevoerd. Deze werkzaamheden maken onderdeel uit van het programma en zullen onder regie van de gemeenten (VNG/NVVB) in samenhang met de realisatie van het Burgerzakensysteem - Kern worden uitgevoerd. De hiervoor te maken kosten en daarvoor benodigde financiering zullen volgens de afspraken over de kostenverdeling² voor rekening van de gemeenten komen. De genoemde werkzaamheden worden opgenomen in het programmaplan en voor deze kosten wordt de uitname uit het gemeentefonds in 2009 eenmalig verhoogd met ten hoogste € 1 miljoen.

Financiële governance.

Het uitgewerkte financieringsarrangement vergt een goede onderlinge afstemming aangevuld met goede afspraken over de inzet van middelen voor onvoorzien. Naast de algemene afspraken voor de governance van het programma zijn er aanvullende afspraken nodig voor de financiële governance.

Algemeen

In het algemeen geldt dat wijzigingen in het programmaplan en in de businesscase door de stuurgroep moeten worden goedgekeurd. Bij de aansturing van de projecten geldt dat dreigende overschrijdingen van het projectbudget vroegtijdig aan de stuurgroep moeten worden gesignaleerd met voorstellen om deze te mitigeren. Daarbij behoort ook de vraag aan de orde te komen door wie en waardoor deze overschrijdingen worden veroorzaakt, met andere woorden, is er sprake van een tegenvaller of zijn er wijzigingen die te maken hebben met bijvoorbeeld de verlangens of de inzet van een van de belanghebbenden. Uitgangspunt zal zijn dat de veroorzaker ook de kosten voor zijn rekening moeten nemen. Inzet van het budget onvoorzien moet altijd door de stuurgroep worden goedgekeurd onder opgave van de mate van uitputting van de post onvoorzien door deze activiteit.

Conform de aanbevelingen van de Algemene Rekenkamer kan bijvoorbeeld na een reviewronde besloten worden om het budget onvoorzien te verkleinen als de risico's in de loop van het programma lager kunnen worden ingeschat.

Mogelijke onderuitputting van een projectbudget komt ten gunste van het programmabudget en dient vroegtijdig aan de stuurgroep te worden gemeld en door de stuurgroep te worden bestemd. Uitgangspunt is dat eventuele definitieve meevallers worden toebedeeld aan de organisatie die de kosten van dat project heeft gefinancierd.

Financiële governance

Ten aanzien van het financieringsarrangement gelden voor de governance de volgende afspraken die gedetailleerder in de bijlage zijn benoemd.

1. Er komt een programmaorganisatie intern bij DGBK / OBD die voorziet in een projectassurance / programmacontrol voor de programma's mGBA en ORRA. Men toetst de resultaten voor de diverse go- no go beslissingen ten behoeve van de besluitvorming in de stuurgroep.
2. Er wordt per kwartaal intern bij DGBK overleg gevoerd over de voortgang van beide projecten.
3. Jaarlijks wordt indien nodig de uitname uit het gemeentefonds bijgesteld aan de hand van de voortgang van het programma in overleg met de beheerders van het Gemeentefonds.
4. Deze afspraken zijn expliciet in de programmaplannen van de beide programma's opgenomen. Op deze wijze wordt rekening gehouden met de kritische opmerkingen van de Audit Dienst over de gang van zaken in het verleden.

² Bestuurlijk Overleg van 19 maart 2008

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

Bijlage bij Hoofdstuk 8 van het programmaplan

Financieringsarrangement ontwikkeling mGBA scenario 2 en ORRA

22 januari 2009

BZK zal in de komende jaren het scenario 2 uit de Businesscase november 2008 voor de modernisering Gemeentelijke Basis Administratie (mGBA) ontwikkelen en de Online Raadpleegbare Reisdocumenten Administratie (ORRA). De looptijd van het programma mGBA is 6 jaar, het budget is € 29,6 mln. De looptijd van het project ORRA is 3 jaar, het budget € 27,5 mln. Voor dekking van deze budgetten kan BZK geen beroep doen op de leenfaciliteit bij het ministerie van Financiën.

De VNG heeft aangeboden tot een bedrag van € 30 mln. te willen voorfinancieren voor de investeringen mGBA door middel van tijdelijke uitname uit het gemeentefonds. Bij BZK (BPR en op begroting BZK) komt in de komende tijd budget beschikbaar voor gedeeltelijke dekking van de kosten van de ontwikkeling van mGBA en ORRA. Het gebruikersoverleg GBA heeft de schuld van BPR aan de gebruikers GBA (het schommelfonds) ter beschikking gesteld voor mede financiering van mGBA.

Door de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk in te zetten is het mogelijk zowel mGBA als ORRA conform de begrote meerjarige investeringen te ontwikkelen

Om het financieringsarrangement uit te kunnen voeren stemmen de partijen, DGBK, VNG, FIN, OBD en FEZ in met onderstaande uitgangspunten en afspraken over de financiering en over de governance in en zullen de aangegeven acties uitvoeren.

1. Uitgangspunten investeringsritmes

1. De bedragen voor de investeringen mGBA en ORRA zijn gebaseerd op de inzichten in december 2008 in omvang en bestedingsmoment.
2. De bedragen voor mGBA scenario 2 zijn de netto investeringsbedragen uit de businesscase Capgemini.
3. In het budget voor ORRA is rekening gehouden met onvoorziene lastenstijgingen.
4. De investeringsritmes mGBA en ORRA zijn

	09	10	11	12	13	14	
Programma mGBA	7,8	9,6	3,6	3,2	2,5	2,9	29,6
Programma ORRA	2,7	16,5	8,3				27,5

5. Finetuning van het investeringsritme mGBA geschiedt zodra een besluit is genomen over mGBA centraal – decentraal.
6. Finetuning van het investeringsritme ORRA geschiedt na afronding wetstraject, in juli 2009.

2. Afspraken over financiering ontwikkeling mGBA en ORRA

1. Gemeenten faciliteren het financieringsarrangement door een tijdelijke uitnamereeks uit het gemeentefonds van € 25,0 mln., die BZK in 2013 of zoveel eerder als mogelijk zal terugstorten.
2. BZK dekt mede het financieringsarrangement door bijdragen uit de begroting van totaal € 18,6 mln. en door bijdragen vanuit BPR van in totaal € 11,0 mln.
3. BPR activeert in 2013 de ORRA en doet een beroep op de leenfaciliteit ad € 27,5 mln. Dit bedrag boekt BPR over aan BZK. Rente en aflossing van de lening verwerkt BPR, conform bestaande systematiek, in de prijs van de reisdocumenten.
4. Het Gebruikersoverleg GBA stelt maximaal € 11 mln. beschikbaar voor het financieringsarrangement, mede met het oog op mogelijke onvoorziene uitgaven.
5. In paragraaf 6 zijn de kasmutaties bij de partijen weergegeven, afgestemd op de financieringsbehoefte per jaar voor de ontwikkeling van mGBA en ORRA.
6. Optredende onderuitputting komt in principe ten laste van EJM.
7. Meevallers komen niet ten gunste van de schuld aan gebruikers.

3. Governance met betrekking tot het financieringsarrangement mGBA en ORRA

1. DGBK/OBD richt een programmaorganisatie in en vult daarbij de projectassurance/programmacontrol functie voor de programma's mGBA en ORRA met 1 fte op gekwalificeerd niveau in.

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

2. Voorafgaand aan de herstart van het programma mGBA en voorafgaand aan go-no go beslissingen met betrekking tot onderdelen van het programma toetsten DGBK/OBD, DGControl en FEZ de realiteit van de ramingen ten behoeve van de besluitvorming in de stuurgroep.
3. DGControl en projectassurance/programmacontrollers voeren per kwartaal overleg over de voortgang van beide projecten.
4. DGBK/OBD en DGControl bespreken bij voorbereiding VJN en NJN met FEZ de voortgang van de projecten.
5. DGBK/OBD, FEZ en VNG stellen, na finetuning in 2009 en daarna jaarlijks, de hoogte van de uitname uit het Gemeentefonds bij aan de hand van de voortgang van de projecten en passen in voorkomende gevallen in overleg en na instemming van het directeurenoverleg Fondsbeheerders de budgettrekken aan.
6. Deze afspraken mbt de governance worden opgenomen in het programmaplan mGBA en het programmaplan ORRA.
7. FEZ informeert IRF regelmatig en tijdig over de voortgang van beide programma's

4. Acties korte termijn

1. Nadere informatie aan IRF
 - i. DGControl BK zorgt voor inzicht in het ontstaan van het resultaat reisdocumenten.
 - ii. DGControl BK zorgt voor inzicht in de opbouw onderuitputting art 7.4, 2008.
 - iii. FEZ stelt IRF het concept programmaplan ter hand, zodra beschikbaar.
2. Afspraken met Financiën
 - i. De afspraken met Financiën worden vóór VJN 2009 in het PO IRF vastgelegd.
3. Tijdelijk uitname uit gemeentefonds
 - i. BZK agendaert de tijdelijke uitname uit het gemeentefonds voor het directeurenoverleg Fondsbeheerders.
 - ii. BZK en FIN stemmen in met de tijdelijke uitname uit het gemeentefonds, conform reeks 'gemeentefonds' in paragraaf 6.
 - iii. De tijdelijke uitname wordt bij VJN 2009 geëffectueerd.
4. Schuld BPR aan moederdepartement
 - i. OBD bestemt de schuld van BPR aan het moederdepartement bij VJN 2009 voor mGBA, in te zetten conform reeks 'BPR' in paragraaf 6.
 - ii. BPR boekt bij VJN 2009 de schuld aan het moederdepartement over naar art 7.4. als ontvangst in 2010.
5. Eigenvermogen BPR
 - i. DGBK stemt in met de afroeping van het eigen vermogen BPR.
6. Resultaat art 7.4
 - i. OBD, FEZ en IRF stemmen in met de inzet van de onderuitputting art 7.4. 2008 t/m 2012 voor de ontwikkeling van mGBA en ORRA, conform reeks 'art 7.4' in paragraaf 6.
 - ii. OBD legt in 2009 deze reservering vast in de administratie.
7. Schuld aan gebruikers
 - i. De stuurgroep mGBA stelt regels op voor de inzet van de schuld aan de gebruikers voor mGBA.
8. Restant lening ad € 3,6 mln.
 - i. BPR lost in 2009 een deel van de lopende lening mGBA af met het restant van de lening ad € 3,6 mln.

5. Acties lange termijn

1. Financiering producten ORRA
 - i. BPR, AD en de IRF stemmen in met het activeren op de balans van BPR van de producten uit het project ORRA.
 - ii. BPR doet een beroep op de leenfaciliteit ter hoogte van de post op de balans en boekt het totaal van het uit de lening ontvangen bedrag over aan BZK art 7.4. conform reeks 'BPR' in paragraaf 6.
 - iii. De aflossing van de lening verwerkt BPR in de tarieven voor de reisdocumenten.
2. Leenfaciliteit
 - i. In voorkomende gevallen kan BPR in het kader van de mGBA opnieuw een beroep doen op de leenfaciliteit.
3. Terugstorting gemeentefonds

Programma mGBA: kiezen voor een nieuwe start	Versie: 0.92
Programmaplan	Datum: 25 februari 2009

- i. De terugbetaling geschiedt in 2013, conform reeks 'gemeentefonds' in paragraaf 6, of zoveel eerder als mogelijk, tenzij fondsbeheerders en VNG tot andere afspraken komen.

6. Kasmutaties

De kasmutaties voor betrokken budgethouders zijn als volgt.

Gemeentefonds

	09	10	11	12	13	14	Totaal
art 7.4	-4,8	-12,7	-6,9	-0,6	25,0		0

Het gemeentefonds boekt de reeks op art 7.4 en ontvangt in 2013 € 25,0 mln. van art. 7.4.

BPR

	09	10	11	12	13	14	Totaal
Schuld aan departement		-8,1					-8,1
Eigen vermogen						-2,9	-2,9
Leenfaciliteit ORRA					27,5		27,5
Retour art 7.4					-27,5		-27,5
totaal		-8,1			0	-2,9	-11,0

DGBK/OBD bestemd € 8,1 mln. voor de financiering van de ontwikkeling mGBA en ORRA BPR boekt in 2010 € 8,1 mln. en in 2014 € 2,9 mln. over naar art. 7.4.

BPR doet in 2013, na activeren van ORRA, een beroep op de leenfaciliteit en boekt dit bedrag over naar art 7.4.

Art 7.4

	09	10	11	12	13	14	totaal
Bekostiging programma mGBA	-7,8	-9,6	-3,6	-3,2	-2,5	-2,9	-29,6
Bekostiging programma ORRA	-2,7	-16,5	-8,3				-27,5
Uitname en boeking GF	4,8	12,7	6,9	0,6	-25,0	0	0
Bijdragen vanuit BPR		8,1	0	0	27,5	2,9	38,5
Bijdrage art 7.4	5,7	5,3	5	2,6			18,6

Art. 7.4 ontvangt uitnamereeks uit het gemeentefonds en vult het gemeentefonds in 2013 aan met het totaal van de uitname.

Art. 7.4 ontvangt van BPR de schuld aan het moederdepartement, afkomen eigen vermogen en activering ORRA.

Art. 7.4 de reeks ter beschikking van de ontwikkeling mGBA en ORRA.

7. Overzicht bijdragen per budgethouder

	09	10	11	12	13	14	Totaal
Gemeentefonds	4,8	12,7	6,9	0,6	-25,0		0
BPR		8,1		0		2,9	11,0
Art 7.4	5,7	5,3	5,0	2,6			18,6
totaal	10,5	26,1	11,9	3,2	-25,0	2,9	29,6