

Strategic Alignment in e-government projects

Longitudinal Actor Network analysis of a large Social Security IS project in The Netherlands



February 2013
Erasmus School of Economics

Master Thesis Economics & Informatics
Economics & ICT Programme

Student	: Laurens den Boer
Studentnr.	: 267088
Supervisor	: Dr. M.T. Smits
Co-reader	: Dr. G.J. van der Pijl

Preface

This thesis is the final step in completing the Master Economics & Informatics at Erasmus University Rotterdam. It took me longer than expected, but I am glad that after years of work, this thesis got to an end. Many people encouraged and supported me in this period and I would like to thank them for their support.

First of all, I would like to thank my first supervisor Martins Smits for his advice, critical comments and patience. After all those years, with its up and downs, he kept supporting me. Without his support and patience, this thesis would never have come to an end. Furthermore, I would like to thank my second supervisor Gert van der Pijl for his time and advice, but also for making it possible to write this thesis under his and mister Smits his supervision.

Last but not least, I would like to thank my parents for both enabling and stimulating my education and the rest of my family and friends for their sincere support.

Laurens den Boer
Rotterdam, February 2013

Executive summary

For over 20 years research and practice have proved the value of inter-organizational information systems (IOIS) to improve interactions between organizations (Barret and Konsynski, 1982). The continuous improvement of computers and information systems made it easier for companies to work closer with other companies and contributed to the increased popularity of inter-organizational relationships.

The purpose of this thesis is to understand the dynamics involved in the implementation and use of a nationwide inter-organizational information system (IOIS). By using the Digital Client Dossier (in Dutch: Digitaal Klantdossier, DKD) as a model to investigate a large nationwide inter-organizational information system, the objective is to identify the causes or reasons that explain success or failure of implementing large information systems. Therefore the research question that will be discussed is: "How do alignment processes influence successful implementation of inter-organizational information systems?"

Information about the DKD was gathered by searching the internet for relevant documents and consisted of articles from magazines and (quarterly and yearly) reports of the organizations involved with the introduction of the DKD. This information is analysed by using the Extended Strategic Alignment model and the Actor Network theory.

To answer the research question the hypothesis is drafted that when more actors are involved with the implementation of an IOIS, the more difficult it becomes to align the requirements of all partners involved. With precaution it can be concluded that with a smaller number of actors involved a higher degree of success will be reached.

The second hypothesis describes that the alignment process between the different partners has an influence on the success of the implementation of an inter-organizational information system. The assumption is made that if a problem or opportunity is defined clearly and unambiguously, it will lead more quickly to a successful implementation. The analysis conducted in this thesis does not lead to a conclusive outcome for this matter.

The findings in this thesis are based on a selection of examples. The conclusions made seem legitimate, but the number of examples is too low to make conclusive conclusions for inter-organizational systems in general. The methods used for analyzing in this thesis can be useful for other organizations who want to understand the dynamics involved in the implementation and use of an inter-organizational information system.

Key words: inter-organizational information systems (IOIS); actor network theory (ANT), strategic alignment model (SAM), extended strategic alignment (ESA), Digitaal Klantdossier (DKD).

Table of Contents

Preface	3
Executive summary	5
Table of Contents	7
1. Introduction	9
1.1 Purpose of thesis	9
1.2 Research question	9
1.3 Research method	10
1.4 Structure	10
2. Theoretical framework	11
2.1 Strategic Alignment	11
2.1.1 The MIT framework	11
2.1.2 The Strategic Alignment model	12
2.1.3 The Baets IT Alignment model	15
2.1.4 Extended Alignment model	15
2.2 Actor Network theory	16
2.2.1 Actor Network theory according to Walsham and Sahay	16
2.2.2 Actor Network theory according to Cho et al.	17
2.2.3 Actor Network theory according to Rodon et al.	19
2.3 Comparison of different Actor Network theories	20
2.4 The ANT model used in this thesis	22
2.5 ANT & Extended alignment model comparison	23
2.6 Key Performance Indicators	24
3. Research Model	25
4. The Digital Client Dossier (DKD)	27
4.1 Goals	27
4.2 Overview of the DKD Project (2002 - 2010)	27
4.2.1 Suwinet	27
4.2.2 Commission Keller	27
4.2.3 Assignment to develop the DKD	28
4.2.4 Wet Eenmalige Uitvraag	28
4.2.5 Digital Client Dossier phase 1 (DKD1)	28
4.2.6 Digital Client Dossier phase 2 (DKD2)	28
4.3 Involved actors	28

4.3.1 Main actors.....	29
4.3.2 Supportive actors	29
4.3.3 Other actors.....	30
4.4 Executor	30
4.5 DKD Products	30
5. Case analysis	33
5.1 Case analysis with ANT	33
5.1.1 The pre DKD stage (2002-2005)	33
5.1.2 Phase 1 of the DKD (2005-2008)	33
5.1.3 Phase 2 of the DKD (2008-2010)	36
5.1.4 Implementation as cycles of translation	36
5.1.5 Activity of actors through time.....	38
5.1.6 Activity per actor	39
5.1.7 Number of actors and success.....	40
5.2 Case analysis with Strategic Alignment	41
5.2.1 Driver, Levers and Impact.....	41
5.2.2 Drivers and levers per impact.....	42
5.3 Case analysis with Key Performance Indicators.....	43
5.3.1 Quality	43
5.3.2 Functionality	44
5.3.3 Actor Satisfaction	44
5.3.4 User Satisfaction.....	44
5.3.5 Cost.....	44
5.3.6 Construction Time	44
5.3.7 Safety.....	44
5.4 Discussion	44
6. Conclusion and recommendations.....	47
6.1 Conclusion.....	47
6.2 Recommendations.....	48
References	49
Appendix I: List of resources	51
Appendix II: English names of Dutch organizations	52
Appendix III: List of all observations	53

1. Introduction

Throughout the years Information Technology has evolved from a traditional role of administrative support toward a more strategic role within organizations (Henderson and Venkatraman, 1993). The continuous improvement of computers and information systems made it possible for organizations to work closer with other companies by using an inter-organizational information system. For over 20 years of research and practice have proved the value of inter-organizational information systems (IOIS) to improve interactions between organizations (Barret and Konsynski, 1982).

The Dutch government started in 2002 with the development and implementation of a large social security information system to improve the services provided by the social security organizations in the Netherlands. This 'Digital Client Dossier' (in Dutch: "Digitaal Klantdossier", DKD) made it possible for the different government organizations to share their information about clients and improve their efficiency. To analyse the development and implementation of the DKD, two literature models will be used in this thesis: the Extended Strategic Alignment model and the Actor Network theory.

The ideas of Strategic Alignment emerged in the 1980's (Chand and Reich, 2007). An important event in the history of the evolution of the concept of Strategic Alignment was the publication of the article "Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations" by Henderson and Venkatraman in 1993. This article describes a model what laid the foundation for current definitions of Strategic Alignment. Although the information system literature repeatedly outlined the fundamental importance of Strategic Alignment between business and IT to improve organizational effectiveness (Chan, 2002), less was known about how IT can lead to better performance of business networks that consist of multiple organizations (Straub et al, 2004; Kuo and Smits, 2003). In 2007 Torabkhani et al used an Extended Strategic Alignment model to assess inter-organizational alignment.

The Actor Network theory has its roots in the social science. It aims to understand the processes that lead to construction and transformation of socio-technical networks (Callon & Law, 1989). The focus lies on how people and objects are brought together in stable, heterogeneous networks of aligned interests (Law, 1991) through processes of translations (Callon, 1986; Callon & Law, 1989). ANT has frequently been revised and extended and has therefore no unified body of knowledge (Cho et al, 2008). In this thesis an Actor Network theory is composed after combining the foundations of Walsham and Sahay (1999) with different additions of Cho et al (2008) and Rodon et al (2008).

1.1 Purpose of thesis

The purpose of this thesis is to understand the dynamics involved in the implementation and use of a nationwide inter-organizational information system. For the research of this thesis the Extended Strategic Alignment model and the Actor Network theory are used as a basis for the analysis. This thesis provides information for organizations to successfully participate in the development and exploitation of an inter-organizational Information System.

1.2 Research question

By using the Digital Client Dossier as a model to investigate a large nationwide inter-organizational information system, the objective is to identify the causes or reasons that explain success or failure of implementing large information systems. Therefore the research question in this thesis is:

"How do alignment processes influence successful implementation of inter-organizational information systems?"

Questions related to the research question are:

- How do alignment processes take place in inter-organizational information systems?
- How to analyse the alignment processes?
- When can the alignment of processes be called a success?
- What are Strategic Alignment, Extended Strategic Alignment and Actor Network theory?

1.3 Research method

In this thesis a case study is conducted to the Digital Client Dossier. This project is an example of a long implementation project of a large inter-organizational information system. The government of the Netherlands has steered developments in the project by implementing a new law on social security in 2008. By establishing this law, many social security organizations had to comply with the new rules and regulations and had to work together implementing different IT applications. Ultimately, after 8 years, the system has successfully been implemented and is being used by the partners involved.

In order to develop the research model and hypothesis for this thesis, research was conducted to publications in the literature about “Strategic alignment”, “Extended Strategic Alignment” and “Actor Network theory”.

Information about the case was acquired by searching the internet for relevant documents about the DKD. The information gathered consisted of articles from magazines and (quarterly and yearly) reports of the organizations involved with the implementation of the DKD. The complete list of documents (numbered from DKD1 to DKD34) can be found in appendix I. By carefully analysing all these documents, an extensive list arose of useful observations. This list made it possible to analyse the information of multiple resources and apply the different theories. The complete list of observations can be found in appendix III.

The organizations involved in the DKD do sometimes have long Dutch organization names. To make this thesis better understandable and readable in English, the most important organizations are translated to the English equivalents. See appendix II for the complete list of translations and their corresponding abbreviations.

1.4 Structure

The structure of this paper is as follows. First the theoretical background is provided in chapter 2 and the research method is discussed in chapter 3. An overview of the Digital Client Dossier is given in chapter 4. The thesis ends with the analysis, findings and discussion about the case in chapter 5 and ends with the conclusions and recommendations in chapter 6.

2. Theoretical framework

In this thesis a couple of well-known theories are used to analyse the implementation of an IOIS. In the first paragraphs of this chapter the theories and their development will be described. Later on in this chapter it will be explained which theories are used and in which form.

2.1 Strategic Alignment

For many years, researchers have drawn attention to the importance of alignment between business and IT, for instance McLean and Soden (1977) and Henderson and Sifonis (1988). In early studies, this often meant linking the business plan and the IT plan (Chand and Reich, 2007). The early motivation for alignment emerged from a focus on strategic business planning and long-term IT planning in the early 1980s (e.g., IBM in 1981). From a business perspective, planning was characterized as a top-down and a bottom-up process and departmental (e.g., IT) plans were created in support of corporate strategies. From an IT perspective, decisions on hardware and software had such long-term implications that tying them to current and future plans of the organizational unit was a practical necessity (Chand and Reich, 2007).

Many studies on Strategic Alignment have emphasized that alignment is a process rather than an end state (Baets, 1992; Broadbent and Weill, 1993; Henderson and Venkatraman, 1993). Henderson and Venkatraman (1993) describe Strategic Alignment as: 'a process of continuous adaptation and change'.

In scientific literature many models have been proposed regarding Strategic Alignment. Chan and Reich (2007) give an overview of a few particularly influential models. These will be short summarized in the following paragraphs.

2.1.1 The MIT framework

Research conducted at the Massachusetts Institute of Technology in the 1980s served as a basis to harness the strategic power of IT (Scott Morton, 1991). According to Scott Morton, this research leads to the following MIT framework (see figure 2.1).

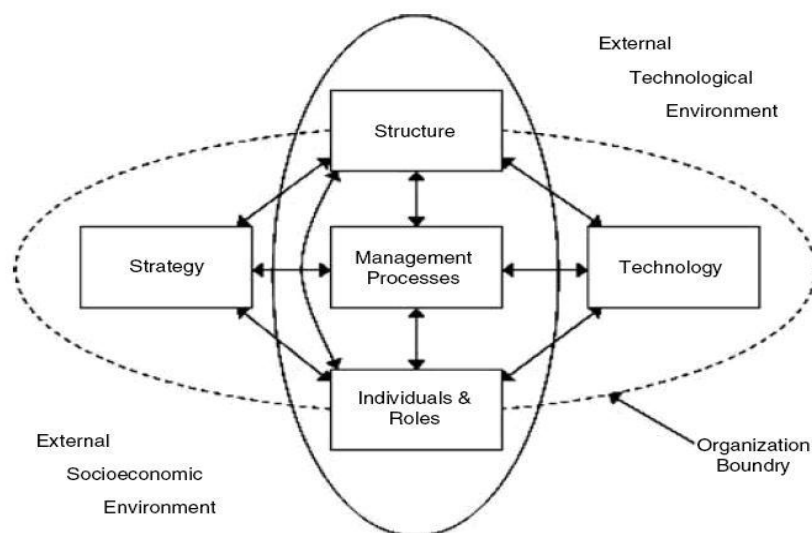


Figure 2.1 – The MIT framework

The framework argues that big changes in IT investments can lead to substantial rewards as long as the key elements of strategy, technology, structure, management processes and individuals are kept in alignment. According to Chan and Reich (2007), the MIT model can be seen as an important foundation of other Strategic Alignment models.

2.1.2 The Strategic Alignment model

The Strategic Alignment model (SAM) is probably the most widely cited version of all Alignment models (Chan and Reich, 2007). According to Chan and Reich (2007) were Henderson and Venkatraman (1992), the creators of this model, influenced by the MIT model. The Strategic Alignment model is based on four important cornerstones, namely: the Business Strategy, the IT Strategy, the Organizational Infrastructure & Processes and the IS Infrastructure & Processes (see figure 2.2).

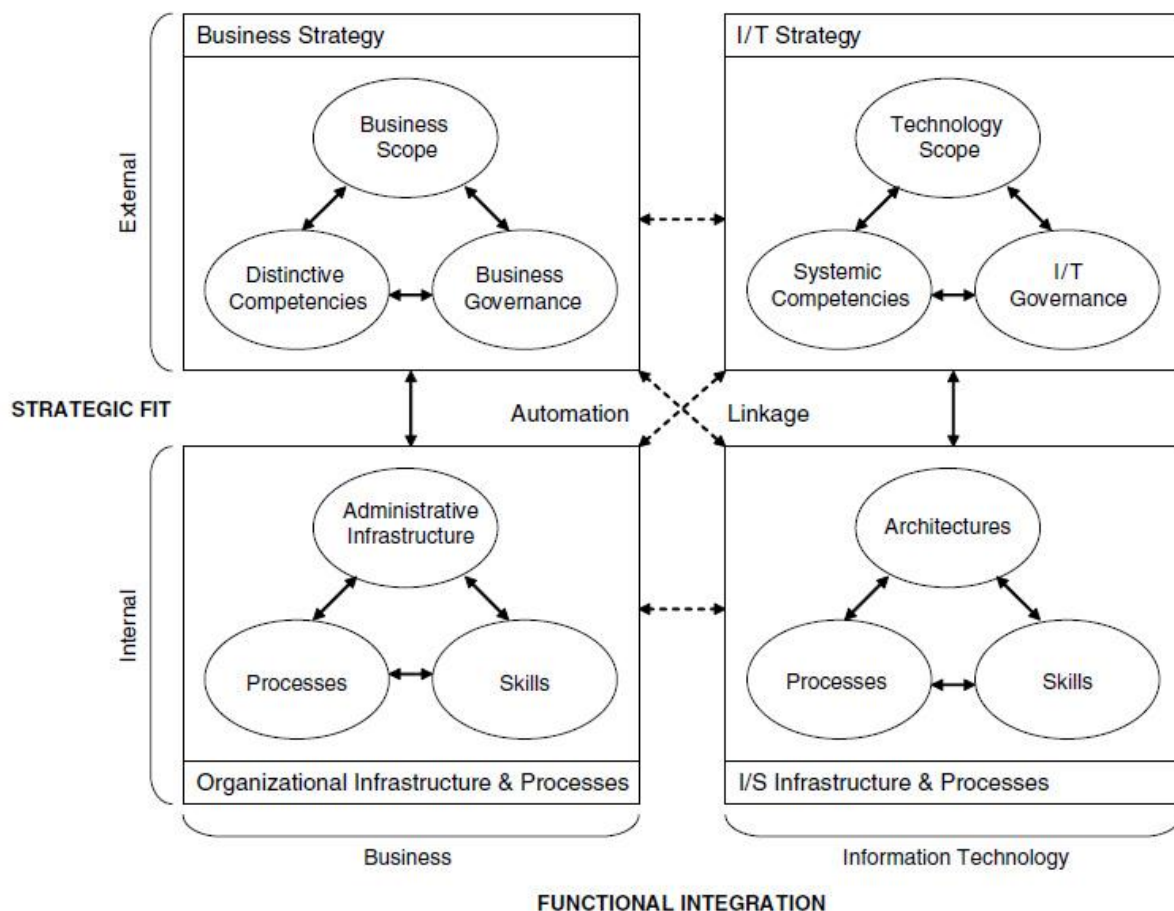


Figure 2.2 - The Strategic Alignment model

In this model alignment is different from bivariate alignment (for instance linking between only two of the cornerstones) and cross-domain alignment (for instance linking between any of the three cornerstones). There is also a distinction made between the external and internal perspective of IT, respectively the IT Strategy and the IT Infrastructure & Processes. According to Henderson and Venkatraman it is important that organizations make a choice which alignment perspective a company wants to follow. There are 4 different possibilities of these so called cross domain relationships (see figures 2.3 to 2.6).

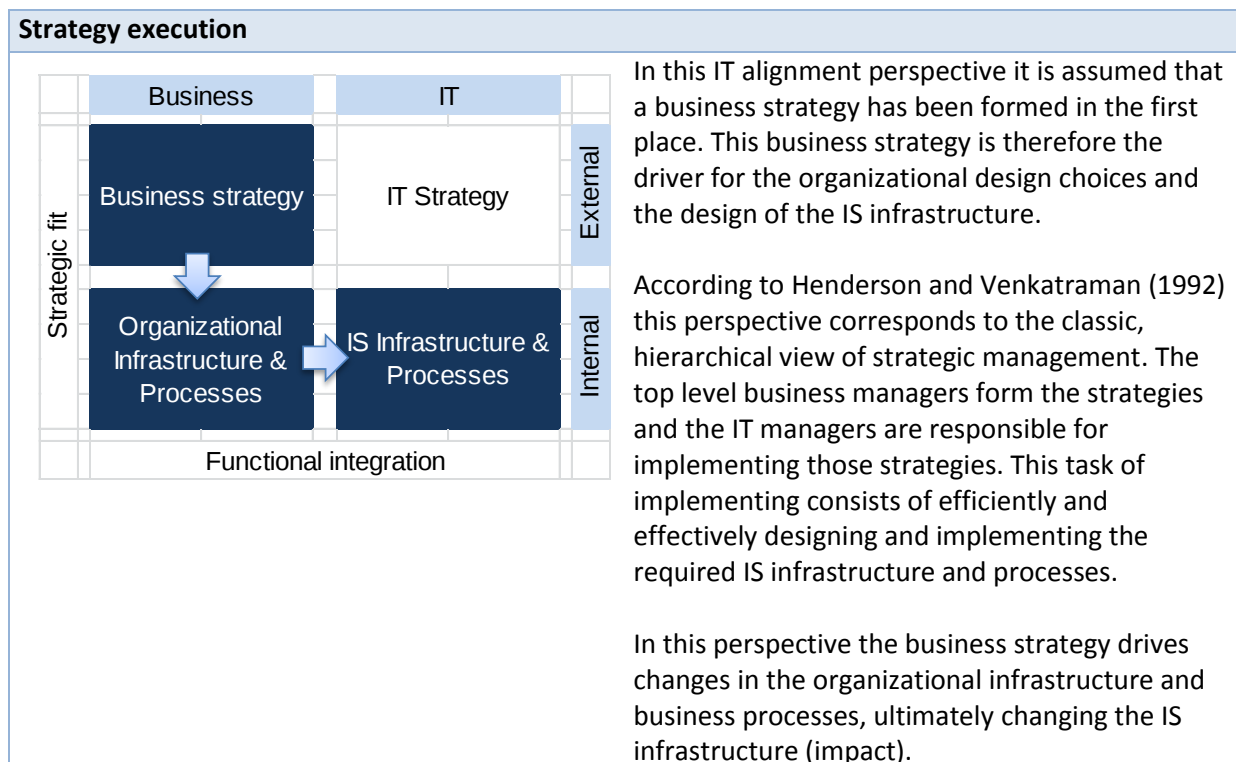


Figure 2.3 - Strategy execution

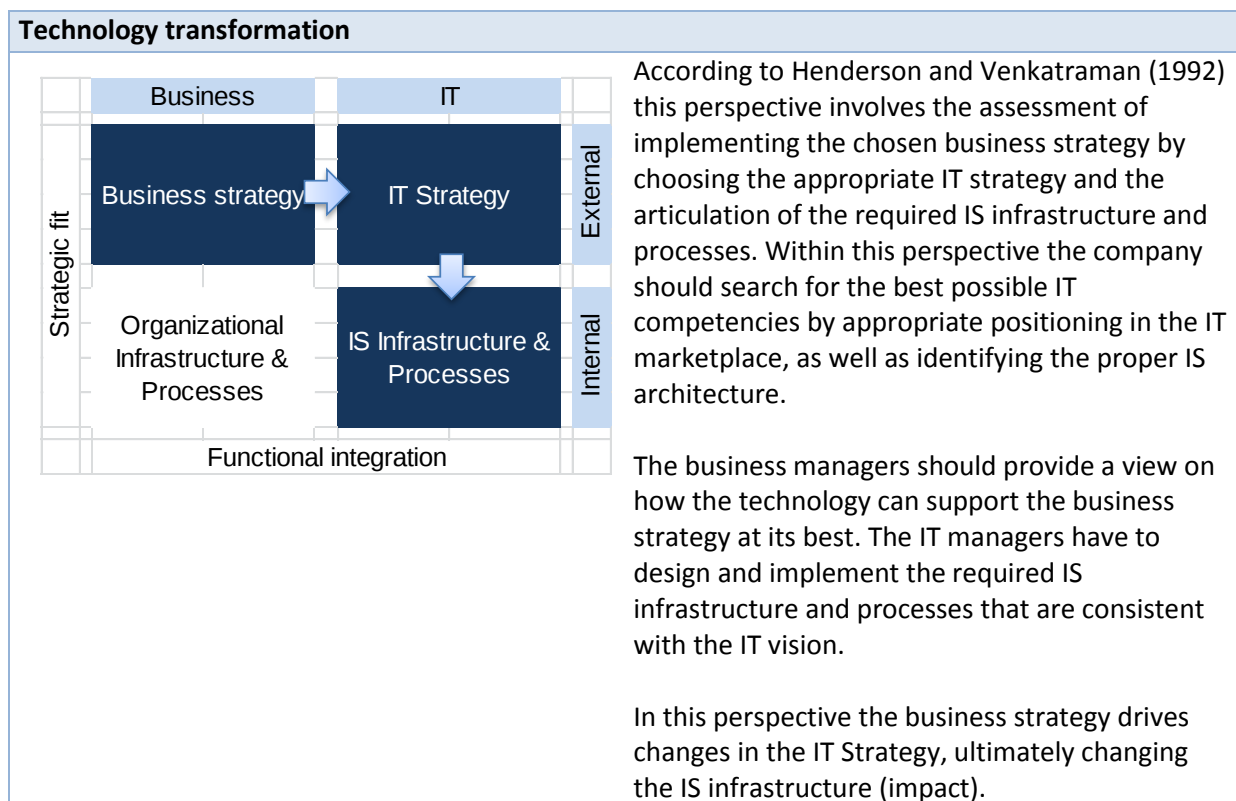


Figure 2.4 - Technology transformation



Figure 2.5 - Competitive potential perspective

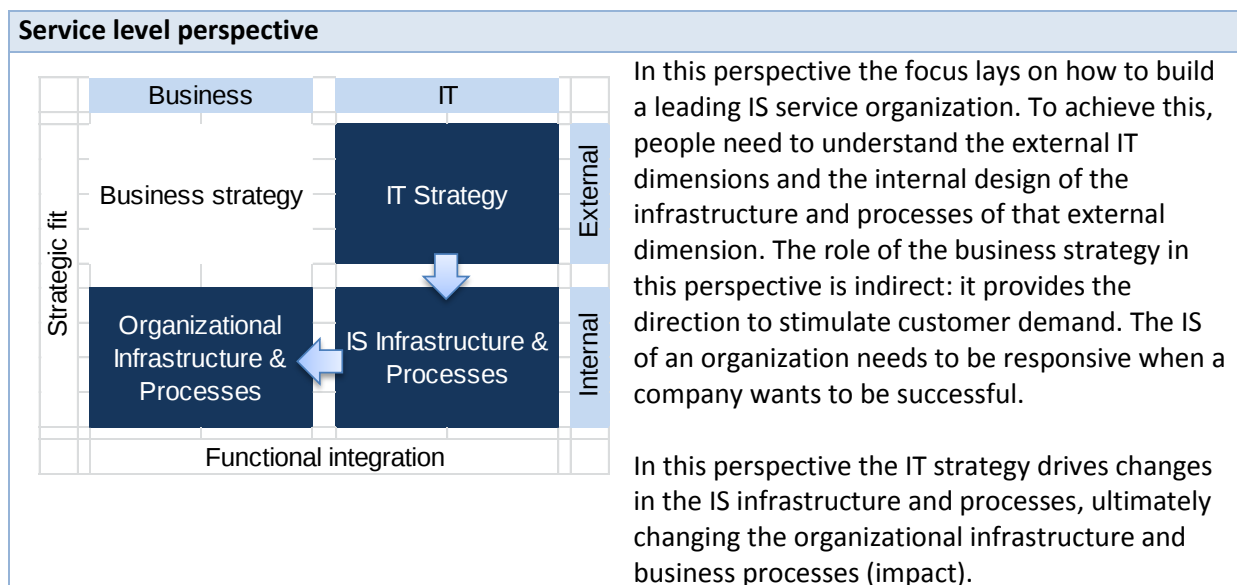


Figure 2.6 - Service level perspective

2.1.3 The Baets IT Alignment model

The Baets IT Alignment model is developed in 1992 and also contains foundations of the MIT framework. This model shows the interaction between business strategy, organizational infrastructure and processes, IS infrastructure and processes, and IT strategy, but with a slightly different focus (see figure 2.7). Baets his model acknowledges that alignment take place in a broader context and includes factors as competition, organizational change, human resource issues, global IT platform and IS implementation processes. Baets believes that in most organizations no wide accepted strategy exists and that most employees of an organization aren't familiar with the strategy of their organization.

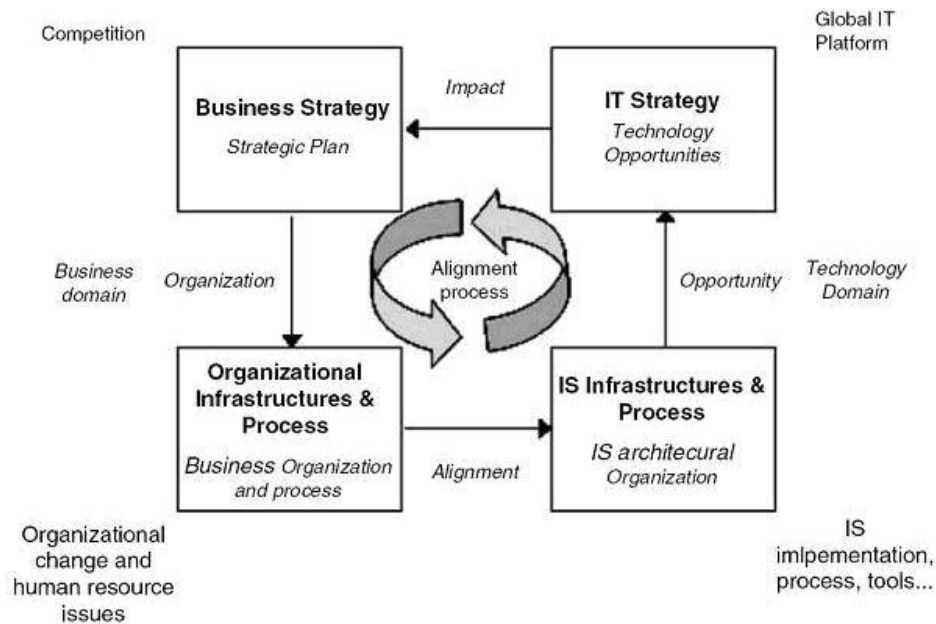


Figure 2.7 - The Baets IT Alignment model

2.1.4 Extended Alignment model

The previously discussed theories on Strategic Alignment focused mainly on alignment within a single organization. Strategic Alignment between business and IT is known to be important for achieving good business performance in one organization, but less is clear how Strategic Alignment influences the performance of a business network consisting of multiple organizations (Torabkhani et al, 2007).

To analyse alignment processes between business and IT domains within one organization and across multiple organizations in a business network, Torabkhani et al (2007) use an 'Extended Strategic Alignment model' (see figure 2.8).

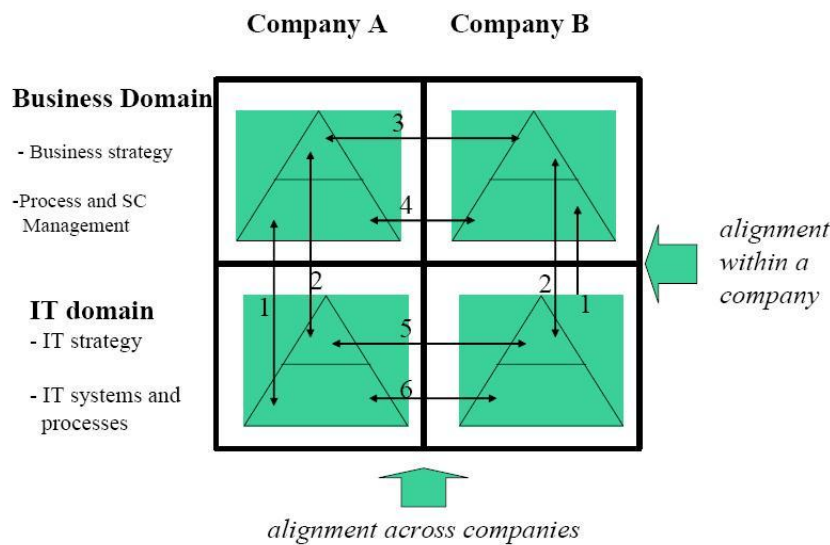


Figure 2.8 – The Extended Strategic Alignment model

In this model alignment from a single company perspective is visualized at the vertical dimension of the figure. At the horizontal dimension the alignment is visualized from an inter-organizational perspective (across companies A and B). The model shows that within an organization (for instance Company A), the IT domain and the business domain influence each other in both directions along the arrows 1 and 2. This is similar to the original Strategic Alignment model. But it also shows that business domains can influence each other across different organizations. The arrows 3 and 4 between organizations A and B indicates respectively the strategic and operational influence. The IT domains of companies A and B can also influence each other in both directions, as indicated by arrow 5 (IT strategic choices) and arrow 6 (operational data exchanges). Alignment can occur between the different companies (in this thesis also referred as actors), but also between the different domains in a company (for instance between CEO, CIO, Business manager en IT manager).

In short, the Extended Strategic Alignment model analyses alignment processes between business and IT domains within an organization (arrows 1 and 2) and in a business network (arrows 3 to 6).

2.2 Actor Network theory

The Actor Network theory (ANT) has its roots in the social science. This theory aims to understand the processes that lead to construction and transformation of socio-technical networks (Callon and Law, 1989). The focus lies on how people and objects are brought together in stable, heterogeneous networks of aligned interests (Law, 1991) through processes of translations (Callon, 1986; Callon and Law, 1989). ANT has frequently been revised and extended and has therefore no unified body of knowledge (Cho et al, 2008). In the following paragraphs different versions of the Actor Network theory will be discussed. After the discussion of the theories an own version of the different components will be composed.

2.2.1 Actor Network theory according to Walsham and Sahay

The initial development and application of Actor Network theory was concerned with the sociology of science and was pioneered at the Ecole des Mines in Paris. Later work has also included a focus on technology (Callon 1986; Latour 1987). According to Walsham and Sahay (1999) the theory is not a stable body of knowledge that can be drawn on by researchers in an unproblematic way, since its developers themselves frequently revise or extend its elements. However, some key aspects of the

theory have remained relatively stable over the last decade or so of its development and use. Walsham and Sahay (1999) refer to the following table (table 2.1) for a brief summary of key concepts.

Table 2.1 - Key concepts of the Actor Network theory of Walsham and Sahay

Concept	Description
Actor (or actant)	Both human beings and nonhuman actors such as technological artifacts
Actor-network	Heterogeneous network of aligned interests, including people, organizations and standards
Enrollment and translation	Creating a body of allies, human and non-human, through a process of translating their interests to be aligned with the actor-network
Delegates and inscription	Delegates are actors who "stand in and speak for" particular viewpoints that have been inscribed in them, e.g., software as frozen organizational discourse
Irreversibility	The degree to which it is subsequently impossible to go back to a point where alternative possibilities exist
Black box	A frozen network element, often with properties of irreversibility
Immutable mobile	Network element with strong properties of irreversibility and effects that transcend time and place, e.g., software standards

They also explain that the Actor Network theory examines the motivations and actions of actors who form elements, linked by associations, of heterogeneous networks of aligned interests. A key feature of the theory is that actors (or actants as they are sometimes labelled) are taken to include both human beings and nonhuman actors such as technological artefacts. A major focus of the theory when applied in particular contexts is to try to trace and explain the processes whereby relatively stable networks of aligned interests are created and maintained, or alternatively to examine why such networks fail to establish themselves. Successful networks of aligned interests are created through the enrolment of a sufficient body of allies and the translation of their interests so that they are willing to participate in particular ways of thinking and acting that maintain the network. Walsham and Sahay (1999) also describe the important definitions of inscription and the degree of irreversibility. The degree of irreversibility of a particular element of a network depends on the extent to which it is subsequently impossible to go back to a point where alternative possibilities exist and the extent to which the particular frozen element shapes and determines subsequent inscriptions (Callon, 1991). A frozen element that is not "opened" to question by the actors in the network is called a black box. Actor Network theory uses the concept of immutable mobiles to describe network elements that display strong properties of irreversibility and are mobile across time and space; various software standards provide illustrations of immutable mobiles.

2.2.2 Actor Network theory according to Cho et al

Cho et al (2008) describe the Actor Network theory mainly in the same way as Walsham and Sahay. They see ANT as a guide to study how things, people, and ideas become connected and assembled in larger units.

In the table (table 2.2) on the next page they summarize the key concepts of ANT (adapted from Walsham, 1997) that form the basis for their study.

Table 2.2 - Key concepts of the Actor Network theory of Cho et al

Concept	Description
Actor (or actant)	Any material, that is, human beings or nonhuman actors
Actor-network	Related actors in a heterogeneous network of aligned interests
Translation	How actors generate ordering effects by negotiating or maneuvering others' interest to one's own with the aim to mobilize support
Inscription	Embodied translations into a medium or material
Enrolment	Mobilize support by creating a body of allies through translations
Irreversibility	The degree to which it is subsequently impossible to go back to a point where alternative possibilities exist
Immutable mobile	A materialized translation that can be interpreted in essentially the same way in a variety of contexts
Black box and punctualization	A temporary abstraction of a network that acts as a single unit so that the network efface into one actor

In their model they rely on a core assumption that no actor is different in kind from another. Instead: how size, power, or organization is generated should be studied unprejudiced (Law, 1992). The inclusion of non-humans in networks is explicitly an analytical approach, not an ethical position, and the term 'heterogeneous network' is used to express the inclusion of both humans and non-humans. The argument behind this view is that the social is not simply human; it is intrinsically related to all these other materials too (Law, 1992). Interactions between people are mediated through objects of various kinds and through additional networks of objects and people. These networks both participate in and shape the social, and therefore, if the material in these networks would disappear, the so-called social orders would too (Law, 1992). Hence, the view in ANT is that a particular order is an effect generated by heterogeneous means. An actor is seen as produced from or as an effect of these heterogeneous relations between people and objects, and an actor is also, always, a network (Law, 1992).

Translation (Callon, 1986) implies transformation, which refers to how actors engage with other actors to generate ordering effects (Law, 1992). Callon (1991) emphasizes that translation goes beyond the traditional definition of action as it deals with mutual definition and inscription. Actors negotiate or manoeuvre others' interest to one's own with the aim of enrolling actors into a network. When such translations get embodied into a medium or material, they are referred to as inscriptions (Akrich, 1992). Such inscriptions prescribe a program of action for other actors, although they can vary in strength and flexibility (Hanseth and Monteiro, 1997). Inscriptions may lead to irreversibility, which refers to both the degree to which it is impossible in a certain situation to go back to a point where alternative possibilities exist, and the extent to which inscriptions shape and determine future translations (Callon, 1991; Hanseth and Monteiro, 1997). A materialized translation, hence mobile, that can be interpreted in essentially the same way in a variety of contexts (i.e. relatively stable in space and time) is referred to as an immutable mobile. Such immutable mobile entities often possess strong properties of irreversibility, for example, software standards. An actor-network that is known and predictable in a certain situation and context can be assimilated into a black box. Such a punctualization is a temporary abstraction of a network that acts as a single unit so that the network behind can be effaced into one actor (Callon, 1991; Law, 1992).

2.2.3 Actor Network theory according to Rodon et al.

Rodon et al. (2008) have researched the implementation of an inter-organizational information system (IOIS) through the lens of ANT. According to them the implementation of an IOIS may be regarded as the emergence, development, and stabilization of an actor network. Because ANT assumes that the boundaries between the social and the technical can always be contested. So that an IOIS may be viewed as a stabilized set of relations between actors, either humans or non-human artefacts (e.g., computers) and rules (e.g., laws, policies). ANT pays attention to how the diverse actors' interests are translated and inscribed into technical artefacts, and how actors form alliances in order to mobilize support (Walsham, 1997). To create a stable system the actors must be aligned. If such alignment does not occur, the system will not survive. ANT is suitable for studying the implementation of IOIS for the following reasons. First, ANT helps explore how actor networks are formed, hold together, or fall apart. Accordingly, it supports the emphasis on the process aspect of implementation. Second, since the nature of IOIS implementation is a political-negotiating process, ANT provides an analytical framework for studying power processes within a socio-technical context. Finally, given the evolving nature of IOIS, ANT is appropriate because it distances itself from the view that technologies are stable entities that are passed from community to community and then put into use (McMaster et al, 1997).

Rodon et al. (2008) describe translation as the process whereby the different interests, meanings, and values of the actors are aligned and thus developing and stabilizing the network. During translation actors negotiate or manoeuvre others' interests towards their own with the aim of enrolling actors into the network. Therefore, the translation process has political implications: 'The result of translation is a situation where certain entities control others. Understanding power relationships means describing the way in which actors are defined, associated and simultaneously obliged to remain faithful to their alliances' (Callon, 1986).

The process of translation goes through the four moments of problematization, interessement, enrolment and mobilization (Callon, 1986):

- During problematization, an actor frames a problem or an opportunity and attempts to persuade other actors in the network that the problem/opportunity is worth dedicating resources to its solution. It is crucial to find a solution that is of common interest for the participating actors, despite their diverse interests. Problematization culminates with the definition of the obligatory passage point – a point where any actor with a stake in the network has to pass through to attain its objectives.
- 'Interessement' means that 'other actors become interested in the solution proposed. They change their affiliation to a certain group in favour of the new actor [interessement] and attempts to interrupt all potential competing associations to construct a system of alliances' (Callon, 1986). If 'interessement' is successful, it confirms the validity of problematization.
- Enrolment concerns 'the group of multilateral negotiations, trials of strength and tricks that accompany the interessements and enable them to succeed' (Callon, 1986). Latour (1987) suggests five strategies for enrolment: (1) cater to others' interests; (2) convince others that their usual ways are cut off; (3) to seduce them through a detour; (4) reshuffle interests and goals (displacing goals, inventing new groups or new goals, rendering the detour invisible, winning trials of attribution); and (5) become indispensable to others.
- Mobilization is about stabilizing the actor network by making durable and irreversible relations. Then the network results in a single actor, which can be treated as a black-box (Latour, 1987).

Rodon et al. (2008) describe inscription as the process whereby translations of one's interests get embodied into artefacts (e.g., text, software). Important to know is that when an interest or a programme of action is inscribed into a piece of technology, the technology becomes an actor imposing its inscribed programme of action on its users. Inscriptions vary in terms of (1) what is inscribed, that is, which anticipations of use are envisioned; (2) how are these anticipations inscribed, that is, what is the material for the inscriptions; (3) who inscribes them; and (4) how strong are the inscriptions, that is, how much effort does it take to oppose an inscription (Monteiro, 2000).

The key concepts of Rodon et al. can be summarized in the next table (table 2.3).

Table 2.3 - Key concepts of the Actor Network theory of Rodon et al.

Concept	Description
Translation	Process of alignment of the interests of a set of actors with those of a focal actor
Problematization	First moment of translation in which an actor frames a problem or an opportunity and attempts to persuade other actors in the network that the problem/ opportunity is worth dedicating resources to its solution
Interessement	Second moment of translation in which 'other actors become interested in the solution proposed. They change their affiliation to a certain group in favour of the new actor' (Callon, 1986)
Enrolment	Third moment of translation that concerns 'the group of multilateral negotiations, trials of strength and tricks that accompany the interessements and enable them to succeed' (Callon, 1986)
Mobilization	Last moment of translation that consists of stabilizing the actor-network by making durable and irreversible relations
Spokesperson	An actor who speaks on behalf of other actors
Obligatory passage point	Situation that is fixed during problematization, in which any actor with a stake in the network would have to pass through in order to attain his objectives
Inscription	Process whereby translations of one's interests get embodied into technical artefacts. That is, the way physical artefacts embody patterns of use
Black-boxing	Process whereby an 'assembly of disorderly and unreliable allies is ... slowly turned into something that closely resembles an organized whole. When such a cohesion is obtained we at last have a black box' (Callon, 1986: 131)
Irreversibility	Concept that captures the accumulated resistance of an actor-network against change; irreversibility also reflects the strength of inscriptions

2.3 Comparison of different Actor Network theories

As mentioned before in this thesis, Cho et al (2008) and J. Rodon et al (2008) use the key concepts of the Actor Network theory by Walsham and Sahay (1999) as the basis for their models. Therefore the theories have a lot in common. In this thesis none of the theories fulfilled completely and is therefore decided to compose an own Actor Network theory.

To make it easier to compare the differences and selecting the different elements for a new model, a comparison is made in the following table (table 2.4).

Table 2.4 - Different key concepts compared.

Concept	Walsham and Sahay	Cho et al	Rodon et al
Actor (or actant)	Both human beings and nonhuman actors such as technological artifacts	Any material, that is, human beings or nonhuman actors	
Actor-network	Heterogeneous network of aligned interests, including people, organizations and standards	Related actors in a heterogeneous network of aligned interests	
Translation			Process of alignment of the interests of a set of actors with those of a focal actor
Problematization			First moment of translation in which an actor frames a problem or an opportunity and attempts to persuade other actors in the network that the problem/ opportunity is worth dedicating resources to its solution
Interessement			Second moment of translation in which 'other actors become interested in the solution proposed. They change their affiliation to a certain group in favour of the new actor' (Callon, 1986)
Enrolment	Creating a body of allies, human and non-human, through a process of translating their interests to be aligned with the actor-network	Mobilize support by creating a body of allies through translations	Third moment of translation that concerns 'the group of multilateral negotiations, trials of strength and tricks that accompany the interessements and enable them to succeed' (Callon, 1986)
(and) Translation		How actors generate ordering effects by negotiating or maneuvering others' interest to one's own with the aim to mobilize support	
Mobilization			Last moment of translation that consists of stabilizing the actor-network by making durable and irreversible relations
Obligatory passage point			Situation that is fixed during problematization, in which any actor with a stake in the network would have to pass through in order to attain his objectives
Delegates	Delegates are actors who "stand in and speak for" particular viewpoints that have been inscribed in them, e.g. software as frozen organizational discourse	-	
(and) Inscription		Embodied translations into a medium or material	Process whereby translations of one's interests get embodied into technical artefacts. That is, the way physical artefacts embody patterns of use
Irreversibility	The degree to which it is subsequently impossible to go back to a point where alternative possibilities exist	The degree to which it is subsequently impossible to go back to a point where alternative possibilities exist	Concept that captures the accumulated resistance of an actor-network against change; irreversibility also reflects the strength of inscriptions
Black box(ing)	A frozen network element, often with properties of irreversibility	A temporary abstraction of a network that acts as a single unit so that the network efface into one actor	Process whereby an 'assembly of disorderly and unreliable allies is ... slowly turned into something that closely resembles an organized whole. When such a cohesion is obtained we at last have a black box' (Callon, 1986: 131)
(and) Punctualization	-		
Immutable mobile	Network element with strong properties of irreversibility and effects that transcend time and place, e.g. software standards	A materialized translation that can be interpreted in essentially the same way in a variety of contexts	

2.4 The ANT model used in this thesis

The ANT model used in this thesis is based on the foundations of the Actor Network theory from Walsham and Sahay (1999) and is combined with some useful adjustments by Cho et al (2008) and Rodon et al (2008). By combining the most relevant elements of the different ANT models, the following model emerged.

Table 2.5 - The ANT model used in this thesis.

Concept	Based on model of Rodon et al combined with definitions of Walsham and Sahay	
Actor	Both human beings and nonhuman actors such as technological artefacts	
Actor-network	Heterogeneous network of aligned interests, including people, organizations and standards	
Translation	Process of alignment of the interests of a set of actors with those of a focal actor	
	Problematization	First moment of translation in which an actor frames a problem or an opportunity and attempts to persuade other actors in the network that the problem/opportunity is worth dedicating resources to its solution
	Interessement	Second moment of translation in which 'other actors become interested in the solution proposed. They change their affiliation to a certain group in favour of the new actor'(Callon, 1986: 211)
	Enrolment	Third moment of translation that concerns 'the group of multilateral negotiations, trials of strength and tricks that accompany the interessements and enable them to succeed' (Callon, 1986: 211)
	Mobilization	Last moment of translation that consists of stabilizing the actor-network by making durable and irreversible relations
Inscription	Process whereby translations of one's interests get embodied into technical artefacts. That is, the way physical artefacts embody patterns of use	
	Obligatory passage point	Situation that is fixed during problematization, in which any actor with a stake in the network would have to pass through in order to attain his objectives
	Irreversibility	Concept that captures the accumulated resistance of an actor-network against change; irreversibility also reflects the strength of inscriptions
	Black box	A frozen network element, often with properties of irreversibility
	Immutable mobile	Network element with strong properties of irreversibility and effects that transcend time and place, e.g. software standards

2.5 ANT & Extended alignment model comparison

Rodon et al (2008) proved with their analysis of the seaport of Barcelona that the Actor Network theory is a helpful theory to analyse the success of a larger IOIS. During my bachelor thesis I acquired knowledge about the Extended Strategic alignment and discovered that this theory was useful for analyzing IOIS and the implementation of such systems. When I had to decide for this thesis on which theory would fit the best at the implementation of the Digital Client Dossier, I noticed similarities between the different theories. I therefore didn't decide to choose one or the other, but decided to use them both and use their similarities to combine the theories.

The Extended Strategic Alignment model is built on the refinement of the Strategic Alignment theory by Luftman in 1996. Luftman defines alignment as a process with a typical sequence of activities and three important components that form a complete pattern of strategic change: driver, lever and impact. In my opinion, the Actor Network theory also has a comparable sequence.

When analyzing the process of an IOIS implementation, the first thing to do is to define the problems that need to be resolved with the implementation of the IOIS. In the Extended Strategic Alignment theory these 'problems' can be called Drivers, but in the ANT they are addressed in the Problematization stage.

The next step in the process is to define the functionalities of the IOIS and to decide which actors are involved. In the ANT this is comparable with the 'Interessement', 'Enrolment' and 'Mobilization' stages. In the Extended Strategic Alignment theory 'Lever' would fit best.

When the solutions are implemented in the IOIS, this is comparable to the 'Obligatory passage point', 'Irreversibility', 'Black box' and 'Immutable mobile' stages in ANT. In the Extended Strategic alignment theory these solutions are best described as 'Impacts'.

When the findings of the Strategic Alignment model (paragraph 2.4) and the Actor Network theory (paragraph 2.5) are combined, the following table can be formed.

Table 2.6 - Similarities between the different stages of the Extended Strategic alignment and Actor Network theory.

Extended Strategic Alignment	Actor Network Theory
Driver	Problematization
Lever	Interessement
	Enrolment
	Mobilization
Impact	Obligatory passage point
	Irreversibility
	Black box
	Immutable mobile

In this way the two theories can be used together to analyse the implementation and success of an IOIS.

2.6 Key Performance Indicators

Key Performance Indicators, also known as KPI or Key Success Indicators (KSI), help an organization to define and measure progress towards the organizational goals (Reh, 2005).

Key Performance Indicators must reflect the organization's goals and be the key to its success. Key Performance Indicators usually are long-term considerations. The definition of what they are and how they are measured do not change often. The goals for a particular Key Performance Indicator may change as the organization's goals change, or as it gets closer to achieving a goal (Reh, 2005).

Over the last decade, researchers have proposed different criteria for measuring project success. The figure below presents a consolidated framework for measuring success of construction projects (Chan and Chan, 2004).

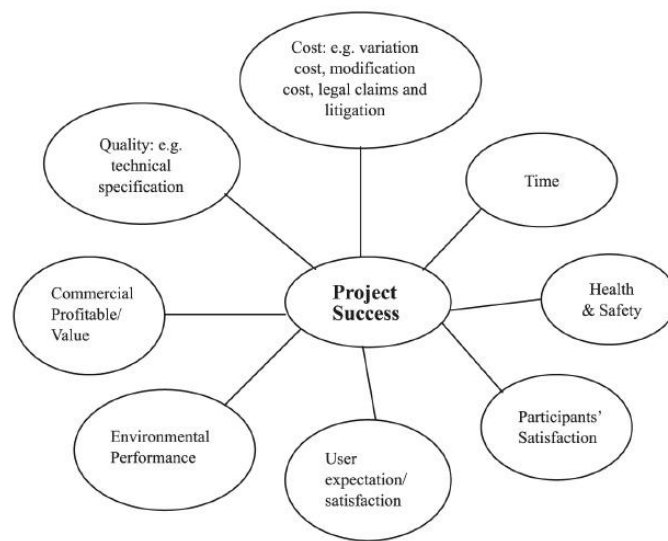


Figure 2.9 - A consolidated framework for measuring success.

The KPI's can however differ depending on the organization's performance criteria and priorities. In this thesis the focus will be on the following KPI's:

- Quality (Q)
- Functionality (F)
- Actor satisfaction (AS)
- User satisfaction (US)
- Cost (C)
- Construction time (CT)
- Safety (S)

3. Research Model

This thesis focuses on how alignment processes influence successful implementation of inter-organizational information systems. To evaluate this success Key Performance Indicators are used as described in paragraph 2.7.

In inter-organizational information systems different actors are involved. These actors have their own requirements and can influence the success of the IOIS implementation. In this thesis the assumption is made that the bigger the number of actors, the more difficult it is to align all the requirements. Therefore the following hypotheses will be researched:

H1: The more different actors involved, the more difficult it is to implement the IOIS successfully.

The alignment process influences the success of the implementation of an inter-organizational information system as well. In this thesis the assumption is made that if a problem or opportunity is defined clearly and unambiguously, it requires less time to come to a solution. If the defined criteria are less clear, more drivers and levers have to be taken into account. By having more drivers and levers, there is a smaller likelihood of a successful outcome. That is why the following hypothesis will be researched:

H2: If the alignment process is extensive with a low number of drivers and levers per impact, the bigger the likelihood of a successful IOIS implementation.

These relations are graphically represented in figure 3.1.

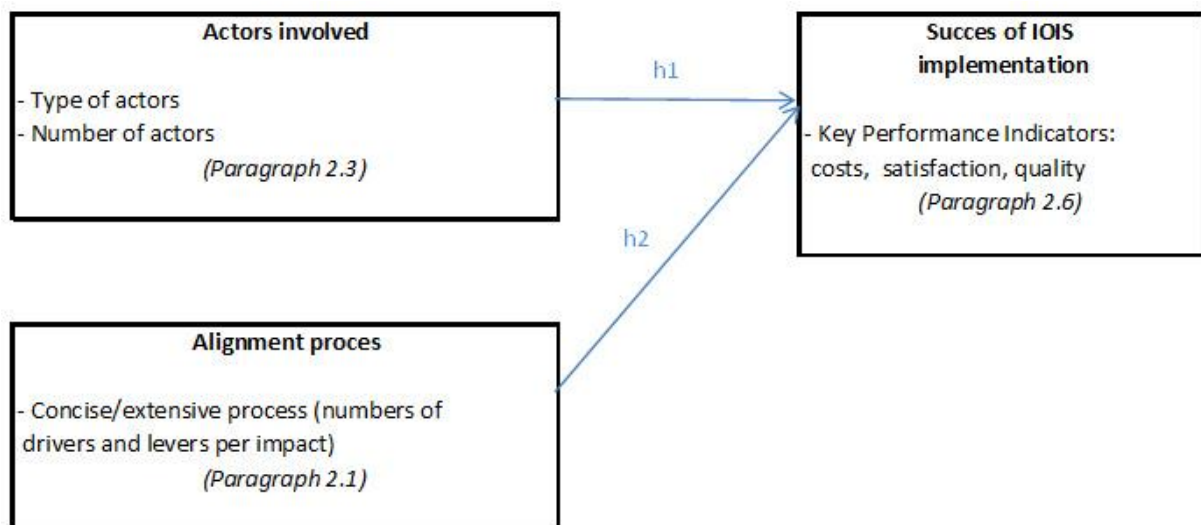


Figure 3.1 - Research model

4. The Digital Client Dossier (DKD)

The Digital Client Dossier (DKD) is a collection of data on employment and income of citizens of The Netherlands. The dossier is not a physical file, but is stored locally at the various government organizations. The municipalities, Social Security Bank (SVB) and the Public Employment Service (UWV Werkbedrijf) for instance share a selection of customer data. In the future, the dossier will be extended with additional data from other sources. Dutch citizens have access to their own restricted personal data in the Digital Client Dossier and are able to make corrections and changes.

4.1 Goals

In the past, anyone who wanted to apply for benefits had to fill in many forms with mostly the same information at the various government agencies. The main objective of the DKD is to make it easier for job seekers to apply for a benefit.

To achieve this a number of goals are defined.

Goals to benefit citizens:

- Improve customer service
- The customer must be able to make use of the DKD easily
- The customer must be able to see a part of his data
- The customer must be able to correct errors and submit changes
- The customer must experience the chain of organizations as one. Data issued by one authority, should not be asked again by another organization.

Goals to benefit the employees of government organizations:

- Make data better accessible in the chain
- Make it easier to view, process and control the data
- Reduce the need for paper dossiers

4.2 Overview of the DKD Project (2002 - 2010)

The DKD is introduced and built in stages. It started in 2002 as Suwinet Inkijk as a joint initiative of the CWI, UWV and municipalities. More functions and government agencies were added over time.

4.2.1 Suwinet

From January 2002, citizens who are seeking for work or applying for benefits can go to one single government agency: the Centre for Work and Income (CWI, now UWV Werkbedrijf). CWI adjusted its organization and used a new exchange network together with the Social Service departments of the municipalities and UWV. This network is called Suwinet. They made 'Suwinet-Inkijk' available for employees of CWI, UWV and municipalities and gave them direct access to relevant information about clients.

4.2.2 Commission Keller

The commission Keller was commissioned by Henk van Hoof, the former State Secretary for Social Security and Employment, to examine the possibility of improving the electronic services provided by the social security agencies and CWI. In April 2005 the commission released the recommendation for a Digital Client Dossier (DKD) that should help to improve the information and services provision to citizens.

4.2.3 Assignment to develop the DKD

In May 2005 the State Secretary of Social Security and Employment commissioned to develop the DKD with Suwinet-Inkijk as example. The parties responsible for the development were CP-ICT, the Information Bureau, SVB, BKWI and the formal contractor UWV. The DKD had to form a basis for data exchange in the chain of work and income. Hereby, the data collection must be digitally accessible to CWI, UWV and municipalities.

4.2.4 Wet Eenmalige Uitvraag

In January 2008 the Wet Eenmalige Uitvraag has been introduced. This law states that citizens who are involved in the chain of Work and Income only have to submit their data once. The government agencies must ensure that the data are available digitally for each partner in the chain. Besides the data from the Work and Income domain (municipalities, UWV and SVB), these data also include GBA (Municipal Administration), DUO (education data) and the Government Road Transport (RDW).

4.2.5 Digital Client Dossier phase 1 (DKD1)

The Digital Client Dossier is a growth model. In the period from 2005 to 2008 phase 1 was realized. During this first phase, a number of results were achieved. For example, the municipalities and offices of UWV (Werkbedrijf) succeeded to create a real-time connection to the DKD with the participation of a large part of the municipalities.

It is also in this phase that the customer gets access to a part of his own dossier with the ability to make corrections and changes. This also applies to the government employee who suspects that a part of the data is incorrect and wants to report the wrong data to the source data owner.

At this stage is also become possible for customers to register online as a job seeker via a digital intake (an e-intake). Thanks to the Wet Eenmalige Uitvraag the user has only to fill in the information that is unknown or change the data that is incorrect.

4.2.6 Digital Client Dossier phase 2 (DKD2)

Phase 2 of the Digital Client Dossier is completed on the 31st of December in 2010. The main goal of this phase was to promote the use of the DKD to citizens and government employees. Also, various functions were expanded, including the signal mechanism. If data is changed in the DKD, parties who may be interested in this change are immediately informed. But also the duplication of data entry is reduced by realizing a link between the front and back office systems.

4.3 Involved actors

There are three different groups of actors involved with the introduction of the Digital Client Dossier.

The most important actors are involved since the early beginning of the DKD. These actors needed to adjust their information systems for a successful implementation of the DKD.

There are also actors involved with a supportive function. They provide assistance to the actors who needed to change their information systems, these are for instance BKWI and CP-ICT.

And the third category actors are the actors who didn't connect to the DKD at an early stage, but in a later stadium or still have to be connected, for instance SVB and IBG.

4.3.1 Main actors

UWV Werkbedrijf

UWV Werkbedrijf is a government organization and is the result of the merge of CWI and UWV in 2009. The objective of UWV Werkbedrijf is to get jobseekers and employers together. Job seekers can visit UWV Werkbedrijf to find work and apply for unemployment or social security benefits.

Municipalities

The municipality is, after the central government and the province, the smallest autonomous administrative unit in the Dutch constitutional system. The municipality is responsible for carrying out national policy and determining local policy. The municipality keeps for instance a record of its inhabitants in the Municipal Administration (GBA).

Sociale Verzekeringsbank (SVB)

The Social Security Bank (de Sociale Verzekeringsbank, SVB) is the organization that implements national insurance schemes in the Netherlands. People can make a request for child benefit, AOW pension, ANW benefit and so on.

4.3.2 Supportive actors

Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen (BKWI)

BKWI is an independent organization and is commissioned by the Department of Social Security and Employment. The BKWI designs, develops and maintains products and services so that a chain integrated service can be realized. The primary focus lies on organizations within the 'Work & Income' domain.

Coördinatiepunt-ICT (CP-ICT)

The Coordination point ICT (CP-ICT) was a joint initiative of Divosa and the Society of Dutch Municipalities (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, VNG) and was one of the organizations responsible for the implementation of the DKD. At the end of 2010 the organization merged into the Quality Institute of Dutch Municipalities (Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten, KING).

Inlichtingenbureau (IB)

The Information Bureau (Inlichtingenbureau, IB) helps municipalities and other governments to determine what support citizens are entitled to. Examples include social assistance, special assistance or remission of municipal taxes. They check whether people are entitled to the money they receive from the municipality, but also if they are entitled to other benefits. They compare information from a variety of organizations, such as the tax authorities, UWV Werkbedrijf and SVB.

The Information Bureau is founded in 2001 by the Department of Social Security and Employment, partly being initiated by the Society of Dutch Municipalities (VNG) and Divosa.

Department of Social Security and Employment

The Department of Social Security and Employment (Ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid, MinSZW) in The Netherlands is responsible for labour market policy, including the migration and free movement of workers, benefits, re-integration, income policy and inspection of working conditions.

4.3.3 Other actors

Other involved actors are the Tax Authorities, DUO, Kadaster, Chamber of Commerce (Kamer van Koophandel, KvK), Re-integration companies, Rijksdienst voor Wegverkeer (RDW) and Health insurance companies.

4.4 Executor

The execution is carried out by the Stuurgroep Ketenservices ICT. Herein are represented at administrative level: the Department of Social Security and Employment, UWV Werkbedrijf, BKWI, CP-ICT, SVB, VNG and Divosa.

4.5 DKD Products

The DKD contains many functions that are referred to as 'products'. The available products are:

Table 4.1 - DKD Products

#	Name	Description
1	Afspraken service (Appointment service)	With the Afspraken service (Appointment service) the customer is able to check the possibilities for a (new) appointment and make a reservation. This is convenient for the customer, but also for the job coach, the insurance doctor and the customer advisor of the customer contact center.
2	Correctie verzoek (Request for correction)	Customers have the legal right to see their records and request a correction of erroneous data. This Correctie verzoek (request for correction) is automatically sent to the source holder (the owner of the data). The source holder evaluates and executes a possible adjustment. When no digital correction for a given request can be submitted, the customers get an indication where the customer can report the request.
3	E-formulieren (E-forms)	E-formulieren are digital forms. The customer can submit application or amendment forms via the website. Just as with the E-intake, the already available information will be shown and missing or erroneous data can be corrected.
4	E-intake	The E-intake is the digital enrolment via the website. During the sign-up the already available information will be shown and the missing or erroneous data can be corrected. When the sign-up is completed, the UWV Werkbedrijf will process the request and contact the customer within 2 business days for an appointment with a personal work coach.
5	Eenmalig registreren werkpleinen (Register once work squares)	The various chain partners are using their own systems for processing data. Municipalities and UWV Werkbedrijf are working closer together at so called Werkpleinen to avoid that data must be manually transferred by typing it from one to the other application. The single sign up of data at the Werkpleinen ensures that the employees of the Werkplein only have to enter the information in the application once.

6 E-WW	After the registration as a jobseeker on www.werk.nl the customer can request an unemployment benefit. UWV Werkbedrijf will process the request within one week.
7 E-WWB	The e-WWB is a digital form for requesting social assistance benefit.
8 Hergebruik gegevens (Reuse of data)	Since the introduction of the Wet eenmalige gegevensuitvraag (WEU) the reuse of data is required.
9 Inlezen in gemeentelijke applicatie (Reading in municipal application)	Municipalities share their information with their supply chain partners.
10 Klantbeeld (Customer view)	With Klantbeeld customers can see which information of them are stored at the various government agencies. The customer can login with DigiD at the websites of werk.nl and MijnOverheid.nl to see and check his personal information.
11 Klantvolg functionaliteit (Customer tracking functionality)	With the Klantvolg functionaliteit (customer tracking functionality) the supply chain partners are able to see which services the customer uses and which parties are involved.
12 Mens Centraal (People in central)	With Mens Centraal working arrangements between local service providers are registered and relevant customer information are shared with each other.
13 Signalen (Signals)	Signalen (Signals) are automatic triggered when relevant events occur in the life of a customer. These so called life-events are important for the involved chain partners. Examples of life-events are the end or start of an employment contract, social benefit and detention in prison.
14 Single Sign On	The customer has with a single DigiD account access to the different e-services of the chain partners.
15 Terugmelden (Report back)	The source holder is responsible for the quality of the data he provides. If an employee of a chain partners discovers incorrect data then there is the obligation to report this to the source holder.
16 Voorinvulling (Pre completion)	When a customer logs in with his DigiD account, the already available information will be shown and missing or erroneous data can be corrected.

5. Case analysis

In this chapter the case of the Digital Client Dossier will be analysed by using the described and developed models from chapter 2. Information about the case was gained by analysing the extensive list of observations (see appendix III) of the articles and reports in appendix I.

5.1 Case analysis with ANT

In this section of chapter 5 the Actor Network theory is used as a lens to analyse the process of implementation. The field data is also presented through a narrative that reveals how events occur over time. The case analysis is divided into three chronological stages:

1. The pre DKD stage (2002-2005)
2. Phase 1 of the DKD (2005-2008)
3. Phase 2 of the DKD (2008-2010)

5.1.1 The pre DKD stage (2002-2005)

At the beginning of the 20th century The Dutch government believed that there were too many people not participating in the labour process. Previously the government focused on ensuring the income of people, but this changed to the belief that more people need to participate in the labour process. In order to achieve this goal, the labour counseling needed to be improved (see DKD1, appendix III).

It often occurred that when a person applied for a benefit or was looking for a job, the person had to fill in a lot of papers at the different government organizations. And worse: the same information was asked over and over again. This was not only annoying for the applicant, but also made the work of the government agencies insufficient. To serve the public better, the government agencies had to improve their insight in the data that already was known at other agencies [problematization]. Improvement of the data exchange started in 2002 with 'Suwinet Inkijk' as a joint initiative of the UWV, CWI and municipalities. This 'Suwinet-Inkijk' network made it possible to have direct access to relevant information about clients, but did not function optimally yet: the information systems weren't connected to each other, with the consequence that the information from Suwinet had to be manually added to the information system of the organization.

The former State Secretary for Social Security and Employment established a commission named Keller and gave the instructions to examine possibilities to improve the electronic services provided by the social security agencies and CWI. The commission released their recommendation for a Digital Client Dossier (DKD) in April 2005 [translation]. The State Secretary Van Hoof agreed with the recommendation and ordered to develop the DKD with Suwinet Inkijk as a model.

5.1.2 Phase 1 of the DKD (2005-2008)

The Digital Client Dossier is a growth model: between 2005 en 2008 phase 1 is realized and in the subsequent years the DKD is extended.

In translating the ideas of the Keller Commission in 2005, the chain partners determined that one common information system for all processes and partners would not be feasible [enrolment]. Therefore they decided that it has to be a virtual dossier. The information in the dossier must be retrieved from the information of the different chain partners [obligatory passage point].

During the conversations between the government agencies who were involved with the introduction of the DKD (i.e. CWI, UWV, municipalities and the Department of Social Security and Employment) the requirements were gathered and negotiated [enrolment]. There was also decided

when certain objectives have to be met [obligatory passage points]. The first version of the Digital Client Dossier, for instance, should be realized at the end of 2006. It must contain certain basis functions: the client must be able to register for work, to apply for WW and WWB benefits, to report changes in his own information and the information that already is known at the chain partners must be automatically filled in.

At the beginning of 2006 the intent is discussed that at least 5 organizations should be connected with the DKD in phase 1 from the following list:

- Tax Authority (Belastingdienst)
- Bureau Krediet Registratie
- CWI
- Municipal Administration (GBA)
- IBG
- Interpay
- Kadaster
- Reintegration companies
- Social Security Bank (SVB)
- UWV

In order to disclose data with the DKD the prerequisite was that all data of the interconnected organizations must be accurate [translation]. For CWI with a new information system this precondition was relative easy to realize. For UWV on the other hand – which has a history in mergers with six different organizations – was a different story. Problems with legacy systems were to be expected and they had to substitute their old information systems for one new system [problematization]. In 2007 however an important milestone was realized when UWV was connected to the DKD, but due to the poor quality of the client account policy administration, none of the connected organizations would like to be responsible for the accuracy of the data exchanged. As a consequence the citizens would only be able to retrieve a small amount of UWV-information and the social services were forced to assess legitimacy with poor data [problematization]. Another challenge was to connect the different municipalities successfully. The municipalities can be seen as one actor in the chain, but are in total 458 autonomous organizations [enrolment]. The Coordination Point ICT (CP-ICT) had to execute a coordinating role to lead it to a successful result [mobilization].

In the beginning of 2007 the union organization of reintegrating companies responded positively about the intention to make a connection with the DKD [interessement]. The IBG (the front-runner of DUO) and the Social Security Bank (SVB) showed intensions to get connected, although they were not motivated to make a quick progression. In their opinion the connection to the DKD would not lead to an added value for themselves, but would it be more important for the other chain partners [enrolment].

To test the DKD it was decided to establish a pilot in Heerenveen and Skarsterlan in 2007 [mobilization]. The actors involved wrote a plan of approach and BKWI was responsible for writing and leading a master plan [translation]. This master plan can be interpreted as a dashboard for testing the delivery and technical components. Due to connectivity problems and other technical issues the start of the pilot was delayed [problematization]. The pilot went ultimately live at the end of April [irreversibility]. The pilot however did not provide enough information about the functionality of the DKD and about the website werkeninkomen.nl [problematization]. Based on the experiences of the pilot, the chain partners decided not to introduce this site as a common client portal [translation] but use the site Werk.nl instead as a client portal for the complete chain of

involved actors [immutable mobile]. This change of view resulted in an additional delay of the implementation of DKD in the Netherlands [problematization].

Begin July 2007 The Hague started as the first big municipality in the Netherlands with a phased trial enrolment [enrolment]. Goal of this trial was to gather information about the number of change requests from clients and it had to give an insight in how these requests were being processed. The pilot was successful and remained operational [black box]. Due the success of the pilot in The Hague the nation-wide introduction of the DKD became a step closer. At the beginning of 2008 al Dutch clients would be able to use the online services [immutable mobile].

The quality of data in the DKD can only be guaranteed when strict protocols are being followed by the chain partners [mobilization]. That is why the partners agreed that clients can submit a request for change of their personal information, but only the resource holder of the data can actually adjust the information [inscription].

Besides the quality of the data, the system itself has to be extreme reliable. To ensure the reliability, appointments were made about important performance indicators [translation]. The DKD has to be up and running 99,9% of the time, 7 days a week, 24 hours a day. If maintenance is needed and the system temporary has to be closed, the only time window allowed is on a Monday once a month between 02:00 and 04:00 [mobilization]. The continuity of the system will be guaranteed by a redundant version on an alternative location.

The requirement for continuous real-time accessibility led to problems at the municipalities. The costs are high and the municipalities did not have the budget to ensure this [problematization]. A temporary solution was found to resolve this problem. The Information Bureau (IB) became the resource holder of all data from the municipal administrations [irreversibility]. The municipalities dispatched mutations to the Information Bureau on a daily basis. In the meanwhile IB took care of the real-time access to the data.

Other financial setbacks were to be expected in 2007 [problematization]. That is why activities planned for 2007 were critically considered on use, necessity and feasibility [mobilization]. The remaining setbacks were paid by a combination of chain partners and the Department of Social Security and Employment. It was agreed that future setbacks have to be resolved by the chain partners involved [mobilization].

During the first phase, some interesting milestones were achieved:

- Successfully connected to the DKD were CWI, UWV, RDW and 437 of the 458 municipalities.
- The in 2006 suggested basic functionalities were realized.
- The Wet op de Eenmalige Uitvraag (WEU) took into effect on 1 januari 2008.

Some intended resources did not succeed to connect on time. These resources will be added during phase 2, but have in the meantime a negative effect on the functionality of the DKD.

5.1.3 Phase 2 of the DKD (2008-2010)

The focus in the second phase of the DKD (2008-2010) is on expanding the number of functionalities, increasing the amount of chain partners and stimulating the use of the DKD for clients and professionals [translation].

The general view within the DKD is that real changes come from inside out, not outside [problematization]. That is why the professionals of the municipalities for instance are coached extra by CP-ICT region coaches to use the DKD more intensive [enrolment]. CP-ICT also provides publications for learning purposes [interessement].

To encourage the use of the DKD, more functions were added that extended the possibilities of the DKD [irreversibility]. The digital e-forms are broadened and the signal service is introduced [immutable mobile]. With the signal service other chain partners will be notified when relevant changes are processed.

More projects were started to improve the quality of the data. The Information Bureau (IB) worked together with the Coordination Point ICT (CP-ICT) to develop a tool for monitoring the municipal administration data [immutable mobile]. To secure certain objectives that have to be met, projects started with special focus on privacy, security, manageability, availability and the accessibility of the data [mobilization].

During the first part of stage 2 of the DKD, which is till the end of 2008, workshops were organized to identify the needs of the clients. With the results of the workshops adjustments were prioritized and executed [translation]. In 2009 a periodical reconciliation was executed with a representative group of users.

The Social Security Bank (SVB) was not motivated to help with the development of the DKD. However, the State Secretary addressed the SVB that they had to show more commitment. That stimulated the SVB to get connected to the DKD in April 2008.

The most recent added resource to the chain was the IB Group (now DUO). It is possible to obtain information about education for the relevant chain partners since January 2010.

5.1.4 Implementation as cycles of translation

Having analysed the implementation of an IOIS through the lens of ANT in the previous section, this section discusses the main findings that can be derived from the analysis: the conceptualization of IOIS implementation as cycles of translation.

According to Rodon et al (2008) the implementation of the IOIS can be viewed as a list of translation cycles. Each translation process is triggered by a problem or an opportunity. In this research all kinds of problems/opportunities came across, for instance:

- Preventing asking people twice for the information that already is known at other organizations.
- The goal of minimum 5 different connected partners with the DKD at the end of phase 1 (2008).
- The poor quality of data at UWV due legacy problems.
- The requirement that the system must always be accessible.
- Testing the working of the DKD in small pilots.
- Financial setbacks.
- Stimulating the usage of the DKD and expand its functionalities.

Because this thesis is based on the information gathered from reports and articles, not all the details are available for composing a complete overview of cycles. But there are some cycles where we can take a closer look at.

One opportunity can be seen as the main reason of all problems and opportunities:

- Prevent asking people twice for the information that already is known at other organizations.

The solution to this problem is the development of a system with a select amount of basic functionalities and a few actors involved: the 'light' version of the DKD. In a later stage this system will be extended with more functions and more partners, to form the Digital Client Dossier as we know it today.

This can be visualized by the following transaction cycle:

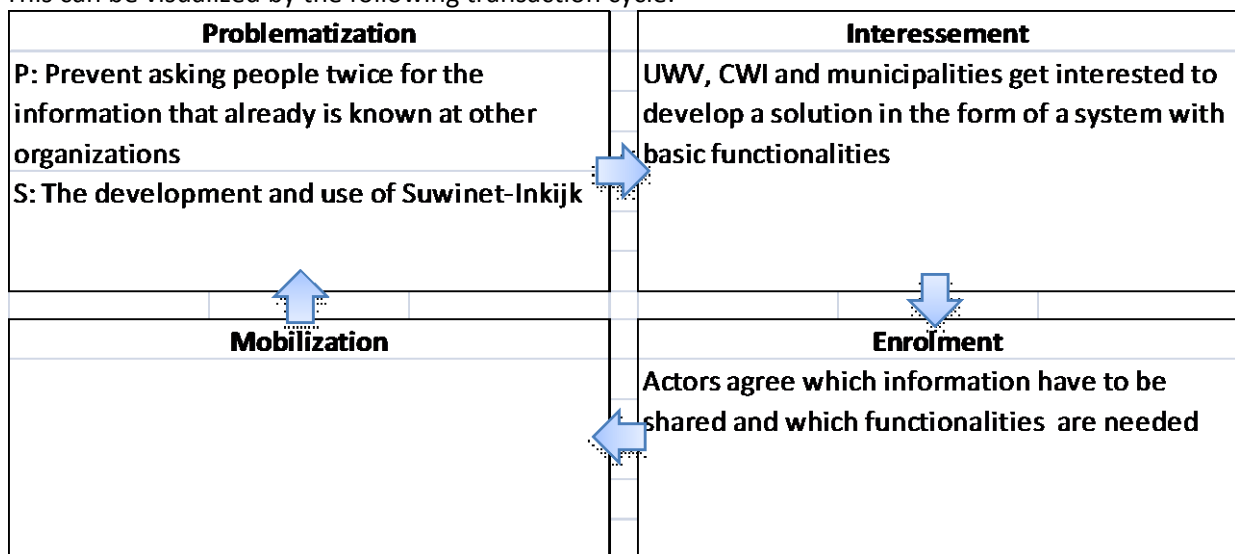


Figure 5.1 – Transaction cycle 'light' version of DKD

In this transaction cycle the decision is visualized that citizens don't have to be asked twice for their personal data if this information is already known at a government agency. UWV, CWI and the municipalities got interested in developing a possible solution for this problem. They made agreements about which data to share and which functionalities are needed. In 2008 the system is completed and in use.

In phase 2 of the development of the DKD, the use of the DKD had to be stimulated. The partners decided to add more functionality, to connect more resources and that the employees had to understood the system better to make more use of it.

This can be visualized by the transaction cycle on the next page (figure 5.2).

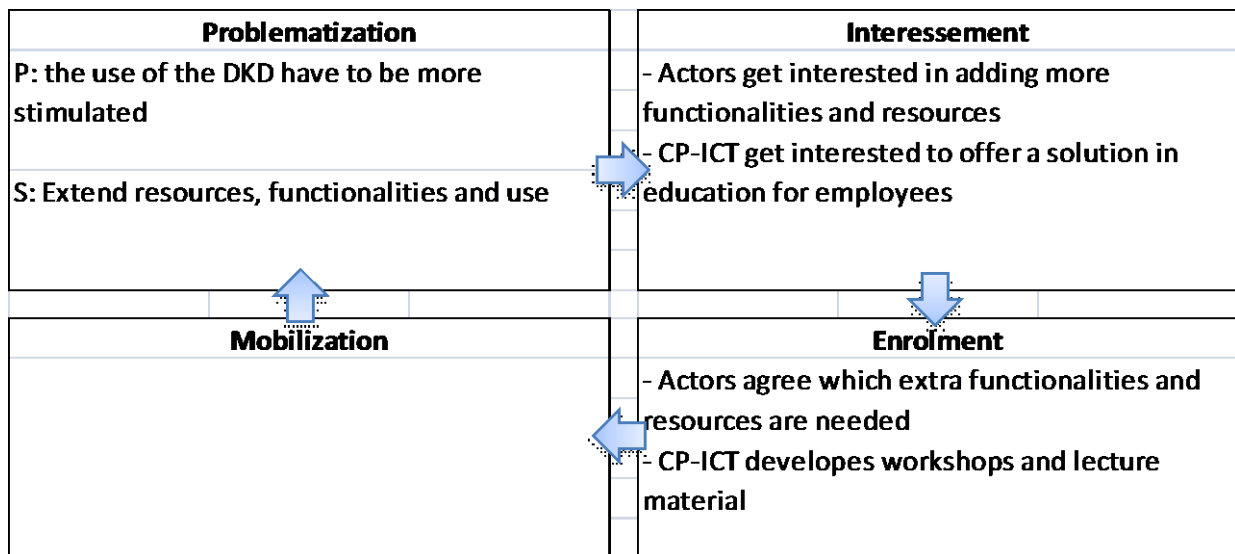


Figure 5.2 – Transaction cycle DKD phase 2

In this transaction cycle is visualized the decision to stimulate the use of the DKD. To extend the system, more resources and functionalities were added. At the same time CP-ICT supported the employees of the chain partners with workshops and lecture material to stimulate a better use of the DKD.

5.1.5 Activity of actors through time

A lot of actors were involved with the implementation of the DKD. To get a better graphical view on the activities of the different actors through time, actors are selected who were mentioned the most in the extensive list of observations (see appendix III). It appeared that 7 actors were mentioned frequently: UWV Werkbedrijf (CWI and UWV), the municipalities, Social Security Bank, BKWI, CP-ICT and the Department of Social Security and Employment. Other less described actors are aggregated under the denominator 'miscellaneous'.

This results in the following graph:

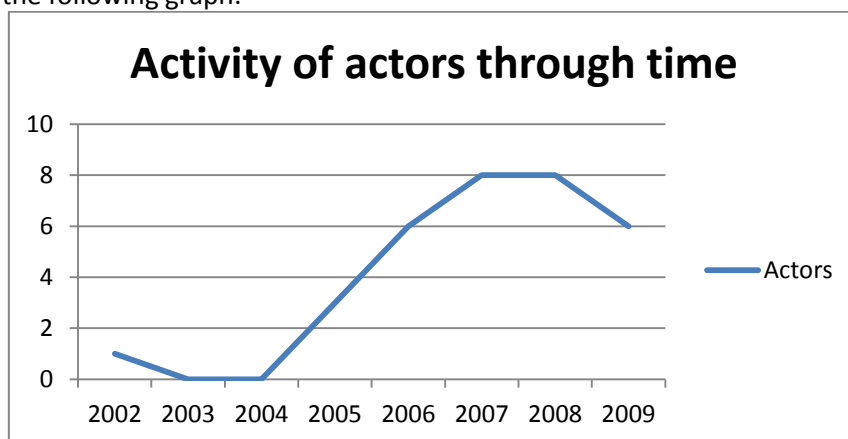


Figure 5.3 – activity of actors through time

From the graph can be concluded that in the pre-DKD phase (2002-2005) only a few actors were involved. The functionalities of the DKD had to be determined [the translation stage] and other actors had to become interested [the interessement stage]. During phase 1 of the DKD (2005-2008)

the activity increased enormously and peaked in 2007/2008. In phase 2 the amount of active actors slightly decreased.

5.1.6 Activity per actor

To take a closer look which actor is mentioned in the resources as an involved actor, the following table and graph can be shown.

Table 5.1 –Activity per actor per year

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
UWV	1	0	0	1	15	136	16	9	178
Municipalities	0	0	0	0	3	64	11	3	81
SVB	0	0	0	0	6	5	6	2	19
BKWI	0	0	0	1	6	101	19	6	133
CP-ICT	0	0	0	0	3	49	1	1	54
IB	0	0	0	0	0	10	14	0	24
MinSZW	0	0	0	1	0	6	7	0	14
Misc	0	0	0	4	15	30	10	4	63
Total	1	0	0	7	48	401	84	25	566

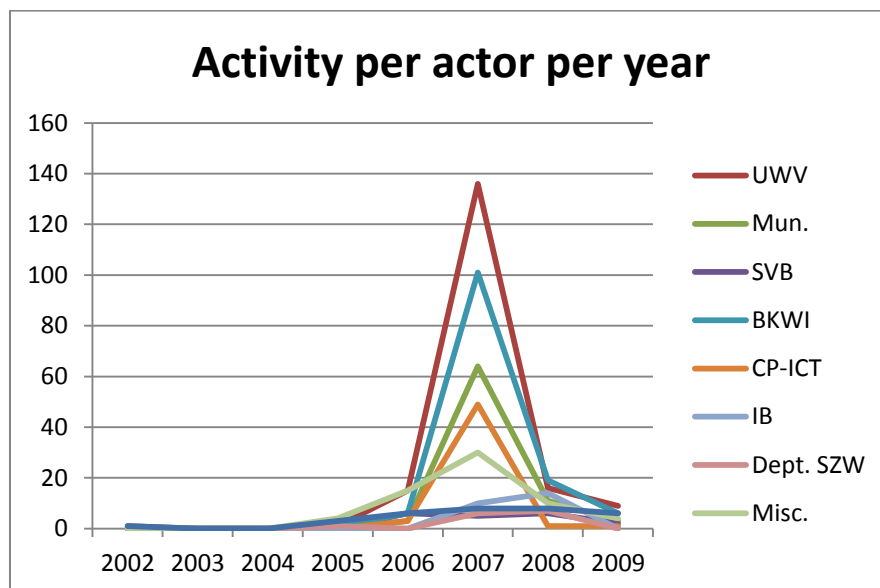


Figure 5.4 – Activity per actor per year

From this data can be derived that most observations are about the UWV Werkbedrijf. This is not a surprise because UWV Werkbedrijf consisted of 2 different organizations at that time: UWV and CWI. Those two organizations were also the most important organizations involved in the Work and Income chain. BKWI and CP-ICT had an important share as supporting organizations.

5.1.7 Number of actors and success

The previous chapters described the activity of actors mentioned in the collected list of articles and reports, but unfortunately these observations are not always unique: the same activity of an actor can be described in multiple resources. It is therefore more useful to select some impacts and look at the number of actors involved with it.

For instance, we can take a closer look at the development of the first basic version of the DKD. Involved with the development were the CWI, UWV, municipalities and CP-ICT. The number of different actors is not that high. If I have to classify it and can choose between: low amount of actors (-), moderate amount of actors (+) and high amount of actors involved (++), I choose for: moderate amount of actors (+). This version of the DKD was fairly successful implemented at the end of phase 1, but as a downside can be mentioned that not all the municipalities were able to connect on time. On a scale of '-' for 'no success' and '++' for 'great success', I classify the success as '+'. Summarized in a table it will look like table 5.2.

Table 5.2 – Success and number of actors involved for the first version of the DKD

D/L/I-description	Amount of actors	Degree of success
First version DKD	+	+

If we zoom in to the municipalities at the implementation of this first version of the DKD, we can see that the municipalities and CP-ICT are involved. The actor 'municipalities' represents however 458 autonomous organizations. So when I have to classify the amount of actors involved, I choose for '++'. 437 Of the 458 municipalities were able to implement the DKD successfully. This is 95% of the municipalities. In my opinion this percentage is not good enough. It means that 1 out of 20 municipalities failed. That is why I classify the success as '-'. Summarized in a table it will look like table 5.3.

Table 5.3 – Success and number of actors involved the implementation at municipalities

D/L/I-description	Amount of actors	Degree of success
Implementation at municipalities	++	-

Also interesting to look at is the pilot of the DKD in The Hague. Only a small amount of actors were involved: CWI, UWC, the municipality of The Hague and CP-ICT. This can be classified as a low amount of actors (-). The pilot was a great success and can therefore be classified as '++'. This leads to the table 5.4.

Table 5.4 – Success and number of actors involved at the The Hague pilot

D/L/I-description	Amount of actors	Degree of success
The Hague pilot	-	++

Plotting these observations lead to the graph of figure 5.5.

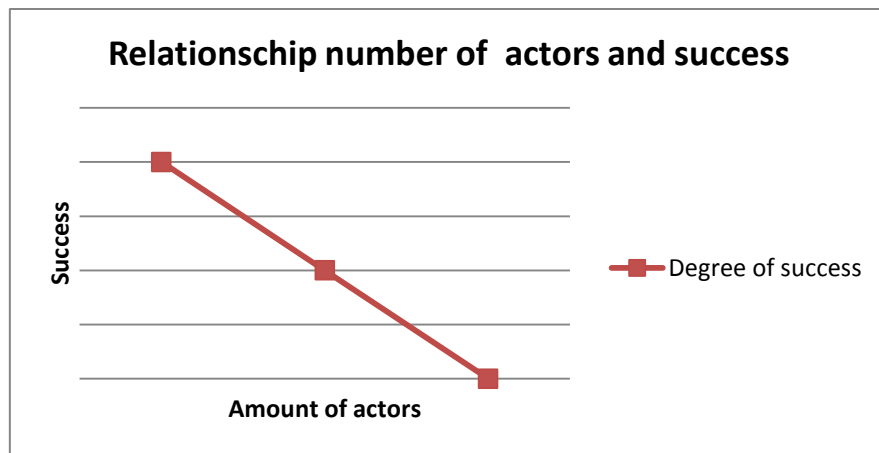


Figure 5.5 – The relationship between success and number of actors

This graph shows a negative relationship between the number of actors and the degree of success. With precaution can be concluded that a smaller number of actors involved leads to a higher degree of success. There is one critical note to make: these findings are based on a couple examples. The assumptions seem legitimate, but the number of examples is too low to make conclusive conclusions.

5.2 Case analysis with Strategic Alignment

Henderson and Venkatraman (1993) describe Strategic Alignment as a process of continuous adaptation and change. The implementation of the DKD can also be seen as a continuous process of change and would it be incorrect to define it as one event. Continuous changes are made to improve the system and new resources are connected over time. The implementation is never completely finished. There is always room for improvement and adding new functionalities and new resources in the future. In this paragraph the focus will be on the development of the DKD as a process and the use of drivers, levers and impacts of the Strategic Alignment model.

5.2.1 Driver, Levers and Impact

In paragraph 2.6 is described that driver, lever and impact elements of the Strategic Alignment theory can be coupled to the different stages of the Actor Network theory. By making use of these combined data, it is possible to generate an overview of the drivers, levers and impacts mentioned in the resources. Which results in the graph on the next page (figure 5.6).

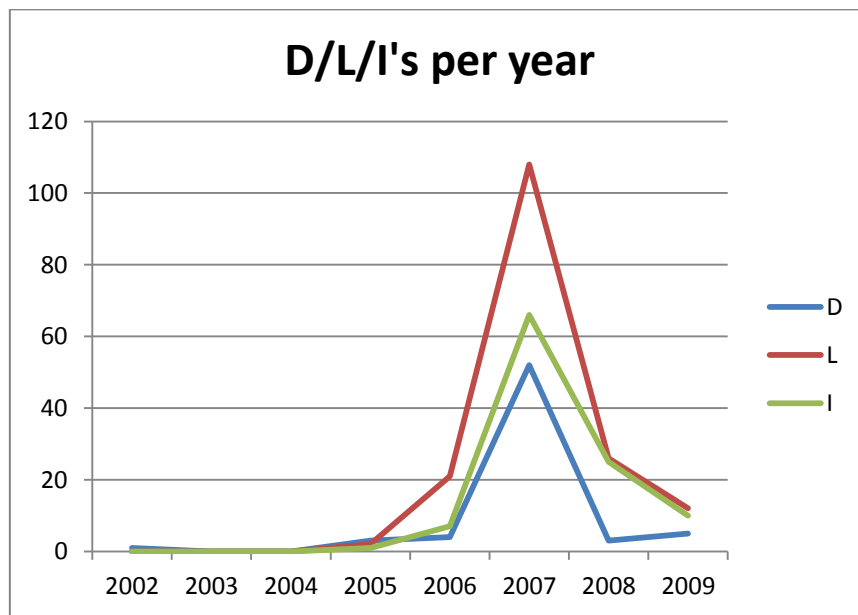


Figure 5.6 – The observations of D/L/I's per year

During the period from 2002 to 2005 the drivers are slightly predominant and the levers take over after 2005. This is plausible, because after the drivers are determined at the start of the implementation of the DKD, the levers have to lead to the impacts and are discussed frequently during phase 1 of the DKD.

5.2.2 Drivers and levers per impact

In this research the assumption is made that when more drivers and levers are involved per impact, more action has to be taken to lead to a successful impact. In other words: the more drivers and levers involved, the lower the efficiency of the development.

The list of observations made out of the reports and articles look useful, but is in reality not that easy to use. The drivers highlighted in the list are not unique events. Several resources can describe the same Driver/Lever/Impact-sequence (D/L/I-sequence). The description of the same sequences can also differ in extensiveness depending on the resource. It would therefore be arbitrary to pick a D/L/I-sequence at a random source. It is however possible to select an interesting D/L/I-sequence and scan all the observations for relevant information about the sequence.

For instance, the implementation of the first version of the Digital Client Dossier in phase 1 is an interesting sequence. In this sequence the actors involved have to agree which functions are needed. This leads to an extensive list drivers and levers. The impact can be defined as the implementation of the system. This implementation is finished on schedule at the end of phase 1 (2008), but was not for 100% operational. 5% of the municipalities were not able to establish a connection with the DKD in time. Also some chain partners appeared to be badly motivated and did not make a connection to the DKD at the end of phase 1 (for instance: the IB Group and the Social Security Bank). It can therefore be concluded that the number of drivers and levers were high (++), but the success was mediocre (+).

Table 5.5 – First version DKD, success of impact in relation to number of drivers and levers

D/L/I-sequence	Number of Drivers/Levers	Success of impact
First version DKD	++	+

Another interesting sequence is the particular implementation at the municipalities. The focus lays on the functionalities needed for the municipalities and is therefore less comprehensive than the sequence above. The amount of drivers and levers can be classified as mediocre (+). Because of the 5% of municipalities who were not able to connect with the DKD on time, the success of impact can be classified as: +.

Table 5.6 –Municipalities, success of impact in relation to number of drivers and levers

D/L/I-sequence	Number of Drivers/Levers	Success of impact
Implementation at municipalities	+	+

In the The Hague pilot the amount of drivers and levers was mediocre (+), but it led to a successful impact (++). This leads to the following table:

Table 5.7 –The Hague pilot, success of impact in relation to number of drivers and levers

D/L/I-sequence	Number of Drivers/Levers	Success of impact
The Hague pilot	+	++

It is not difficult to see that the results of the impact at the general municipalities do not correspond with the results of the The Hague pilot. With precaution can be concluded that a smaller amount of drivers and levers per impact does not automatically imply that the impact leads to a successful result.

5.3 Case analysis with Key Performance Indicators

The analysis of the implementation of the DKD through the lens of ANT and the lens of Extended Strategic Alignment provides much information. The observations of the Inscription-stage (ANT) or the so called Impacts (Extended Strategic Alignment) can be allocated to 7 different Key Performance Indicators.

This results in the following table for the KPI's: Quality (Q), Functionality (F), Actor Satisfaction (AS), User Satisfaction (US), Cost (C), Construction Time (CT) and Safety (S).

Table 5.8 –The 7 occurring KPI's

	Q	F	AS	US	C	CT	S
# Observations	14	39	2	6	4	54	1

5.3.1 Quality

The quality of the data was not always guaranteed. UWV had difficulties with their own information systems, being merged from six different organizations. These legacy problems resulted in a poor quality of data. The situation was that bad that even the UWV did not want to be held liable for accuracy of the data. Later on projects were started to improve the quality of the data. Not only for UWV but also for instance for the municipal administration. The Information Bureau (IB) worked

together with the Coordination Point ICT (CP-ICT) to develop a tool for monitoring of the municipal data.

5.3.2 Functionality

At the end of DKD phase 1, most base functions were implemented. These functions make it possible for Dutch citizens to view parts of their own data, request data changes and improve the overall service level. In phase 2 the functionalities were extended to stimulate both clients and professionals to use the DKD more intensively.

5.3.3 Actor Satisfaction

The actors involved are mostly positive about the DKD. It gives them the ability to work more efficiently and offer a better service level to the clients. Not all actors were driven to implement the DKD as soon as possible. The SVB and IBG were connected in a late stadium.

5.3.4 User Satisfaction

During phase 2 of the DKD, workshops were being organized to inventory the needs of the clients. With the results of the workshops adjustments were prioritized and executed. In 2009 a periodical reconciliation was executed with a representative group of users.

5.3.5 Cost

The requirement to ensure a continuous real-time accessibility of the system led to big problems for the municipalities. The costs were high and the municipalities did not have the budget to ensure this. Also other financial setbacks occurred. That is why activities planned for 2007 were critically considered on use, necessity and feasibility. The remaining setbacks were paid by a combination of chain partners and the Department of Social Security and Employment. It is now agreed that future setbacks have to be resolved by the chain partners involved.

5.3.6 Construction Time

It took a long time to implement the DKD. With projects as big as this, it is not uncommon that problems occur. The decision to introduce werk.nl as a client portal for the complete chain of involved actors instead of werkeninkomen.nl led to a delay. In 8 years time a comprehensive information system is built and make it possible to extend the number of resources in the future.

5.3.7 Safety

Safe access to the personal information is safeguarded by the DigiD login service.

5.4 Discussion

This thesis focuses on how alignment processes influence successful implementation of inter-organizational information systems. To evaluate the process of implementing an inter-organizational information system research was conducted to a Dutch example of a large nation-wide IOIS: the Digital Client Dossier.

To give an answer to the hypotheses in this thesis, the alignment and success of the implementation are analysed by making use of different theories and concepts.

In the research model the assumption is made that when more actors are involved, the more difficult it becomes to align all the requirements. By looking at the results of this chapter, it can be concluded that a relationship between the number of actors and the degree of success seems to exist. With

precaution it can be concluded that with a smaller number of actors involved a higher degree of success will be reached. A critical note can be made: since these findings are based on a selection of examples. The assumptions made seem legitimate, but the number of examples is too low to make conclusive conclusions for inter-organizational systems in general.

The second hypothesis in the research model assumes that the alignment process has an influence on the success of the implementation of an inter-organizational information system. It is assumed that if a problem or opportunity is defined clearly and unambiguously, it will lead more quickly to a successful implementation. In other words: if an alignment process is extensive with a low number of drivers and levers per impact, the bigger the role in the success of an IOIS implementation.

The analysis conducted in this thesis does not lead to a conclusive outcome for this matter. The list of observations made out of the reports and articles is useful, but in reality not extensive enough. The list of observations made it possible to select and investigate interesting D/L/I-sequences, but the results of the analysis are not in accordance to each other. With precaution can be concluded that a smaller amount of drivers and levers per impact does not automatically imply that the impact leads to a successful result. This conclusion holds for the selected examples of the DKD, but is not conclusive enough for inter-organizational systems in general.

6. Conclusion and recommendations

6.1 Conclusion

The purpose of this thesis is to understand the dynamics involved in the implementation and use of a nationwide Inter-organizational Information System (IOIS). A combination of the Actor Network theory, the Extended Strategic Alignment and the Key Performance Indicators is used to analyse the implementation of the Digital Client Dossier in the Netherlands.

The Actor Network theory provided a great insight in how the implementation evolved in time between the different actors. A large number of actors were involved with the implementation of the DKD. There are different types of actors (i.e. UWV Werkbedrijf, Department of Social Security and Employment, CP-ICT), but also a large number of the same type (i.e. the municipalities). The municipalities are in this case special. They can be seen as one actor involved in the Work & Income domain, but are in reality 458 autonomous organizations with each facing their own problems. At the end of the first phase, not all the municipalities managed to connect to the DKD (437 of the 458 municipalities succeeded). The Coordination Point ICT (CP-ICT) had to execute a coordinating role to bring it to a successful result.

Not only a large number of same types of actors can hinder a successful implementation of an IOIS, but the variety of types can also influence the result. Each type of actor has its own needs, habits and information systems and it is therefore more difficult to align the requirements when more different actors are involved. The Social Security Bank and IBG for instance did not have the need to connect to the DKD on a short term. With their late connection to the DKD, they had a negative influence on the working of the DKD as a whole. When the alignment process is extensive with a high number of drivers en levers in relation to the impact, the bigger the role in the success of the IOIS implementation.

By analysing the implementation based on the key performance indicators, the implementation could be considered a failure when strictly looking at the costs, quality of data and the construction time. The implementation of the full DKD took 8 years, which is a long time. On the other hand the base of DKD 'Suwinet-Inkijk' was relative quickly built. It worked well enough for the early actors involved. They did not have a direct connection between their own information system and Suwinet-Inkijk, but were able to view the information of the client. As a consequence, the information from Suwinet had to be manually added to the information system of the organization, but it prevented that the professionals had to ask for information that was already available in the chain.

The quality of the data has not always been guaranteed at the start of the DKD. UWV had difficulties with their own information systems, being merged from six different systems. These legacy problems resulted in a poor quality of data and even the UWV did not want to be held liable for the accuracy of the data. Later on projects were initiated to improve the quality by monitoring the data. Not only for UWV but also, for instance, for the municipal administration.

With the implementation of a large and complex information system, risks on financial setback are possible. This thesis shows that it does not mean that a project fails when this occurs, but that the correct measures have to be taken and agreements have to be made. It is possible to evaluate planned projects on use, necessity and feasibility and there has to be a clear agreement on how eventually remaining financial setback will be covered. In the case of the DKD, setbacks were paid by a combination of chain partners and the Department of Social Security and Employment. It was agreed that eventually future setbacks have to be resolved by the involved chain partners.

Based on the conclusions above, it can be concluded that a lot of aspects in the implementation process could have been improved, but that the implementation of this complex inter-organization information system finally succeeded and is working on a correct manner.

6.2 Recommendations

The research conducted in this thesis was useful for analyzing the implementation of the Digital Client Dossier in The Netherlands. It was however not extensive enough to make conclusions for large inter-organizations information systems in general. Maybe better conclusions could be drawn when the information of the articles and reports would be complemented with information from interviews of persons who were involved by the development and implementation of the DKD.

It could also be interesting to compare 2 different e-government projects with each other, for instance the Digital Client Dossier (Digitaal Klantendossier) with the Electronic Client Dossier (Elektronisch Patienten Dossier) in the Netherlands.

The analysis in this thesis may not be extensive enough for conclusions in general, the method of analysis can nevertheless be informative for other organizations who want to understand the dynamics involved in the implementation and use of an inter-organizational information system.

For further research on this particular case of the Digital Client Dossier, it is recommended to extend the literature research in a wider perspective and search for articles and reports of more different sources.

New in this thesis was the idea to connect the Actor Network theory and the Strategic Alignment model based on their similarities. This idea can provide a basis for further research on this subject.

References

- Akrich M. (1992): The description of technical objects, *Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnical Change* (Bijker W.E. and Law J., Eds), pp 205–224, The MIT Press, Cambridge MA.
- Baets W. (1992): Aligning Information Systems with Business Strategy, *Journal of Strategic Information Systems* 1(4): 205–213.
- Barret S., Konsynski B.R. (1982): Inter-organizational information sharing systems, *MIS Quarterly*. 93–105.
- Broadbent M., Weill P. (1993): Improving Business and Information Strategy Alignment: Learning from the banking industry, *IBM Systems Journal* 32(1): 162–179.
- Callon M. (1986): Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen, in *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* J. Law (ed.), Routledge & Kegan Paul, London
- Callon M. (1991): Techno-economic networks and irreversibility. *A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination*, pp. 132–165
- Callon M., Law J. (1989): On the construction of socio-technical networks: content and context revisited. *Knowledge and Society* 9, 57–83.
- Chan A.P.C., Chan A.P.L. (2004): Key performance indicators for measuring construction success, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11 Iss: 2, pp.203 – 221.
- Chan Y.E. (2002): Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure, *MIS Quarterly Executive*. 1 (2) 97-112.
- Chan Y.E., Reich B.H. (2007): IT alignment: what have we learned? *Journal of Information Technology*, vol. 22, p297-315.
- Cho S., Mathiassen L., Robey D. (2007): Dialectics of resilience: a multilevel analysis of a telehealth innovation. *Journal of Information Technology* 16(1), 24–35.
- Cho S., Mathiassen L., Nilsson A. (2008): Contextual dynamics during health information systems implementation: an event based actor network approach. *European J of IS* (17) 614-630.
- Hanseth O., Monteiro E. (1997): Inscribing behavior in information infrastructure standards, *Accounting, Management and Information Technologies* 7(4), 183–211.
- Henderson J.C., Sifonis J.G. (1988): The Value of Strategic IS Planning: Understanding consistency, validity, and IS markets, *MIS Quarterly* 12(2): 187–200.
- Henderson J.C., Venkatraman N. (1992): Strategic Alignment: A model for organizational transformation through information technology, in T.A. Kocham and M. Useem (eds.) *Transforming organizations*, 1st edn, New York: Oxford University Press, pp. 97–117.
- Henderson J.C., Venkatraman N. (1993): Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations, *IBM Systems Journal* 32(1): 4–16.
- Kuo D., Smits M.T. (2003): Performance of Integrated Supply Chains an International Case Study in High Tech Manufacturing, *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Latour B. (1987): *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Law J. (1991): Introduction: monsters, machines and socio-technical relations. In *A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination* (LAW J, Ed), Routledge, London.
- Law, J. (1992): Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity, *Systems Practice*(5:4), pp. 379-393.
- Luftman J.N. (1996): *Competing in the Information Age*. Oxford University Press.

- McLean E.R., Soden J.V. (1977): Strategic Planning for MIS, New York: Wiley.
- McMaster E., Mumford E.B., Swanson B., Warboys B., Wastell D. (1997): Facilitating Technology Transfer Through Partnership: Learning from Practice and Research, London: Chapman and Hall, pp. 64–75.
- Monteiro E. (2000): Actor-Network Theory and Information Infrastructure, C. Ciborra and Associates (ed.) From Control to Drift: The Dynamics of Corporate Information Infrastructures, Oxford: Oxford University Press, pp. 71–83.
- Reh F.J. (2005): Key performance indicators (KPI), available at:
http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic_p.htm
- Rodon J., Pastor J.A., Sese F., Christiaanse E. (2008): Unraveling the dynamics of IOIS implementation: an actor network study of an IOIS in the seaport of Barcelona. J of IT (23) 97-108.
- Scott Morton M.S. (1991). The Corporation of the 1990s: Information technology and organizational transformation, London: Oxford Press.
- Straub D., Rai A., Klein R. (2004): Measuring firm performance at the network level: a nomology of the business impact of digital supply network, J of MIS 21 (1) 83-114.
- Torabkhani R., Smits M., Van der Pijl G. (2007): Improving the Performance of Business Networks in E-Government. 20th Bled eConference eMergence: Merging and Emerging Technologies, Processes and Institutions, June 4-6, Bled (Slovenia).
- Walsham G. (1997): Actor-Network Theory and IS Research: Current status and future prospects, S.L. Allen, J. Liebenau and J.I. DeGross (eds.) Information Systems and Qualitative Research, Boston: Kluwer Academic Publishers, pp. 466–480.
- Walsham G., Sahay S. (1999): GIS for district level administration in India: problems and opportunities. MISQ (23) 1: 39-66.

Appendix I: List of resources

The articles and reports used as source for information about the development and implementation of the Digital Client Dossier.

Nr.	Titel	Publicatie	Datum
DKD1	Digitaal Klantdossier bedient de burger	Sociaal Bestek	2006, februari
DKD2	Digitaal Klantdossier Hoofdpijnen programma 2007	Notitie projectgroep werkplan 2007	2006, 20 september
DKD3	Digitaal Klantdossier	Digitaal Bestuur	2007, januari
DKD4	Digitaal Klant Dossier Seminar binnen de overheid	Seminar porjectmanager DKD BKWI	2007, 1 november
DKD5	Db-cahier Digitaal Klantdossier	Digitaal Bestuur	2007, november
DKD6	Doorpakken met DKD - Programma DKD fase 2 op hoofdlijnen	Programma DKD fase 2 Versie 1.0	2008, 25 juni
DKD7	Service & Support in 2008	Wegwijzer Beheerafspraken DKD	2008
DKD8	Kwartaalverslag 4 2006 BKWI	Kwartaalverslag BKWI	2007, 25 januari
DKD9	Jaarverslag 2006 BKWI	Jaarverslag BKWI	2007, 2 maart
DKD10	Jaarverslag 2006 CWI	Jaarverslag CWI	2007, 2 maart
DKD11	Kwartaalverslag 1 2007 BKWI	Kwartaalverslag BKWI	2007, 11 mei
DKD12	Kwartaalverslag 1 2007 CWI	Kwartaalverslag CWI	2007, 11 mei
DKD13	Kwartaalverslag 2 2007 Inlichtingenbureau	Kwartaalverslag IB	2007, 20 augustus
DKD14	Kwartaalverslag 2 2007 BKWI	Kwartaalverslag BKWI	2007, 7 augustus
DKD15	Kwartaalverslag 2 2007 CWI	Kwartaalverslag CWI	2007, 10 augustus
DKD16	Halfjaarverslag 2007 UWV	Halfjaarverslag UWV	2007, augustus
DKD17	Kwartaalverslag 3 2007 BKWI	Kwartaalverslag BKWI	2007, 13 november
DKD18	Kwartaalverslag 3 2007 CWI	Kwartaalverslag CWI	2007, 9 november
DKD19	Jaarplan 2008 Inlichtingenbureau	Jaarplan IB	2007, 1 oktober
DKD20	Jaarplan 2008 BKWI	Jaarplan BKWI	2007, 27 september
DKD21	Doorpakken en verankeren	SUWI Ketenprogramma 2008	2007, 1 oktober
DKD22	Kwartaalverslag 3 2007 CWI	Kwartaalverslag UWV	2007, november
DKD23	Jaarplan 2009 Inlichtingenbureau	Jaarplan IB	2008, 1 oktober
DKD24	Digitaal Klantdossier	Bkwi.nl	2009
DKD25	Het Digitaal Klantdossier Werk en Inkomen globaal overzicht	CWI	2008, januari
DKD26	Digitaal Klantdossier en eenmalige gegevensuitvraag	Brief Aboutaleb	2008, 11 december
DKD27	Jaarplan 2008 BKWI	Jaarplan BKWI	2008, 1 oktober
DKD28	Jaarplan met begroting 2009 UWV	Jaarplan UWV	2008, 30 september
DKD29	Jaarplan 2009 SVB	Jaarplan SVB	2008, oktober
DKD30	Kwartaalverslag 4 2007 BKWI	Kwartaalverslag BKWI	2008, 14 februari
DKD31	Kwartaalverslag 1 2008 IB	Kwartaalverslag IB	2008, 13 mei
DKD32	Jaarverslagen 2007 SUWI-organisaties en (keten)meibrieven	Brief Donner en Aboutaleb	2008, 20 mei
DKD33	Jaarverslag 2007 UWV	Jaarverslag UWV	2008, maart
DKD34	Jaarverslag 2007 CWI	Jaarverslag CWI	2008, 10 maart

Appendix II: English names of Dutch organizations

The English names and corresponding abbreviations of Dutch organizations used in this thesis.

Dutch name	Abbreviation	English Translation
Belastingdienst	-	The Tax Authorities
Centrum voor Werk en Inkomen	CWI	Centre for Work and Income
Coördinatiepunt ICT	CP-ICT	Coordinaton point ICT
Digitaal Klant Dossier	DKD	Digital Client Dossier
Gemeentelijke Basis Adminstratie	GBA	Municipal Administration
Gemeentelijke Sociale diensten	GSD	Municipal Social Services
Informatiebureau	IB	Information Bureau
Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten	KING	Quality Institute of Dutch Municipalities
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	MinSZW	Departement of Social Security and Employment
Rijksdienst voor Wegverkeer	RDW	Government Road Transport
Sociale Verzekeringsbank	SVB	Social Security Bank
UWV Werkbedrijf	UWV Werkbedrijf	Public Employment Service
Vereniging van Nederlandse Gemeenten	VNG	Society of Dutch Municipalities

Appendix III: List of all observations

List of all generated observations out of the documents of appendix I.

Nr.	Datum bron	Bew nr.	Datum bew.	Actor	Topic	Bewering	F a s e	D L I	N u t
DKD1	2006, 2	B1	2006	CWI, UWV	Dubbele gegevensuitvraag	Dit programma 'gaat de strijd aan met dubbele gegevensuitvragen en de hoge administratieve lasten voor burgers en uitvoerende medewerkers. Het Digitaal Klantdossier moet een aanbod van digitale informatie opleveren over burgers en de dienstverlening aan hen. Een aanbod voor burgers en medewerkers van de keten.	1	D	7
		B2	2002	CWI, UWV	Thema verschuiving	Nederland herbergt, zo stelde men, te veel inactieve mensen, mensen, die moeten gaan participeren in het arbeidsproces. Dit hield een paradigmaverschuiving in van denken in inkomen naar denken in werk. Deze verschuiving betekende op haar beurt weer een uitdaging om te komen tot een procesmatige ratio waarin dienstverlening rond arbeidsbemiddeling intensief gekoppeld wordt aan dienstverlening rond uitkeringen.	1	D	7
		B3	2006	CWI, UWV	Thema verschuiving	Sociale Diensten, CWI en UWV zijn deze uitdaging aangegaan en hebben met toenemend succes gezamenlijke dienstverlening ingericht rond de thema's Werk en Inkomen ingericht.	3	L	7
		B4	2006	CWI, UWV	Gemeenschappelijk systeem	Bij de uitwerking van de ideeën van Keller hebben de ketenpartners echter vastgesteld dat een gemeenschappelijk systeem voor alle processen en alle partijen op dit moment een stap te ver is.	8	I	6
		B5	2006	CWI, UWV	Gemeenschappelijk systeem	Gegeven deze context wordt in ketenverband voorlopig dan ook uitsluitend gewerkt aan een virtueel digitaal dossier. Een dossier dat bestaat uit allerlei fysieke informatiebestanden die in meerdere systemen van ketenpartners ontsloten en gepresenteerd kunnen worden.	3	L	7
		B6	2007	CWI, UWV	Doelstelling	Het Digitaal Klantdossier kan dan gezien worden als een ontwikkeling tot verdere ketenvorming. Een langzame maar gestage integratie; Eén klant, één proces, één dossier en één systeem.	5	I	5
		B7	2006	CWI, UWV	Samenwerking	Bovendien hebben de twee centraal aangestuurde instanties in de Sociale Zekerheid, CWI en UWV, elkaar bestuurlijk gevonden. Er wordt niet alleen over samenwerking gesproken maar momenteel op bestuurlijk niveau ook naar gehandeld. Dat maakt veel mogelijk.	4	L	6
		B8	2007	CWI, UWV	Gegevens	Zoals het zich nu laat aanzien zal er in 2006 gewerkt worden aan het digitaal registreren (scannen) en ontsluiten van zogenaamde ongestructureerde informatie, met name bewijsstukken voor de WWB en de WW. Maar ook aan informatie van CWI, UWV en sociale diensten uit hun basisregistraties zoals de Polisadministratie van UWV en over hun dienstverlening aan cliënten.	5	I	7
DKD2	2006, 9	B1	2007	CWI, UWV, VNG, Divosa	Werkplan DKD 2007	Deze notitie bevat de voorstellen van CWI, UWV en VNG en Divosa voor de implementatie en doorontwikkeling van het digitaal klantdossier in 2007 met een raming van de kosten. Op basis van deze notitie willen de partners met de staatssecretaris van SZW afspraken maken over de inhoudelijke prioriteiten voor 2007 en de budgettaire kaders.	3	L	7
		B2	2007	CWI, UWV, VNG, Divosa	DKD 2006	Aan de ene kant wordt het DKD 2006 uitgerold. De burgers en de 50.000 medewerkers beschikken dan over de basale voorzieningen. Aan de andere kant zal het DKD worden doorontwikkeld tot een robuuste voorziening die de basis biedt voor internettoegang tot de sociale zekerheid, eenmalige gegevensuitvraag en samenwerking rond de klant met behulp van één digitaal dossier.	5	I	7
		B3	2007	CWI, UWV, Gemeenten	Doelstelling	Dit digitaal dossier heeft als doel: 1. De dienstverlening van CWI, UWV en gemeenten gericht op 'werk boven uitkering' te verbeteren doordat deze organisaties a. klantgegevens, b. statusinformatie en c. documenten digitaal met elkaar kunnen	5	I	7

Strategic alignment in e-government projects

						delen;			
		B4	2007	CWI, UWV, Gemeenten	Doelstelling	2. De werkzoekende (en uitkeringsgerechtigde) elektronische dienstverlening te bieden zoals een elektronische intake en raadpleging van zijn/haar gegevens over diensten en voortgang die binnen dit proces beschikbaar zijn.	5	I	7
		B5	2006	CWI, UWV, Gemeenten	DKD 2006	Afspraak is dat een eerste versie van het digitaal klantdossier aan het einde van 2006 gerealiseerd zal zijn (realisatie DKD 2006).	5	I	7
		B6	2007	CWI, UWV, Gemeenten	DKD 2006	Deze eerste versie zal in 2007 worden 'uitgerold' naar de 50.000 medewerkers in de sociale zekerheid en naar de burger (implementatie DKD 2006);	5	I	7
		B7	2007	CWI, UWV, Gemeenten	DKD 2007	In 2007 zal het DKD worden doorontwikkeld en zullen nieuwe voorzieningen voor burger en professional worden gerealiseerd (realisatie DKD 2007).	4	L	6
		B8	2008	CWI, UWV, Gemeenten	DKD 2007	In 2008 worden deze voorzieningen geïmplementeerd (implementatie DKD 2007);	5	I	6
		B9	2007	CWI, UWV, Gemeenten	DKD 2007	Aan het einde van 2007 zullen nog niet alle voorzieningen voor de eenmalige uitvraag en optimale ondersteuning van de dienstverlening zijn gerealiseerd, maar de ambitie is om het grootste deel gerealiseerd te hebben.	4	L	7
		B10	2007	CWI, UWV, Gemeenten	DKD 2007	Voor het succes van het DKD is het belangrijk dat we het tempo er in houden. Dit vereist dat op alle fronten stevig wordt geïnvesteerd in 2007.	5	I	7
		B11	2007	Gemeenten	DKD 2006	Wat ontwikkeld is in 2006 zal in 2007 voor de klanten en voor de medewerkers in de sociale zekerheid moeten gaan werken. Vooral bij gemeenten vraagt dat een grote inspanning.	1	D	7
		B12	2007	Gemeenten	DKD 2006	Vanaf 1 mei is dan vervolgens het dossier "gevolgd" en kunnen burgers en medewerkers van CWI, UWV en gemeenten het gebruiken en raadplegen. Aan het einde van het jaar is de implementatie afgerond.	5	I	7
		B13	2007	CWI, UWV, Gemeenten	DKD 2007	Speerpunten voor 2007 zijn: • Doorontwikkelen van de internettoegang voor de burger via de doorontwikkeling van het landelijk klantportaal in samenhang met de internetportalen van CWI, UWV en de gemeenten; • Uitbreiden van de e-diensten voor de burger met een aantal nieuwe e-formulieren; • Doorontwikkelen van de voorzieningen die de eenmalige gegevensuitvraag ondersteunen: meer gegevens en een betere toegang tot het dossier voor de professional; • Doorontwikkelen van de mogelijkheden die het DKD biedt om de dienstverlening te verbeteren (basale klantvolgfuncties, signalering); • Doorontwikkelen naar een goede beveiligde infrastructuur voor het DKD; • Voorbereiden en inregelen van het beheer van het DKD.	5	I	7
		B14	2007	CWI, UWV, Gemeenten	DKD 2007	Naast dit 'basispakket' wordt een aantal voorzieningen apart in beeld gebracht omdat ze vanwege de kosten een groot beslag leggen op de beschikbare middelen. Voorstel is om over dit 'pluspakket' separate afspraken te maken (afzien van realisatie in 2007, additionele financiering of bekostiging ten laste van additionele budgetten).	4	L	6
		B15	2007	CWI, UWV, Gemeenten	DKD 2006	~ diverse doelstellingen blz. 5	5	I	7
		B16	2007	CWI, UWV, Gemeenten	DKD 2007	~ uitzetting diverse speerpunten blz. 6 t/m 13	5	I	7
		B17	2007	Gemeenten	DKD 2007	Gemeenten geven aan dat in deze fase veel moet worden geïnvesteerd in het aanleveren van de gegevens voor burger en uitvoeringsorganisaties maar dat de voordelen nog beperkt zijn. Belangrijk onderdeel van het voorgestelde implementatie-programma is een rijksbijdrageregeling voor gemeenten.	6	I	7
		B18	2007	Gemeenten	DKD 2007	Voorstel is dat gemeenten een rijksbijdrage ontvangen onder voorwaarde van een goede aansluiting aan het DKD en beleid t.a.v. het gebruik van het DKD en elektronische dienstverlening.	7	I	7

Strategic alignment in e-government projects

DKD3	2007, 1	B1	2007	CWI, UWV	Problemen	Het zijn primair gegevens uit de 'eigen' administraties. CWI kost dat (met het nieuwe bedrijfssysteem Sonar) de minste moeite. Voor UWV (na vijf jaar nog altijd doende uit de ICT van zes organisaties, waaruit het ontstond, één geheel te maken) ligt het complexer. Met zoveel legacy zijn daar problemen te verwachten.	1	D	7
		B2	2007	CP-ICT, Gemeenten	Problemen	Gemeenten (458 autonome organisaties) zijn notoir lastig. Die tracht het Coördinatiepunt ICT Gemeenten (CP-ICT) bij de les te houden.	1	D	6
		B3	2007	RDW, IBG, Gemeenten	Actoren	Wel GBA en RDW, maar nog niet, hoewel voor de eerste fase gepland, IBG.	3	L	7
		B4	2007	CP-ICT, Gemeenten	Problemen	Het kabinet mag burgers minder tot last en meer van dienst willen zijn en de overheid efficiënter willen maken, de daarvoor benodigde integrale oplossingen verlangen ook integrale bestuurlijke aansturing.	1	D	6
		B5	2007	IBG, Kadaster, Belastingdienst, Reïntegr.-bedr., Ziektekosten-verz., SVB	Actoren	Voor 2007 is aansluiting van meer externe bronnen voorzien. Naast IBG, Belastingdienst en Kadaster de Sociale Verzekeringsbank (was ook voor fase 1 gepland), ziektekostenverzekeraars en re-integratiebedrijven.			
		B6	>2007	BKR, Interpay	Actoren	In overweging is ook samenwerking met particuliere instellingen. Momenteel zijn het Bureau Kredietregistratie (schulden) en Interpay (bankrekeningen) in beeld.	1	D	5
		B7	2007	DKD	Doelstelling	Er komt geen centrale DKD-database, maar het worden virtuele klantdossiers: wanneer iemand een dossier opvraagt, worden actuele gegevens uit bronbestanden opgehaald.	8	I	6
		B8	2007	DKD	Doelstelling	Een partij in de Suwiketen (Structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen) kan over een cliënt bij beide andere partijen gegevens inzien.	8	I	6
		B9	2007	DKD	Doelstelling	Ook cliënten krijgen toegang tot hun gegevens.	8	I	6
		B10	2007	DKD	Doelstelling	Er zijn 204 gegevens bepaald, waarvan wordt nagegaan welke in het 'klantbeeld' worden getoond.	8	I	6
			2007	Ministerie SZW, CP-ICT	Extra functionaliteiten	Daarnaast is Uffen met SZW in gesprek over extra's die het DKD meerwaarde geven, maar niet strikt nodig zijn, zoals onlinewerkbriefjes en betaalspecificaties.	1	D	5
		B11	2007	Gemeenten	Problemen	Gemeenten kunnen systemen niet constant (kostenoverwegingen dwingen het DKD tot 7x18 uur, ook ruim buiten kantooruren) operationeel houden om ze klantgericht dienstverlenend te laten bevragen. Voor de GBA-modernisering is om die reden een landelijk verzamelbestand ingericht, waaruit organisaties hun GBAdata betrekken.	8	I	6
		B12	2007	Gemeenten, IB	Problemen	Gemeenten sturen dan dagelijks hun mutaties naar het Inlichtingenbureau, zodat het DKD alles op één plek kan vinden.	8	I	5
		B13	2007	Gemeenten	Problemen	Maar gemeenten willen niet twee keer implementeren. Met het stelsel van basisregistraties komen webservices er toch, zeggen ze.	1	D	6
DKD4	2007, 11	B1	2007	BKWI, UWV, CWI, SVB, IB, Gemeenten	Actoren	Tabel ketenpartners binnen Werk en Inkomen	8	I	6
		B2	2007	DKD	Geschiedenis	Het Digitaal Klantdossier is geen op zichzelf staande ontwikkeling – Elektronische overheid (ICTU) – E-dossier/PIP (Persoonlijke Internet Pagina) – Ketenprogramma 2005 en 2006 (AKO) – Overige ontwikkelingen bij de ketenpartners (multi-channeling, BVG-vorming)	1	D	6
		B3	2005	BKWI	DKD	Medio 2005: opdracht verstrekt	7	I	7
		B4	2007	BKWI	DKD	Oplevering DKD versie 1: 26 april 2007• 26 april 2007: start pilot Heerenveen/Skarsterlân• Juni 2007: productie Den Haag• Vanaf Q3-2007: uitrol landelijk• Tempo van uitrollen bepaald door gemeenten• Uiterlijk 31-12-2007: implementatie afgerond• Oplevering DKD versie 2 (functies toegevoegd uit werkplan 2007): vóór 31-12	7	I	7
		B5	2008	BKWI	DKD	Implementatie versie 2: eerste helft 2008	5	I	6

Strategic alignment in e-government projects

		B6	2008	BKWI	Problemen	Issues – Correctiemechanisme is randvoorwaarde voor succes, maar niet alle partijen gebruiken het – Keten test omgeving is onontbeerlijk voor doorontwikkeling, maar zal investeringen vergen – Gegevenskwaliteit is voorwaardelijk voor succesvol gebruik door professionals. Is nu Achilleshiel	3	L	6
		B7	2008	BKWI	Alignment	Lessons Learned – Ketensamenwerking – Alignment Business en ICT – Wie neemt het voortouw? (e-overheid versus de organisaties)	3	L	6
		B8	2008	BKWI	Alignment	Afspraken in de keten is een must (ketenarchitectuur) • Dominant thema nodig dat de partijen bindt – de klant! • Samenwerking tussen centrale- en lokale organisaties vraagt om centrale oplossingen met lokale vrijheden • Eigen dynamiek van de ketenpartners accepteren en toestaan • Mandaat vanuit de ketenpartners in het programma waarborgen	3	L	6
DKD5	2007, 11	B1	2007	CWI, UWV, Gemeenten, RDW, BKR	Gegevens	Het DKD kan in zijn huidige opzet van de drie ketenpartners maximaal 356 gegevens bevatten. De meeste (229) komen van het UWV, veel meer dan van het CWI (75) en gemeenten (52). Verder worden van de GBA 31 gegevens, van de RDW 58 en van het BKR 12 gegevens betrokken.	8	I	6
		B2	2007	DKD	Gegevens	De gegevens worden uit de bronsystemen gehaald met behulp van webservicetechnologie, wat hoge eisen stelt aan het beheer.	3	L	6
		B3	2007	Gemeenten	DKD	Daarom geldt nu als tijdelijke nevenoplossing dat gemeenten hun data wekelijks toch naar een centraal systeem sturen, zodat het DKD daaruit kan putten.	4	L	6
		B4	2007	DKD	DKD	“Of er nu wel of niet een wet is, de uitvoering bepaalt wanneer iets werkt. Ergens in 2008 of 2009 zal het wel een keer werken. Dan komt er vanzelf een wet achteraan. Of hij gaat eraan vooraf. Dat kan helpen.”	3	L	6
		B5	2007	CWI, UWV, Gemeenten, RDW, BKR	DKD	Maar als de wet tijdig door het parlement komt, dan geldt 1 januari 2008 nog altijd als ingangsdatum. Dan moet iedereen op het DKD zitten en zijn aangesloten op de infrastructuur.	5	I	6
		B6	2007	UWV, Belastingdienst	Problemen	Ook een heikel punt. Want het UWV, dat met de Belastingdienst de vereenvoudigingsoperatie Walvis moest uitvoeren en een voor het DKD cruciale Polisadministratie inrichten, staat voorlopig niet in voor zijn gegevens. Dat betekent niet alleen dat burgers maar een fractie van hun UWV-gegevens te zien krijgen, maar ook dat sociale diensten hun rechtmatigheidstoetsen met gebrekkige gegevens moeten doen.	3	L	7
		B7	2007	DKD	Problemen	Uiteindelijk is het 't stelsel van basisregistraties en e-dossiers dat in kwalitatief hoogwaardige gegevens moet voorzien. “Een stelsel waarvan niemand eigenaar wil zijn”, waarschuwt Schop nog maar eens.	1	D	7
		B8	2007	CWI, UWV	Gegevens	Het voor de burger zichtbare deel van het DKD, ‘Klantbeeld’ genoemd, toont maar 23 procent van de CWI-gegevens die medewerkers van de ketenpartners worden aangeboden. Bij de sociale dienst is het 46 procent en bij het UWV maar 7. Van de 229 UWV-gegevens bevat het Klantbeeld er slechts 16.	8	I	6
		B9	2007	DKD	Gegevens	Daarom geldt dat in het Klantbeeld alleen objectieve gegevens komen.	7	I	7
		B10	2007	DKD	Gegevens	Maar dat heeft onder DKD-betrokkenen de discussie nog niet doen verstommen over de vraag waarom de classificatie van cliënten (‘fase 1’: makkelijk aan werk te helpen, ‘fase 4’: probleemgeval) niet in het Klantbeeld staat.	1	D	6
		B11	2007	DKD	Gegevens	Minder gegevens, maar onduidelijk is welke waarborgen voorkomen dat er meer worden gebruikt dan nodig. Ook van de gegevenskwaliteit is het CBP niet overtuigd.	1	D	7
		B12	2007	DKD	Taakverdeling	Het DKD is ook, dat maakt het misschien wat lichter, een virtueel dossier, merkt Hoogstrate op, wat Kragting tot een follow-up van de eigenaarsvraag brengt: “Er moet nog wel een landelijke beheerorganisatie komen. Ook voor de doorontwikkeling.”	1	D	6
		B13	2007	BKWI, IB	Problemen	Schop wijst op een nieuw knelpunt. BKWI en Inlichtingenbureau hebben al gewezen op de noodzaak van het beheer van	1	D	6

Strategic alignment in e-government projects

						standaarden.			
		B14	2005	Ministerie SZW, CWI	Geschiedenis	Zo snel als het trio met zijn advies was gekomen, verbond Van Hoof er gevolgen aan, want nog geen maand later liet hij de Tweede Kamer weten het CWI te hebben opgedragen voor 1 juli 2005 met een plan van aanpak voor het edossier te komen.	1	D	6
		B15	>2007	Ministerie SZW, CWI	PIP	Terug naar het DKD. Net als andere e-dossiers moet dat op termijn onderdeel worden van de PIP, de Persoonlijke Internet Pagina, waarmee burgers en overheden straks met elkaar communiceren.	1	D	6
		B16	2007	Gemeenten, IB	Taakverdeling	Het Inlichtingenbureau fungeert als postkantoor en stelt de gegevens voor het DKD bij uitvraag beschikbaar via Suwinet Inkijk, de applicatie voor gegevensuitwisseling in de Suwijken.	8	I	6
		B17	2007	BKWI, UWV	Problemen	De kwaliteit van de gegevens van UWV is niet honderd procent. (...) Het is niet zozeer dat die gegevens niet juist zijn, maar dat ze soms niet actueel zijn.	1	D	6
		B18	2007	Gemeenten	Geschiedenis	Den Haag, Heerenveen en Skarsterlân zijn aangesloten op het DKD, dat wil zeggen dat ze zowel gegevens uitwisselen met de ketenpartners als hun klanten inzage geven via het Klantbeeld. Een dertigtal andere gemeenten is inmiddels zover dat ze gegevens aanleveren.	7	I	6
		B19	2007	Ministerie SZW	Problemen	Wat Van der Burg zorgen baart is het feit dat het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voor 2008 geen geld meer heeft gereserveerd voor het DKD. (...) "Dat geld moet inderdaad uit de reguliere budgetten komen van CWI, UWV en de gemeenten"	1	D	6
DKD6	2008	B1	2005-2008	DKD	Doelstelling	Waar DKD fase 1 vooral het karakter had van innovatie en het leggen van een solide basis is de ambitie van DKD fase 2 "doorpakken". Doorpakken om integrale dienstverlening mogelijk te maken en een bijdrage te leveren aan het verhogen van de arbeidsparticipatie; doorpakken om de communicatie tussen klant en professional en professionals onderling te verbeteren met verminderde administratieve lasten bij burger en professional als gevolg; doorpakken om de resultaten van het programma DKD in de primaire processen te verankeren. DKD als hét instrumentarium voor Integrale dienstverlening; dát is de belofte voor DKD fase 2.	5	I	7
		B2	2005-2008	DKD	DKD fase 1	In de periode van medio 2005 tot en met het eerste kwartaal 2008 is uitvoering gegeven aan het programma Digitaal Klant Dossier (DKD) fase 1, als uitvloeisel van het adviesrapport van de commissie Keller: "De burger bediend?".	7	I	6
		B3	2008	DKD	DKD fase 1	Resultaten van DKD fase 1 zijn onder meer: • Wet op de Eenmalige Uitvraag (WEU) van gegevens is op 1 januari 2008 in werking getreden; • In het kader van het programma DKD zijn vier elektronische diensten, kortweg ediensten, voor de klant in productie genomen. Dit zijn achtereenvolgens het klantbeeld en de e-intake diensten inschrijven voor werk, aanvragen van WW en aanvragen van WWB. Deze intake diensten maken gebruik van voorinvulling; • Het aantal externe gegevensbronnen is toegenomen, waardoor minder gegevens aan de klant hoeven te worden gevraagd; • Het ontsluiten van gegevens en de introductie van het klantbeeld bij de vestigingen van CWI, UWV en bij 443 gemeenten is succesvol afgerond; • Er is, zowel qua systematiek als qua infrastructuur, een fundament gelegd voor verdere ontwikkeling van de resultaten van het DKD programma: nieuwe e-diensten en gegevens-uitwisselingen kunnen relatief eenvoudig worden toegevoegd.	7	I	6
		B4	2005-2008	DKD	DKD fase 1	Hoewel DKD fase 1 in meerdere opzichten succesvol is afgerond zijn alle betrokken partijen het erover eens dat DKD nog niet af is.	3	L	6
		B5	2008	Ministerie SZW, UWV	DKD fase 2	(...) waarna de heer David Jongen, lid Raad van Bestuur UWV, door de staatssecretaris is verzocht de trekkersrol voor fase 2 van DKD binnen het Suwi-domein op zich te nemen en hiervoor een plan op te stellen.	1	D	6

Strategic alignment in e-government projects

		B6	2008	DKD	DKD fase 2	Vervolgens wordt in een viertal hoofdstukken (3 t/m 6) ingegaan op de onderkende projectmatige activiteiten om de doelstelling van DKD fase 2 te kunnen realiseren. Het betreft hier respectievelijk uitbreiding van gegevens, uitbreiding van functionaliteit van systemen, uitbreiding van gebruik en randvoorwaardelijke activiteiten.	5	I	6
		B7	2008	DKD	DKD fase 2	Voor de inrichting van de betere dienstverlening binnen de e-overheid is een aantal zaken gerealiseerd dat richtinggevend en kaderstellend is.	8	I	6
		B8	2005	DKD	Afspraak	De Wet eenmalige gegevensuitvraag en aanhangende regelgeving bevordert dat de Suwipartijen gegevens waar mogelijk nog maar één keer uitvragen. Voor sommige gegevens, die staan genoemd in bijlage 2 bij de Regeling Suwi, is dit expliciet verplicht.	3	L	7
		B9	2005	DKD	Doelstelling	De Wet eenmalige gegevensuitvraag loopt voor op het feit dat ketenpartijen gebruik kunnen en zelfs moeten maken van gegevens uit basisregisters, zodat ook in dat geval niet meer aan de klant hoeft te worden gevraagd de betreffende gegevens zelf aan te leveren.	1	D	6
		B10	2005	DKD	Doelstelling	De wet geldt niet alleen bij aanvragen, maar ook gedurende lopende uitkeringen of dienstverlening, en is dus ook van toepassing op bijvoorbeeld werkbriefjes, heronderzoeken of lopende re-integratietrajecten. Dit betekent dat niet alleen ICT, maar ook (e-)formulieren, medewerkers en uitvoeringsinstructies hiervoor klaar moeten zijn én regelmatig aangepast.	1	D	7
		B11	2005-2006	DKD	Pilot	In 2005 en 2006 werd op zeven lokaties (de "toonkamers") in het land geëxperimenteerd met vormen van integrale dienstverlening.	4	L	6
		B12	2006	DKD	Doelstelling	Kortom de keten van werk en inkomen moet de werkzoekende in staat stellen zijn verantwoordelijkheid te nemen.	1	D	8
		B13	2006	AKO	Pilot	Op basis van de positieve evaluatie besloot het AKO dat integrale dienstverlening op basis van deze uitgangspunten en principes landelijk navolging verdiende.	2	L	8
		B14	2006	AKO	Doelstelling	In de gezamenlijke frontoffice is alles rondom werk, inkomen en reïntegratie zo op elkaar afgestemd dat werkzoekenden en werkgevers de dienstverlening zonder grenzen ervaren. In de uitwerking van de integrale dienstverlening door het AKO staat werk centraal. Bovengenoemde uitgangspunten heeft de keten vertaald in klantprincipes. Deze klantprincipes vormen de leidraad in de manier waarop de keten de werkzoekenden en werkgevers tegemoet wil treden, ongeacht het kanaal.	3	L	8
		B15	2006	AKO	Doelstelling	In het AKO-multichannelbeleid is opgenomen dat de keten ervoor kiest om de dienstverlening zoveel via Internet te organiseren: Internet tenzij...	3	L	8
		B16	2007	DKD	DKD fase 1	Binnen het programma DKD fase 1 is eind 2007 door de ketenpartijen een visiedocument opgesteld. In dit visiedocument worden een korte en een (middel)lange termijn onderscheiden.	3	L	7
		B17	2007	DKD	DKD fase 1	Voor de korte termijn wordt aangegeven dat het opbouwen van vertrouwen van de burger en professioneel essentieel is, en dat dus moet worden ingezet op kwaliteitsverbetering, zekerheid en gebruik. Voor de (middel)lange termijn worden drie aspecten onderscheiden, zonder verdere prioritering: • Basisfunctionaliteit DKD verder uitbreiden: meer gegevens en bronnen, meer afnemers; • Plusfunctionaliteit 1: afnemersindicaties; • Plusfunctionaliteit 2: pro-actieve dienstverlening mogelijk maken door gegevens te hergebruiken in "enkelvoudige vragen" zoals e-diensten, en door te gegevens te hergebruiken in "meervoudige vragen" zoals life-events.	4	L	7
		B18	2007	DKD	DKD fase 1	De visie is geen vaststaand, onveranderlijk gegeven, maar geeft weer hoe de ketenpartners op dat moment gezamenlijk tegen de ontwikkeling van het DKD aankeken.	3	L	7
		B19	2007	DKD	DKD fase 1	Al deze verschillende ontwikkelingen en beleidsvisies naast elkaar resulteren in een ontwikkeling van organisatiegericht naar klantgericht, van processen naast/achter elkaar naar een geïntegreerd proces, van losse projecten naar samenhang in	3	L	7

gericht op de realisatie van geïntegreerde ing van de burger die vertrouwen heeft in de			
unctionaliteit toegevoegd (signaleringen, afspraken	1	D	7
iteit toegevoegd om op basis van beschikbare processen proactief aan te sturen en te en. gegevens en gegevensbronnen raadpleegbaar en ar gemaakt (uitbreiden e-dossier) iteit voor het inlezen van gegevens in e-formulieren o.a. omgekeerde intake) en klanten ondersteund in het kader van WSW, WIA, WVB en WW met de resultaten van het programma			
t bijzonder de klantprincipes m.b.t. werkzoekenden	1	D	6
ijk en bereikbaar ver het aanvragen van een uitkering en het zoeken beschikbaar en begrijpelijk. Werkzoekenden krijgen toegang tot de dienstverlening, raken niet verstrikt (ratieve) procedures. Gebruik kunnen maken van ing via het internet is daarin cruciaal. ke aandacht en inbreng kende ervaart dat de keten hem benadert als : specifieke behoeften waaraan de keten waar voor geeft. ige behandeling van een zakelijke relatie waarbinnen beide partijen afspraken houden: een evenwicht tussen rechten			
edt voldoende ondersteuning en legt zowel de afspraken als de voortgang van de activiteiten t. op tijd met het verstrekken van informatie, het dienstverlening, het afhandelen van de nvraag, het nakomen van afspraken en het an (veranderingen in) de klantgegevens in onze systemen.			
oering van deze principes staat kwaliteit voorop; r, beschikbaar, snel, accuraat en uniform, de ende ICT levert daarvoor een essentiële bijdrage. et van belang dat zowel klanten als professionals over een betrouwbare ICT faciliteit met bijbehorende isatie, die hun activiteiten optimaal ondersteunt, de ie over en weer vereenvoudigt en hen administratief	3	L	6
ma DKD fase 2 stelt zich ten doel: het mogelijk integrale dienstverlening, om aldus een bijdrage te het verhogen van de arbeidsparticipatie.	1	D	7
nen behalen moeten er doelen op meerdere elijke thema's nagestreefd worden. De focus op werk or inkomen, scholing, inburgering, wonen, zorg en erlening.	3	L	7
en dat de behaalde doelstellingen gecontinueerd den, wordt een aantal projecten gedefinieerd op het racy en beveiliging, beheer, bereikbaarheid, heid en toegankelijkheid van de resultaten van het mma.	4	L	6
het eerste deel van DKD fase 2, dat wil zeggen tot mber 2008, worden er workshops georganiseerd met de wensen te inventariseren en hierbij prioriteiten gen.	2	L	7
dat mogelijk is wordt er echter wel meteen gestart	4	L	7

Strategic alignment in e-government projects

						met de ontsluiting van additionele gegevens voor professionals en klanten.			
		B28	2009	DKD, burger	DKD fase 2	Zodra er resultaten vanuit de workshops bekend worden vindt er eventueel bijsturing plaats. Ook gedurende 2009 zal er periodiek afstemming plaatsvinden met klanten, vertegenwoordigd in een zogenaamde gebruikersgroep.	1	D	7
		B29	2009	DKD, burger	DKD fase 2	Meer elektronisch beschikbare gegevens biedt de klant en professional de mogelijkheid om meer gegevens toe te passen. De focus van deze activiteit richt zich op het technisch ontsluiten van gegevens uit gegevensbronnen binnen maar ook buiten de keten van werk en inkomen.	4	L	6
		B30	2009	DKD	Doelstelling	Het programma DKD fase 2 stelt zich tot doel om het principe van aanvulling toe te passen op die dienstverlening waar dit nog niet van toepassing is maar heeft ook tot doel om de reeds ingerichte omgekeerde intake verder te ontwikkelen.	1	D	7
		B31	2009	DKD	Doelstelling	Matrix van vraag en aanbod signaleringen (triggers als gevolg van wijziging van gegevens); • Reeds aanwezige (van UWV maar ook van andere partijen bv WSW indicatiestelling van CWI) signalen beschikbaar voor de keten; • Jongeren Centraal / Antwoordgenerator: - o Webservice waarin gegevens uit bronnen van de onderliggende fysieke bronnen van het DKD worden gebruikt om nieuwe gegevens van af te leiden • (additionele) Klantvolg-info CWI/UWV beschikbaar (e-werkm@p) • (additionele) Klantvolg-info gemeenten beschikbaar (eventueel en op basis van onderzoek) • gegevens opgenomen in het Suwi Gegevens Register • (voor de klant) een in begrijpelijk Nederlands opgestelde verklaring van voor de klant zichtbare gegevens • Gegevens van Kadaster en IBG beschikbaar • Minimaal 2 bronnen uit het rijtje UWV Reïntegratie, Sonar/ABS, Polis, UZS, Gemeentelijke klantvolginform, NHR en DJI beschikbaar	5	I	7
		B32	2008	Gemeenten, SVB, CWI, UWV	DKD fase 2	Om arbeidsparticipatie te verhogen is het onder meer belangrijk proactieve dienstverlening te bieden. Dit kan worden bereikt door gegevens middels abonnementen ter beschikking te stellen. DKD fase 2 stelt zich tot doel een overzicht op te leveren van gewenste abonnementen in de keten, gezien vanuit de perspectieven van de medewerkers en klanten van gemeenten, SVB, CWI en UWV.	4	L	6
		B33	2008	UWV, IB, CWI	Informatie uitwisseling	Voor dit doel zijn er binnen UWV al diverse systemen (met name ODS) die de mogelijkheid bieden signalen te genereren. Ook het Inlichtingenbureau haalt al signalen op bij diverse bronhouders. (...) Voor CWI en UWV zal de nadruk liggen op de applicatiecombinatie Sonar / werkm@p voor het genereren van signalen.	7	I	7
		B34	2008	UWV, CWI	Communicatie	Op dit moment vindt de (digitale) communicatie met de klant onder meer vanuit CWI en UWV plaats door middel van de zogenaamde elektronische werkm@p (e-werkm@p).	7	I	7
		B35	2008	UWV, CWI	Informatie uitwisseling	Verbeterproject 2a van het programma VID1 richt zich op het ontsluiten van de gegevens uit de e-werkm@p voor de keten. Deze ontsluiting vindt in 2008 plaats.	4	L	7
		B36	2008	UWV, CWI	Communicatie	De Suwi dienstverlening kan nog steeds beter. Het inzichtelijk maken van reeds genoten dienstverlening en status informatie, ofwel klantvolggegevens, voor klanten en professionals draagt in belangrijke mate bij aan deze verbetering	4	L	6
		B37	2008	UWV, CWI	Informatie uitwisseling	Bij CWI, UWV en gemeenten worden hiervoor momenteel verschillende hulpmiddelen gebruikt.	5	I	6
		B38	2008	UWV, CWI	Informatie uitwisseling	Het programma Verbeteren Integrale Dienstverlening ICT Werkpleinen (VIDI) bewerkstelligt al een belangrijke stap in de juiste richting. Verbeterproject 2a binnen VID1 maakt enerzijds contactgegevens van de klantmanager/behandelaar en anderzijds klantgegevens zoals deze geregistreerd worden in SONAR en e-werkm@p raadpleegbaar via Suwinet-Inkijk.	8	I	7

Strategic alignment in e-government projects

		B39	2008	Gemeenten	Doelstelling	DKD fase 2 stelt zich in het verlengde hiervan tot doel om te onderzoeken of er ook nog additionele gemeentelijke klantvolggegevens ontsloten moeten en kunnen worden.	1	D	6
		B40	2009	IBG	Doelstelling	Het is reëel te verwachten dat de IBG (informatie over opleiding en kennis) in 2008 aangesloten kan worden.	4	L	7
		B41	2009	UWV, CWI, KVK	Doelstelling	Voor 2009 wordt verwacht dat nieuwe gegevens van de UWV en Polis (omtrent werk), Sonar/ABS (omtrent competenties, ambities en werk) en KVK (omtrent werk) beschikbaar komen.	3	L	7
		B42	2009	DKD fase 2	Doelstelling	• Meer gegevens getoond in klantbeeld • Onderzoek naar uitbreiding van voorinvulling in bestaande e-formulieren verricht en daadwerkelijke realisatie van deze uitbreiding • Minimaal 4 nieuwe elektronische formulieren met voorinvulling beschikbaar • Meer (afgeleide) gegevens elektronisch in te lezen en raadpleegbaar gemaakt • Correctie- en terugmeldvoorziening geschikt gemaakt voor UWV en eformulieren • Suwinet-Inkijk uitgebreid met mogelijkheid via schil klantvolginformatie toe te voegen aan backoffice systemen • Functionaliteit prototype DKD 1 en Jongeren centraal uitgewerkt en als geheel of als losse componenten breder ingezet.	1	D	6
		B43	2009	UWV, GSD	Doelstelling	Daarnaast wordt het DKD uitgebreid met nieuwe vooringevulde elektronische formulieren. Dit zijn: • mutatieformulier WW (UWV) • betermelder (UWV) • rechtmatigheidsonderzoeksformulier (GSD) • aanvraag bijzondere bijstand (GSD) Bovengenoemde elektronische formulieren zijn inmiddels in ontwikkeling of zelfs al gereed.	8	I	6
		B44	2009	UWV, GSD	Doelstelling	In overleg met de klant wordt bepaald welke elektronische formulieren verder nog worden toegevoegd. Denk aan aanvraag langdurigheidstoeslag (GSD), doorgifte vakantieperiode (UWV en GSD), wijzigingsformulieren (UWV en GSD), aanvraag IOAW (GSD) en aanvraag WWIK (GSD).	2	I	6
		B45	2009	UWV, CWI	Communicatie	KVF is een breed begrip waarover binnen de Suwiken diverse ideeën bestaan. Het is derhalve van belang eenduidigheid te creëren in de definitie van een 'klantvolgfunctionaliteit'.	2	L	6
		B46	2009	UWV	Doelstelling	De gezamenlijk te ontwikkelen functionaliteit zal moeten passen bij de inrichting van de klantprocessen en gekozen functionaliteiten binnen bv. een vernieuwd UWV.	3	L	6
		B47	2008	DKD	DKD fase 1	In het kader van het programma DKD fase 1 is functionaliteit ontwikkeld die als schil ingezet kan worden om integrale dienstverlening mogelijk te maken en tegelijkertijd rekening te houden met bestaande systemen van de verschillende partijen.	7	I	7
		B48	2009	UWV, CWI	Invoer gegevens	Om professionals in staat te stellen vanuit één applicatie gegevens in te voeren, wordt in Suwinet-Inkijk tevens een invoerschil gerealiseerd, waarmee gegevens kunnen worden ingevoerd.	8	I	6
		B49	2009	DKD	Klantbeeld	De uitdaging is meer gelegen in het overtuigen van ketenpartners om deze gegevens daadwerkelijk zichtbaar te maken voor de klant en het opschalen van de mogelijkheden voor de klant om te kunnen reageren op (de juistheid van) deze gegevens via het correctiemechanisme en de helpdesk.	2	L	6
		B50	2009	Klant, DKD	Klantbeeld	Door het uitbreiden van het aantal gegevens in het klantbeeld is een klant in staat om beter te controleren of de opgeslagen gegevens juist zijn. Dit is aan de ene kant van belang in verband met correspondentie met de klant en aan de andere kant omdat recht, hoogte en duur van een uitkering wordt afgeleid van deze gegevens.	5	I	6

Strategic alignment in e-government projects

		B51	2009	DKD	Doelstelling	• Uitvoering ondersteund bij: • Realiseren eenmalige uitvraag in alle relevante processen; • Bredere ingebruikname terugmeldfunctionaliteit; • Gebruiken en uitbreiden e-diensten zowel t.b.v. klanten als t.b.v. professionals; • Bevorderen elektronische overname gegevens in back-office applicaties (gebruik ketenberichten en inleesfunctionaliteit); • Afspraken m.b.t. communicatie en ondersteuning in structurele (beheer) situatie; • Verbetering vormgeving klantbeeld (primair voor de klant); • Meer klantgroepen hebben toegang tot gerealiseerde functionaliteit.	1	D	6
		B52	2009	UWV, Gemeenten	Doelstelling	Nog meer dan in fase 1, waar de focus primair lag bij gegevens en techniek, zal de focus in fase 2 óók op de processen komen te liggen. Dit maakt een gezamenlijke aanpak en draagvlak bij alle betrokken partijen UWV (inclusief Werkbedrijf) en gemeenten. De ambities liggen hoog, dus breed draagvlak voor deze aanpak bij alle organisaties op alle relevante niveaus is noodzakelijk.	3	L	6
		B53	2009	DKD	Actualiteit gegevens	Vooraf daar waar sprake is van batch aanlevering van gegevens is het noodzakelijk dat duidelijke afspraken worden gemaakt over de daadwerkelijke aanlevering van deze batches.	3	L	6
DKD7	2008, 6	B1	2008	UWV, CWI, IB, SIOD, AI, SVB, BKWI	SLA	Voor het beheer van de diverse onderdelen van DKD is zoveel mogelijk aangesloten bij de beheersafspraken en -processen die zijn vastgelegd in het kader van Suwinet. Deze afspraken zijn door de ketenpartners UWV, CWI, IB, SIOD, AI, SVB en BKWI opgenomen in twee documenten: - Suwiketen Service Level Agreement (SLA) In de Suwiketen SLA zijn de beheersafspraken en prestatienormen voor de keten van Werk & Inkomen vastgelegd. - Keten Dossier Afspraken en Procedures (DAP) In de Keten DAP zijn de beheersafspraken en procedures uitgewerkt die nodig zijn om aan de in de Suwiketen SLA afgesproken normen te voldoen.	8	I	6
DKD8	2007, 1	B1	2006	BKWI	Klantportaal	De nieuwe ontwikkelingen en vooral het ontstaan van een gezamenlijk klantportaal voor de keten leiden tot nieuwe behoeften bij het BKWI, die een grote druk leggen op de organisatie.	5	I	7
		B2	2006	BKWI	Problemen	Ondanks de hoge werkdruk is het ziekteverzuim onverminderd laag, al merken we wel dat de spreekwoordelijk rek eruit is en we in de komende tijd aandacht zullen moeten besteden aan de opbouw en sturing van de organisatie.	3	L	6
		B3	2006	BKWI, UWV, CWI, CP-ICT	Werkplan DKD 2006	Het BKWI voert, in samenwerking met UWV, CWI en CP-ICT de volgende projecten, afkomstig uit het Werkplan DKD 2006 uit (geen wijzigingen ten opzichte van derde kwartaal)	5	I	7
		B4	2006	BKWI, UWV, CWI, CP-ICT	Werkplan DKD 2006	De "ontsluitingsprojecten" (2dx) lopen, evenals in het derde kwartaal, moeizaam doordat de externe gegevensleveranciers zelf niet een direct belang bij DKD hebben.	1	D	7
		B5	2006	BKWI, UWV, CWI, CP-ICT	Werkplan DKD 2006	Met de IBG, SVB en RDW zijn wel voorbereidingen getroffen. Met de gegevens van RDW zijn al enkele testen geweest.	3	L	7
DKD9	2007, 3	B1	2006	SIOD, SVB, Arbeidsinsp.	Actoren	De SIOD, de Arbeidsinspectie en de Sociale Verzekeringsbank zijn in 2006 als afnemers aangesloten op Suwinet.	4	L	6
		B2	2006	IBG, RDW, Belastingdienst, SVB	Actoren	Vorbereidingen zijn getroffen voor het aansluiten van informatiebronnen van de Informatie Beheer Groep (IBG), de Rijks Dienst voor het Wegverkeer (RDW), de Belastingdienst (eerste dag melding), de SVB. Deze nieuwe bronnen gaan in 2007 onderdeel uitmaken van het Digitaal Klantdossier.	3	L	6
		B3	2006	CWI, Gemeenten	Actoren	Tegelijkertijd zijn voorbereidingen getroffen om uitbreiding van bestaande bronnen (gegevens CWI en gemeenten/GSD) mogelijk te maken.	3	L	6
		B4	2006	BKWI	Resultaten 2006	Er is een portal gebouwd. · Zich via internet inschrijven voor werk en WW en bijstand (WWB) aanvragen; · Via internet een deel van hun gegevens raadplegen; · Omdat een aantal gegevens reeds elektronisch beschikbaar zijn volstaan met het doorgeven van minder bewijsstukken. Ook hoeven minder gegevens geleverd te worden bij het aanvragen van uitkeringen of het inschrijven voor werk (gesaneerde intake).	7	I	6

Strategic alignment in e-government projects

	*	B5	2006	SVB, IBG, RDW	Jaarplan	In het jaarplan van het programma DKD is het ontsluiten van gegevens van de SVB, de IBG en de RDW opgenomen.	2	L	6
		B6	2006	RDW	Suwinet	De ontsluiting van de RDW is in 2006 praktisch gerealiseerd. Naar verwachting krijgen in het eerste kwartaal van 2007 de desbetreffende gebruikers van Suwinet-inkijk de beschikking over de RDW gegevens.	4	L	6
		B7	2006	SVB, IBG	DKD	Voor SVB en IBG geldt dat zij geen prioriteit geven aan het ontsluiten van de gegevens voor DKD. In 2007 lopen deze trajecten door.	3	L	6
		B8	2006	DKD	Suwinet	Release 4.3 is feitelijk de "DKD-release" van Suwinet-inkijk; in deze release zijn vele wijzigingen als gevolg van DKD opgenomen. Door een uitzonderlijk grote afhankelijkheid van software-releases van de andere ketenpartners is de release uitgesteld tot 2 maart 2007.	1	D	6
DKD10	2007, 3	B1	2006	CWI	Suwinet	Het huidige Suwinet-inkijk wordt het DKD voor de medewerkers op de vestigingen.	4	L	6
		B2	2006	CWI, SVB, IBG, RDW	Resultaten 2006	In het jaarplan 2006 van het programma DKD was het ontsluiten van gegevens van de Sociale Verzekeringsbank (SVB), de Informatie Beheergroep (IBG) en de Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW) opgenomen. De ontsluiting van de RDW is in 2006 gerealiseerd. In 2007 zullen gebruikers de beschikking krijgen over de RDW-gegevens.	4	L	6
		B3	2006	SVB, IBG	DKD	Voor de SVB en de IBG geldt dat zij, gelet op de planning van wijzigingen in hun infrastructuur, geen prioriteit geven aan het ontsluiten van de gegevens voor DKD. In 2007 lopen deze trajecten door.	3	L	6
		B4	2006	UWV, CWI, Gemeenten, AKO	Ketenprestatie-indicatoren	Wanneer UWV, gemeenten en CWI zich afzonderlijk over hun behaalde resultaten verantwoorden, ontstaat onvoldoende inzicht in de meerwaarde die samenwerking binnen de keten van werk en inkomen kan opleveren. Daarom heeft het AKO het initiatief genomen om ketenprestatie-indicatoren te ontwikkelen.	3	L	6
		B5	2006	UWV, CWI, AKO	Ketenprestatie-indicatoren	CWI en UWV zijn overeengekomen om deze ketenindicatoren op maandbasis te berekenen, zodat deze gebruikt kunnen worden voor de ketensamenwerking op lokaal niveau.	3	L	6
		B6	2006	UWV, CWI, IBG, SVB	Werkplan DKD 2006	Uitzonderingen op de realisatie project 2a Ontsluiten UWV-gegevens. Het ontsluiten van de USZO-gegevens is doorgeschoven naar 2007, maar is voor de uitrol beschikbaar. De onderuitputting is € 1,7 mln. project 2b/3b Ontsluiten gegevens gemeenten en het aanpassen van gemeentelijke applicaties is doorgeschoven naar 2007, maar is voor de uitrol beschikbaar. project 2c/3a Het ontsluiten van Sonar en het aanpassen van e-intake zijn deels verschoven naar 2007, maar zijn voor de pilot beschikbaar. project 2d De ontsluiting van de externe bronnen IBG en SVB is in 2006 niet gerealiseerd wegens gebrek aan prioriteit bij deze partijen. Deze zijn doorgeschoven naar 2007. project 3c Het aanpassen van de UWV-applicaties middels het WW-bericht van CWI is verschoven naar 2007. De onderuitputting is € 0,5 mln ten opzichte van het herverdeelde budget. project 4 Ontwikkelen DKD-portaal. Onderuitputting € 1 mln ten opzichte van het herverdeelde budget. project 5a/5b Voor de uitrol van een ketenbrede scanservice en het elektronisch archief is mede op verzoek van het ministerie voor een ander tempo gekozen. project 6d Onderzoek naar privacy en beveiliging loopt deels door in 2007. project 7a Onderzoek heeft uitgewezen dat het aanpassen en upgraden van de infrastructuur in 2006 niet noodzakelijk was. project 9a Het ontwikkelen van een visie voor DKD is deels doorgeschoven naar 2007. project 9b Het prototype van DKD loopt deels door in 2007.	3	L	6

Strategic alignment in e-government projects

DKD11	2007, 5	B1	2007	BKWI	Configuratiemanagement	Met de komst van het DKD is de onderlinge afhankelijkheid tussen systemen van de partners groter dan voorheen. Goed configuratiemanagement is daarom belangrijker dan ooit. We zijn dan ook blij te kunnen melden dat Suwicon, een nieuwe ketenbrede tool voor configuratiemanagement, in proefproductie is genomen.	4	L	6
		B2	2007	BKWI, AKO	Ondersteuning	Onderlinge afhankelijkheden zijn er niet alleen op systeemniveau, maar ook in toenemende mate tussen de professionals die verantwoordelijk zijn voor implementatiedoelstellingen van DKD en AKOprojecten. In totaal zijn er zo'n 100 ketenondersteuners actief, verspreid over zes regio's. BKWI faciliteert de ketenpartners in netwerkvorming en kennisdeling binnen deze groep.	4	L	6
		B3	2007	BKWI	Ondersteuning	Vanuit de regio (REKO's) neemt de vraag naar (onafhankelijke) ondersteuning en maatwerk om de ketensamenwerking te bevorderen toe.	1	D	6
		B4	2007	BKWI, IB	Samenwerking	De voorbereidingen voor gezamenlijke huisvesting van BKWI en het Inlichtingenbureau in Utrecht, medio 2007, zijn in gang gezet. Deze verandering zal een sterke stimulans zijn voor de samenwerking tussen deze partijen, die, hoewel ieder vanuit hun eigen achterban en verantwoordelijkheid, een niet onaanzienlijke bijdrage leveren aan het tot stand brengen van de infrastructuur waarmee de overheid haar dienstverlening aan burgers en bedrijven verbetert.	4	L	6
		B5	2007	BKWI	Suwinet	BKWI heeft met het opleveren van release 4.3. in maart 2007 belangrijke aanpassingen voor Suwinet-Inkijk ten behoeve van het DKD opgeleverd. Dit betrof onder andere het ontsluiten en aansluiten van de RDW, nieuwe schermen voor Suwinet-Inkijk, het klantbeeld voor de klant in het DKD en de presentatie hiervan binnen Suwinet-Inkijk.	7	I	6
		B6	2007	BKWI	Pilot	Er is besloten om een productiepilot in Heerenveen en Skarsterlân uit te voeren. De ketenpartijen hebben hiervoor (deel)plannen van aanpak geschreven en BKWI het overall-plan.	2	L	6
		B7	2007	BKWI	Pilot	De start van de pilot is vanwege connectiviteitsproblemen en een aantal andere technische knelpunten uitgesteld tot het tweede kwartaal.	1	D	6
		B8	2007	BKWI, Ministerie SZW	Suwinet	Met het Ministerie SZW wordt contact onderhouden over aanpassing van wetgeving en AmvB inzake de éénmalige gegevensuitvraag en de implicaties daarvan voor de organisatie en het beheer van Suwinet.	3	L	6
		B9	2007	BKWI	Problemen	Hoewel bronhouders over het algemeen geïnteresseerd en positief gestemd zijn is een bijzonder aandachtspunt/risicofactor de synchronisatie van het tijdspad tussen de DKD planning en de interne planningen en prioriteiten van de bronhouders. Hieraan zal door betrokkenen, waaronder het ministerie, in de komende periode veel aandacht moeten worden besteed.	1	D	7
		B10	2008	BKWI, Kadaster	Suwinet	Het streven is om het Kadaster per 1 januari 2008 aan te sluiten op Suwinet-Inkijk. Vanaf die datum heeft het kadaster de status van basisregistratie en zal het BSN als sleutel zijn geïmplementeerd.	5	I	6
		B11	2007	BKWI, RDW	SLA	De concept SLA is besproken met de RDW. Momenteel wordt door RDW gewerkt aan een nieuwe versie 0.6. De definitieve SLA wordt naar verwachting in het tweede kwartaal ondertekend.	4	L	6
		B12	2007	BKWI, SVB	Suwinet	Op het vlak van SVB als afnemer van Suwinet-Inkijk zijn enkele vorderingen gemaakt. De SVB-rechtmatigheid pagina is verrijkt met EDM gegevens.	4	L	6
		B13	2007	BKWI, RDW, SVB	Informatie uitwisseling	Er zijn contacten om ook RDW voor de SVB te ontsluiten. Er moet daarbij goed gekeken worden naar de rollen en autorisaties.	3	L	6
		B14	2007	BKWI, IBG	Suwinet	Met de nieuw aangestelde projectleider van de IBG hebben een aantal constructieve gesprekken plaatsgevonden. De planning is de IBG-groep in september 2007 als externe bron aan te sluiten op Suwinet-Inkijk.	4	L	6
		B15	2007	BKWI, CWI	Plan van aanpak	Het concept Plan van Aanpak voor de aanbesteding is opgeleverd. Er is consensus over de gewenste architectuur.	3	L	6

Strategic alignment in e-government projects

		B16	2007	BKWI, CWI	Afspraak	Er zijn besprekingen gevoerd met inkoop en juridische zaken over de reikwijdte van het project met betrekking tot de onderdelen licenties, hardware, ontwikkeling en implementatie en beheer en onderhoud. Er wordt alleen aanbesteed voor licenties. Verder wordt er gebruik gemaakt van bestaande contracten binnen het CWI met leveranciers voor hardware, ontwikkelingen en implementatie en beheer en onderhoud.	4	L	6
		B17	2007	BKWI, CWI	Aanbesteding	Verder is een eerste concept opgeleverd van het Programma van Eisen voor de aanbesteding. Dit wordt thans getoetst binnen het CWI. De aanbesteding start niet eerder dan mei 2007 (bestek gereed en getoetst).	3	L	6
		B18	2007	BKWI, RIB's	Afspraak	De gesprekken met Boa-Borea (=brancheorganisatie voor re-integratiebedrijven) over aansluiting zijn zeer positief verlopen. Medio april vindt een vervolgesprek plaats om tot een kleinschalige pilot te komen voor gegevensuitwisseling tussen UWV en RIB's. (zowel Inkijs voor RIB als gegevenslevering ten behoeve van DKD).	2	L	6
		B19	2007	BKWI, RIB's	Pilot	Het afgelopen kwartaal is een beperkte gegevensset vastgesteld die moet dienen als basis voor de business case en pilot rondom deze gegevensuitwisseling in het derde kwartaal.	4	L	6
		B20	2007	BKWI, Belastingdienst	Informatie uitwisseling	De eerste twee gesprekken zijn zeer positief verlopen. Op verzoek van de belastingdienst heeft BKWI een verzoek ingediend bij het Ministerie SZW, om, in overleg met het Ministerie van Financiën, te regelen dat aan de belastingdienst de officiële opdracht wordt verstrekt om relevante gegevens ten behoeve van de Suwiketen te ontsluiten.	2	L	7
		B21	2007	BKWI, Zorgverzekeraars	Zorgverzekeraars	Deze partijen blijken zeer geïnteresseerd in de mogelijkheden van het DKD en Suwinet-Inkijs. Beide gaan intern na of zij binnenkort tot vervolgesprekken met BKWI willen overgaan.	2	L	6
		B22	2007	BKWI, NIBUD	NIBUD	Met het NIBUD zijn gesprekken gevoerd over de mogelijkheid de daar ontwikkelde Rekenmodule via DKD voor de professional toegankelijk te maken.	3	L	6
DKD12	2007, 5	B1	2007	CWI, UWV, gemeenten	Doelstelling	Om te voorkomen dat mensen die een uitkering aanvragen meerdere malen dezelfde gegevens aanleveren aan CWI, UWV en gemeentelijke sociale diensten, wordt door de ketenpartners het Digitaal Klantdossier (DKD) ontwikkeld. Het DKD wordt uiteindelijk een ketenbreed klantvolgsysteem.	1	D	6
		B2	2007	CWI, UWV, gemeenten	Pilot	Eind april zijn pilots gestart in Heerenveen en Skasterlân. Vooruitlopend hierop hebben vanaf april ca. 1.000 reïntegratiecoaches van UWV toegang gekregen tot Sonar, het registratiesysteem van CWI. Op dit moment werken ook meer dan 500 medewerkers van gemeenten met Sonar en wordt gewerkt aan een uitbreiding.	4	L	6
		B3	2007	CWI, UWV, gemeenten	Doelstelling	Het Digitaal Klantdossier (DKD) biedt een weergave van alle relevante gegevens (zowel actuele als historische) over een cliënt binnen het SUWI-domein. Het DKD komt beschikbaar voor alle klanten en professionals, onafhankelijk van plaats en tijd. Ook bronnen buiten het SUWI-domein met relevante gegevens voor het verstrekken van uitkeringen of het vinden van werk worden ontsloten.	1	D	7
		B4	2007	CWI, UWV, gemeenten	Ontwikkeling	In 2006 hebben de ketenpartners onder regie van CWI constructief samengewerkt aan de ontwikkeling van het DKD. Er is een eerste stap gezet naar een volwaardig klantdossier voor de sociale zekerheid.	4	L	6
		B5	2007	CWI, UWV, gemeenten	Doelstelling	Met ingang van 1 januari 2007 zouden volgens afspraak met de Staatssecretaris drie elektronische diensten via het DKD beschikbaar zijn: inschrijven voor werk, de aanvraag van een WW-uitkering en de aanvraag van een Wwb-uitkering. Die planning is inmiddels bijgesteld.	4	L	6
		B6	2007	CWI, UWV, gemeenten	Problemen	Dit komt omdat de ontwikkeling en beschikbaarheid van de benodigde infrastructuur is vertraagd.	1	D	6
		B7	2007	CWI, UWV, gemeenten	Problemen	Onder meer hierdoor is ook de ketenintegratietest vertraagd. Deze test betreft alle koppelingen, DKD componenten en nieuwe releases van Sonar en de DKD-portal	1	D	6
		B8	2007	CWI, UWV, gemeenten	Doelstelling	In maart is het grootste deel van de nieuwe release getest binnen de ketenintegratietest.	3	L	6

Strategic alignment in e-government projects

		B9	2007	CWI, UWV, gemeenten	Doelstelling	Daarna zullen de onderdelen in een pilot situatie in de praktijk worden beproefd. Een aantal componenten zoals het GSD-bericht en de omgekeerde intake in Sonar worden later getest binnen de ketenintegratietestomgeving.	3	L	6
		B10	2007	CWI, UWV, gemeenten	Ontwikkeling	Het ontwikkelen en opleveren van een aantal organisatorische componenten, zoals de uitwerking van correctie- en terugmeldingsprocedures en de aan te wijzen gegevens voor verplicht hergebruik (wetgevingstraject) vinden binnen een "pressurecooker" model plaats om snel de noodzakelijke voorwaarden voor uitrol te realiseren.	8	I	6
		B11	2007	CWI, UWV, gemeenten	Pilot	Eind april is een pilot in Heerenveen en Skasterlân gestart. De eerste bevindingen zullen in het volgende kwartaalverslag worden opgenomen.	4	L	6
		B12	2007	CWI, UWV, gemeenten	Ontwikkeling	De gegevenslevering en de functies voor de professional alsmede het algemeen deel van werkeninkomen.nl (de portal waar cliënten zich kunnen inschrijven voor werk, WW en bijstand) zullen in een "big bang" worden geïmplementeerd op 1 mei 2007.	3	L	6
		B13	2007	CWI, UWV, gemeenten	Ontwikkeling	De gegevensfuncties voor de klant (omgekeerde intake en klantbeeld) zullen eerst verder worden beproefd en dan gefaseerd worden uitgerold, te beginnen in een G4-gemeente.	3	L	6
		B14	2007	CWI, UWV, gemeenten	Pilot	CWI, UWV, en de gemeente Den Haag zijn hierover in gesprek. Over de start van deze gefaseerde uitrol worden nog nadere afspraken gemaakt. Ook over de verdere gefaseerde uitrol na Den Haag bereiden CWI, UWV en namens gemeenten het Coördinatiepunt ICT (CP-ICT) momenteel afspraken voor.	4	L	6
		B15	2007	CWI, UWV, gemeenten	Jaarplan 2006	In het jaarplan 2006 van het programma DKD was het ontsluiten van gegevens van de Sociale Verzekeringsbank (SVB), de Informatie Beheergroep (IBG) en de Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW) opgenomen. De ontsluiting van de RDW is in 2006 gerealiseerd.	5	I	7
		B16	2007	CWI, UWV, gemeenten	Jaarplan 2006	In 2007 zullen gebruikers de beschikking krijgen over de RDW-gegevens. Voor de SVB en de IBG geldt dat zij, gelet op de planning van wijzigingen in hun infrastructuur, geen prioriteit geven aan het ontsluiten van de gegevens voor DKD. In 2007 lopen deze trajecten door.	1	D	7
DKD13	2007, 8	B1	2007	IB, Gemeenten	Webservices	Release 11 stond in het teken van het digitaal klantdossier (DKD). In release 9 was al een gedeelte van de functionaliteit gerealiseerd. De mogelijkheid om gemeenten met webservices te ondersteunen en de gegevens ter beschikking te stellen van de keten, moest toen nog gebouwd worden. Inmiddels is per begin mei de volledige functionaliteit ter beschikking gesteld aan de keten.	8	I	6
		B2	2007	IB, Gemeenten	Verbinding	Deze werkzaamheden bestaan voornamelijk uit het verwezenlijken van verbinding tussen gemeenten en het IB en het testen van door gemeenten aangeleverde bestanden. Aangezien voorlopig nog niet voldoende gemeenten succesvol getest zijn, is de verwachting dat deze werkzaamheden de komende maanden nog zullen voortduren.	3	L	6
		B3	2007	IB, Gemeenten	Pilot	Pilotgemeente Den Haag is in de afgelopen periode succesvol getest en zal in juli op de productieomgeving worden aangesloten.	4	L	6
		B4	2007	IB, Gemeenten	Pilot	Voor Centric gemeenten heeft de focus afgelopen maand gelegen op een drietal gemeenten: Rotterdam, Breda en Eindhoven. Er dient voor deze gemeenten nog een succesvolle test uitgevoerd te worden voordat zij – en daarmee de overige Centric gemeenten – op de productieomgeving zullen worden toegelaten.	3	L	6
		B5	2007	IB, Software aanbieders	Software aanbieders	Bij de overige, kleinere, softwareaanbieders is men bezig geweest de laatste fouten eruit te halen. Verwachting is dat (een aantal van) deze aanbieders in juli een succesvolle test kunnen uitvoeren.	3	L	6
DKD14	2007, 8	B1	2007	BKWI, Gemeenten	Pilot	In het 2e kwartaal is de pilot in Heerenveen en Skasterlân (door de gemeenten, CWI en UWV) afgesloten. Op 9 juli start ook Den Haag met DKD.	4	L	6

Strategic alignment in e-government projects

		B2	2007	BKWI, Gemeenten, UWV, SIOD, AI	Pilot	Na een succesvolle pilot in de gemeenten Amsterdam en Rotterdam, is het vanaf 1 juni voor alle gemeenten mogelijk om via Suwinet-inkijk gegevens uit het Kentekenregister van de RDW in te zien. Naast de gemeenten zijn ook de UWV, SIOD, AI hiervoor geautoriseerd.	6	I	6
		B3	2007	BKWI, SVB, RDW	Pilot	De SVB zit momenteel in een voorbereidende aansluitfase. Het is de bedoeling dat zij voor 1 oktober de RDW pagina gaan gebruiken.	4	L	6
		B4	2007	BKWI, RDW	Suwinet	De gebouwde RDW functionaliteit binnen Suwinet-Inkijk draait stabiel en is naar wens van de gebruikers.	7	I	6
		B5	2007	BKWI	SLA	Er ligt momenteel een SLA versie 1.0 op tafel. Deze wordt binnenkort ondertekend. Het project kan daarmee ook definitief worden afgesloten en terugvallen in regulier Suwinet-Inkijk onderhoud.	8	I	6
		B6	2007	BKWI, UWV, RIB's, CP-ICT, Gemeenten	Taakverdeling	De activiteiten van het traject informatie-uitwisseling UWV en RIB's worden (zoveel mogelijk) afgestemd met de activiteiten van het project 'Gegevensuitwisseling Gemeenten en RIB's' waarvoor de projectverantwoordelijkheid bij het CP-ICT ligt."	4	L	6
		B7	2007	BKWI	Problemen	De knelpunten bleken duidelijk herkenbaar maar voorgestelde oplossingsrichtingen liepen nogal uiteen. De waarneembaar toegenomen bereidheid bij partijen om ook hier meer standaardisatie na te streven is voor de projectgroep/werkgroep voldoende reden op de ingeslagen weg door te gaan. De eerder "vastgestelde" gegevensset werd op een aantal punten uitgebreid.	3	L	6
		B8	2007	BKWI	Suwinet	In Release 5.2 van Suwinet-Inkijk wordt de pagina voor het Nibud opgenomen. In samenwerking met het Nibud wordt de communicatie en de implementatie van deze nieuwe pagina uitgevoerd.	4	L	6
DKD15	2007, 8	B1	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Samenwerking	Door de uitstekende samenwerking van de ketenpartners, ondersteund door het Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen (BKWI) en het Coördinatiepunt ICT (CP-ICT) verloopt het Programma voorspoedig.	4	L	6
		B2	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Doelstelling	Eind 2007 zal de eerste versie van het DKD voor de meeste cliënten beschikbaar zijn.	5	I	6
		B3	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Problemen	Helaas heeft de omvang van het aantal beschikbare gegevens te lijden onder de perikelen bij UWV-Belastingdienst.	1	D	6
		B4	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Ontwikkeling	In 2007 zijn de ketenpartners onder regie van CWI doorgegaan met constructief samenwerken aan de verdere ontwikkeling van het digitaal klantdossier (DKD). Inmiddels is het programma goed op stoom en wordt hard gewerkt aan het ontsluiten van meer gegevens naar cliënt (internetportaal) en professional (bedrijfsapplicaties, Suwi-net Inkijk), met als doel een integrale en permanente opvraag van het klantbeeld te realiseren.	4	L	6
		B5	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Ontwikkeling	De inzet van de samenwerking is erop gericht om aan het einde van 2007 een vraaggerichte en integrale toegang tot de sociale zekerheid via internet gerealiseerd te hebben. De burger zal dan via internet op basis van zijn vraag worden toegeleid naar voorzieningen, hij zal meerdere nieuwe e-diensten kunnen gebruiken, waarbij de bekende gegevens al meteen gepresenteerd worden en hij zal een uitgebreide set met zijn gegevens kunnen raadplegen.	4	L	6
		B6	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Ontwikkeling	Het DKD zal nog niet meteen alle beoogde functionaliteiten hebben. Het wordt ontwikkeld volgens een groeimodel.	4	L	6
		B7	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Doelstelling	Gegevens zullen in toenemende mate elektronisch uit basisregistraties worden opgehaald (met als uiteindelijk doel de omgekeerde intake en hergebruik van gegevens in de keten), er zullen meer statusgegevens worden uitgewisseld en er zullen cliëntvolgfunctionaliteiten worden ontwikkeld.	5	I	6
		B8	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Problemen	Dit neemt niet weg dat rondom de gegevensaanlevering nog een aantal problemen moeten worden opgelost; te denken valt bijvoorbeeld aan de problematiek van de invoering van een nieuwe polisadministratie bij UWV en de samenwerking van UWV en de Belastingdienst.	1	D	6
		B9	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Financieel	De financiële resultaten geven een gunstig beeld; eventuele tegenvallers kunnen gedekt worden door bijdragen van het DKD-programma, de in DKD deelnemende ketenpartners, alsmede	3	L	6

Strategic alignment in e-government projects

						een bijdrage van het Ministerie van SZW.			
		B10	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Pilot	Met het DKD is in het tweede kwartaal ervaring opgedaan in met de pilot in Heerenveen en Skarsterlân (door de gemeenten, CWI en UWV).	7	I	6
		B11	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Pilot	In de pilot kon de cliënt het eigen digitale dossier bekijken waarin (een deel van) de gegevens uit de SUWI-keten wordt getoond. Ook kan de cliënt gebruikmaken van de elektronische diensten voor inschrijven werk en aanvragen WW en bijstand met vooringevulde gegevens, zoals beschreven in de wet eenmalige gegevensuitvraag.	8	I	7
		B12	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Problemen	Deze pilot leverde echter onvoldoende informatie op over de functionaliteit van het DKD en over de website werkeninkomen.nl voor de cliënt. Op grond van de ervaringen in de pilot met de website werkeninkomen.nl is door de ketenpartners besloten om deze site niet als klantportaal te introduceren. Uit de gebleken algemene acceptatie van Werk.nl en de grote bekendheid van de cliënten met deze site, zal Werk.nl als klantportaal voor de gehele keten gaan fungeren.	1	D	8
		B13	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Pilot	Ketenpartners zijn enthousiast dat begin juli 2007 Den Haag als eerste grote gemeente in Nederland zal starten met een gefaseerde proefuitrol per postcodegebied.	3	L	6
		B14	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Pilot	Het doel van de proefuitrol is om te zien hoeveel en welke wijzigingsverzoeken van cliënten naar de vestiging komen en hoe de verwerking daarvan verloopt.	3	L	7
		B15	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Pilot	CWI verwacht dat eind 2007 voor in ieder geval de grote en middelgrote steden de invoering van DKD een feit zal zijn.	4	L	6
		B16	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Doelstelling	In de loop van 2007 en 2008 zullen meer diensten gebruik maken van de gegevens uit DKD. Dit betreffen de volgende diensten: - Doorontwikkeling op E-intake, WW-intake en basiswerkmap; - Nieuwe diensten in het kader van de WW: werkbriefje, vakantie- en verlofaanvraag en betaalspecificaties; - Nieuwe diensten in het kader van de Wwb: aanvraag bijzondere bijstand, aanvraag langdurigheidstoeslag en vakantie- en verlofaanvraag.	4	L	6
		B17	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Suwinet	Als de her te gebruiken gegevens conform het groeppad opgenomen worden in de bijlage bij het Besluit SUWI of een wet op één van de basisregistraties treedt in werking, is er sprake van verplicht hergebruik.	7	I	7
		B18	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Suwinet	Het Suwi-net fungeert als infrastructuur tussen het Inlichtingenbureau, BKWI, CWI, UWV en andere ketenpartijen. Suwi-net is evenals Gemnet een besloten netwerk, waar via het internet geen toegang toe is. Het netwerk wordt beheerd door het BKWI en is onderdeel van de ketenSLA van de Suwi-partijen.	4	L	6
		B19	2007	CP-ICT	Suwinet	De beschikbaarheid van het Sectorloket en de webservices van gemeenten zijn beschreven in de keten-SLA voor de Suwi-partijen. Voor wat betreft de 7x18 uur openstelling bij het Inlichtingenbureau wordt dat zeker gerealiseerd. Deze eis is meegenomen richting de leverancier van het IB en wordt waarschijnlijk per 1 januari 2008 gerealiseerd.	5	I	6
		B20	2007	CP-ICT	Suwinet	Wat betreft de 7x18 bij de gemeenten is dat lastiger: dit zal langer duren, de gemeenten zullen in de aanloop hiertoe de openingstijden wel gaan verruimen, maar het moment waarop iedere gemeente op 7x18 uur zit, is nog niet voor morgen.	1	D	6
		B21	2007	BKWI	Suwinet	Over de prestatie-indicatoren rond de Suwi-net-infrastructuur en de XML-inkijk-service zijn de volgende afspraken gemaakt. Suwi-net-infrastructuur: - beschikbaarheid: 99,9 % (in de praktijk 100 % sinds 1 oktober 2001); - openstellingstijd: 7 x 24; 1 x per maand, op maandagochtend tussen 2.00 en 4.00 uur is een service window gepland waarin de dienstverlening onderbroken kan worden. XML-inkijk-service: - beschikbaarheid: 99,9 %; - Openstellingstijd: 7 x 24, continuïteit is gewaarborgd door redundante uitvoering op een uitwijklocatie	5	I	6

Strategic alignment in e-government projects

						Ondersteuning: 7 x 24 bewaking, buiten kantoor tijden (8.30 tot 17.30 uur) alleen stop-start bij server-down.			
		B22	2007	BKWI	SLA	N.B: de informatie die BKWI uitserveert, komt van alle overige Suwi-partijen; de beschikbaarheid daarvan wisselt tussen de 5 x 10 (UWV-systemen) en de 7 x 24 (polis-work around). Nadere details en minimale eisen zijn opgenomen in de Keten-SLA.	4	L	6
		B23	2007	UWV	SLA	Stabiliteit van de achterliggende infrastructuursystemen voldoet aan afgesproken SLA's met diverse leveranciers.	5	I	6
		B24	2007	UWV	SLA	De beschikbaarheidsgarantie is minimaal 5 x 10 uur. Buiten dat openingswindow zijn de diensten vaak wel op best effortbasis beschikbaar, met uitzondering van de windows benodigd voor batchjobs. Deze variëren sterk per systeem.	8	I	6
		B25	2007	UWV	SLA	Beschikbaarheid wordt gegarandeerd van maandag tot en met vrijdag van 08:00 - 18:00 uur.	5	I	6
		B26	2007	UWV	SLA	Daarbuiten zijn de systemen voor opvragen beschikbaar buiten de afgesproken batch windows. Per leverancier zijn hierover (vanuit de historie) verschillende afspraken gemaakt. Met het overbrengen van de alle UWV-systemen naar het hoofdrekencentrum van UWV, zal hier meer uniformiteit in komen.	4	L	6
		B27	2007	CWI	Klantbeeld	Het CWI Digitaal Klantbeeld stelt klantgegevens uit Sonar beschikbaar aan ketenapplicaties (Suwi-net-inkijk) en CWI-eigen applicaties (E-intake). Via het huidige CWI-DossierPersoon (v3) zijn deze gegevens door de applicaties op te vragen.	5	I	6
		B28	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Beveiliging	De vormgeving van de maatregelen voor de borging van privacy en beveiliging in het DKD is gebaseerd op een aantal wederzijds verbonden projecten en verantwoordelijken. Elk project is binnen het programma DKD zelf verantwoordelijk voor de privacy- en beveiligingsaspecten passend binnen de doelstelling van dat project. Voorts moet elke voor uitvoering verantwoordelijke partij de eigen maatregelen nemen en zelf de aanpassingen aan procedures, de functie-indeling, de autorisaties enzovoorts verzorgen.	4	L	6
		B29	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Werkplan DKD 2007	Verschil totale prognose en budget – budget conform geaccordeerd Werkplan 2007 is in juni ingrijpend gewijzigd in vergelijking met vorige maanden. Dit als gevolg van de herprioritering binnen het project.	3	L	6
		B30	2007	CWI, BKWI, CP-ICT, Ministerie SZW	DKD 2007	Het Ministerie van SZW heeft aangegeven voor de tweede tranche van DKD 2007 financiering ter beschikking te stellen. De als voorwaarde gestelde zaken rond de baten van DKD, zijn naar tevredenheid afgerond. Hiermee is een belangrijk punt van aandacht en zorg rond DKD 2007 opgelost. In de betreffende beschikking is ook aangegeven dat eventuele financiële tegenvallers binnen het project DKD 2007 door de partijen zelf opgelost dienen te worden.	3	L	6
		B31	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Problemen	In 2007 dreigde er een aantal forse financiële tegenvallers voor het DKD-programma.	1	D	6
		B32	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Financieel	Naast de bereidheid van de in DKD samenwerkende partijen om deze tegenvallers gedeeltelijk voor eigen rekening te nemen, is ook binnen het programma gezocht naar mogelijkheden om eventuele financiële problemen het hoofd te bieden.	3	L	6
		B33	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Toetsing	Binnen de verschillende projectclusters zijn de activiteiten zoals die voor 2007 gepland waren nog eens goed op nut, noodzaak en haalbaarheid getoetst.	3	L	6

Strategic alignment in e-government projects

		B34	2007	CWI, BKWI, CP-ICT, Ministerie SZW	Financieel	Samenvattend heeft dit voorlopig tot een gunstig beeld geleid waaruit blijkt dat de tegenvallers gedekt kunnen worden door bijdragen van het DKD-programma, de in DKD deelnemende ketenpartners alsmede een bijdrage van het Ministerie van SZW. Ten aanzien van deze laatstgenoemde bijdrage kan dit alleen indien het Ministerie van SZW instemt met het aanwenden van de extra DKD-onderuitnutting uit 2006 ten bate van het DKD-programma 2007.	4	L	6
		B35	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Werkplan DKD 2007	In het werkplan 2007 is een lijst opgenomen met mijlpalen voor 2007. Die mijlpalen zijn gerelateerd aan vier releasementen in het jaar voor de burger en professional. Inmiddels zijn de diverse plannen van clusters en deelprojecten verder ingevuld. Uit deze nadere detaillering, uit voortschrijdend inzicht alsmede nieuwe ontwikkelingen zijn de oorspronkelijke mijlpalen zowel qua inhoud als datum aangepast. Een nieuwe planning is daarvoor in de plaats gekomen. Diverse producten uit het werkplan blijven overeind.	4	L	6
DKD16	2007, 8	B1	2007	UWV	Pilot	In het eerste halfjaar is een pilot van de eerste versie van het DKD in Heerenveen en Skarsterlan afgerond. Met deze eerste versie kan de klant inloggen met DigiD. Ook kan de klant vanuit zijn huis op elk gewenst tijdstip elektronisch de vooringevulde formulieren voor onder meer de WW en de Wet Werk en Bijstand openen en invullen. De klant ziet daarbij ook welke gegevens over hem/haar bekend zijn.	5	I	6
		B2	2007	UWV	Pilot	De pilot wordt vervolgens uitgebreid naar de gemeente Den Haag. Naar verwachting volgt in de tweede helft van dit jaar de landelijke uitrol.	4	L	6
		B3	2007	UWV	Afspraak	Het UWV levert arbeidsverledengegevens en inkomstengegevens aan DKD.	5	I	6
		B4	2007	UWV	Kwaliteit	Het aan de klant openstellen van de arbeidsverledengegevens wordt echter pas operationeel als de kwaliteit van de input vanuit de polisadministratie gegarandeerd is.	3	L	6
		B5	2007	UWV	Problemen	De klant ziet deze velden voorlopig dus ongevoerd in zijn klantbeeld en de betreffende velden zijn niet vóórgevoerd in de elektronische intake formulieren.	1	D	6
		B6	2007	UWV	Samenwerking	Er zijn voor frontofficefuncties generieke ketencompetenties ontwikkeld. Daarnaast is er een ketenleergang ontwikkeld in ons klantgerichtheidprogramma "De Buitenwereld". Deze leergang wordt sinds begin dit jaar aangeboden aan de uitvoerders van de ketenpartners. Zowel door het regionaal management als in ketenverband wordt actief deelgenomen aan dit traject. Het traject heeft tot doel te komen tot een gemeenschappelijke klantbenadering en het uitvoering geven aan de ketencompetenties.	3	L	6
		B7	2007	UWV, CWI	Samenwerking	Het klantvolgsysteem van CWI, SONAR, bevat de gegevens van klanten die worden begeleid naar werk. Dit systeem is nu geschikt gemaakt voor gebruik door onze re-integratiecoaches. Hierdoor maken CWI en UWV gebruik van elkaars klantgegevens en kennis. Het samenwerken in één systeem ondersteunt een meer geïntegreerde dienstverlening aan de klant.	4	L	6
		B8	2007	UWV, CWI	Uitrol	De uitrol van SONAR is volgens planning verlopen. Vanaf begin juli werken al onze vestigingen met SONAR.	5	I	6
DKD17	2007, 11	B1	2007	BKWI	Pilot	De implementatie van het Digitaal KlantDossier in Den Haag, de eerste echt grote pilot na Heerenveen en Skarsterlan, verloopt goed na aanvankelijke technische strubbelingen.	6	I	6
		B2	2007	BKWI	Uitrol	We zien de verdere uitrol dan ook met vertrouwen tegemoet, ook al moeten er toch nog veel gemeenten aansluiten.	2	L	6
		B3	2007	BKWI	DKD	Omdat het DKD als programma bijna ten einde loopt, lijkt het alsof er de komende jaren niets hoeft te gebeuren. Niets is echter minder waar: het DKD is nog maar net van start gegaan en er is behoefte aan meer duidelijkheid over het vervolgtraject dan nu het geval is.	2	L	7
		B4	2007	BKWI	Problemen	Ook zal daarbij een oplossing moeten worden gevonden voor toekomstige financiering en beheer van gezamenlijke middelen door ketenpartners, zoals het klantportaal.	1	D	6

Strategic alignment in e-government projects

		B5	2007	BKWI	Wet	De verwachte invoering van de Wet op de eenmalige uitvraag van gegevens per 1 januari 2008, vereist een goed hergebruik van reeds beschikbare gegevens binnen de keten.	1	D	6
		B6	2007	BKWI	Suwinet	Het BKWI heeft daarom 53 bijeenkomsten georganiseerd waarop het gebruik van Suwinet-Inkijk en de daarin opvraagbare gegevens nog eens onder de aandacht van de gemeenten is gebracht. Maar liefst 370 gemeenten en intergemeentelijke sociale diensten zijn hiermee bereikt. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het aantal gebruikers blijft stijgen.	2	L	6
		B7	2007	BKWI	Suwinet	Als onderdeel van het DKD, de professional zijde van DKD, wordt bij de implementatie aandacht geschonken aan Suwinet-Inkijk. Hierin vindt de professional alle relevante informatie van de klant terug.	5	I	6
		B8	2007	BKWI	Suwinet	Nadrukkelijk wordt ook gesproken over de brongegevens als basis voor eenmalige uitvraag. Daarnaast wordt aandacht besteed aan de correctie- en terugmeldfaciliteit	3	L	6
		B9	2007	BKWI, CWI, UWV, Gemeenten	Suwinet	In het 3e kwartaal heeft de proefuitrol in Den Haag (door de gemeente, CWI en UWV) plaatsgevonden met positieve afloop.	7	I	6
		B10	2007	BKWI	Suwinet	granulariteit: het rapport is in de initiële versie aan de projectmanager en aan de ketenpartijen	4	L	6
		B11	2007	BKWI	Suwinet	Aansluiting op landelijke standaarden o Er lopen diverse activiteiten om aan te sluiten op landelijke ICT-standaarden. o Een van de belangrijkste activiteiten is het mogelijk maken van single sign on. De klant kan dan één keer inloggen op één van de websites van de Suwi-keten en hoeft dat niet iedere keer opnieuw te doen als hij switcht van bijvoorbeeld de website van het CWI naar de website van het UWV. Daarvoor worden technische voorzieningen ontwikkeld die dat mogelijk kunnen maken (een zgn. Access Managementlaag).	3	L	6
		B12	2007	BKWI	Suwinet	onderzoek openstellingstijd: er is een inventarisatievraag gesteld aan de ketenpartijen. Alle cijfers zijn bekend en opgenomen in een eindrapportage die is goedgekeurd door het Projectmanagementteam van DKD.	7	I	6
		B13	2007	BKWI, IBG	Pilot	Plan van aanpak en vooronderzoek zijn goedgekeurd. Pilot met IBG is gestart.	4	L	6
		B14	2007	BKWI, SVB	Actoren	Plan van aanpak en vooronderzoek zijn goedgekeurd. Er zijn twee trajecten gestart, uitbreiding gebruik van bestaande gegevens en levering gegevens SVB aan DKD.	4	L	6
		B15	2007	BKWI, Kadaster	Pilot	In het najaar komen de gegevens van kadaster beschikbaar. In het eerste kwartaal 2008 wil Kadaster met een aantal partijen een pilot starten.	4	L	6
		B16	2007	BKWI, CIR	Actoren	Het CIR register kan waarschijnlijk met de release van december 2007 worden ontsloten. Plan van aanpak en vooronderzoek liggen voor ter besluitvorming.	4	L	6
		B17	2007	Kunstenaars en CO, BKWI	Actoren	Kunstenaars en CO wensen een aansluiting op Suwinet, Plan van aanpak en vooronderzoek liggen voor ter besluitvorming.	3	L	6
		B18	2007	BKWI, RDW	Suwinet	Op 27 september is de SLA tussen BKWI en RDW ondertekend. Dit vormde de feitelijke afronding van het project ter ontsluiting van RDW-gegevens; dit is hiermee onderdeel geworden van regulier Suwinet-Inkijk beheer en onderhoud.	4	L	6
		B19	2007	BKWI, IBG	Actoren	Eveneens in september zijn met de Informatie Beheer Groep afspraken gemaakt voor een proefuitwisseling, die vooral eventuele technische onzekerheden weg moet nemen. Dit wordt verder uitgevoerd in het vierde kwartaal, en dient als opmaat voor een structurele gegevenslevering van IBG richting DKD; wederzijds is de ambitie uitgesproken dit in de loop van 2008 gerealiseerd te hebben voor in ieder geval een deel van de gegevens.	4	L	6
		B20	2007	BKWI, UWV	Pilot	UWV heeft in de maand september een informatieanalyse laten uitvoeren zodat er duidelijkheid komt wat de kosten zijn voor het ontsluiten van het UWV-systeem SIR en hoe deze kosten mogelijkerwijs kunnen worden gedekt. Een pilot in 2007 is niet meer haalbaar. In overleg met Cluster C en UWV is vastgesteld dat geen	3	L	6

Strategic alignment in e-government projects

						reïntegratie gegevens via het systeem SIR worden ontsloten door andere prioriteitstelling bij UWV. De kosten zijn niet geraamd. De pilot is gestopt.			
DKD18	2007, 11	B1	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Samenwerking	Door de uitstekende samenwerking tussen de ketenpartners, ondersteund door het Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen (BKWI) en het Coördinatiepunt ICT (CP ICT) verloopt de uitvoering van het Programma voorspoedig.	3	L	6
		B2	2007	CWI, BKWI, CP-ICT, Gemeenten	Pilot	Na de succesvolle proefuitrol in Den Haag is een start gemaakt met de landelijke uitrol van de klantdiensten van het DKD.	4	L	6
		B3	2007	CWI, BKWI, CP-ICT	Doelstelling	Begin 2008 zullen overal in Nederland klanten gebruik kunnen gaan maken van deze online diensten.	6	L	6
		B4	2007	CWI, BKWI, CP-ICT, Gemeenten	Samenwerking	In 2007 zijn de ketenpartners CWI, UWV en gemeentelijke sociale diensten doorgegaan met constructief samenwerken aan de verdere ontwikkeling van het Digitaal Klantdossier (DKD)	3	L	6
		B5	2007	CWI, BKWI, CP-ICT, Gemeenten	Suwinet	Met dit gezamenlijk elektronisch dossier voor werk en inkomen stellen CWI, UWV en gemeentelijke sociale diensten zich ten doel dat cliënten zich elektronisch kunnen inschrijven als werkzoekende en om bijstand en WW aan te vragen, waarbij al bekende gegevens vanuit het digitaal klantdossier (DKD) voorgevuld worden. Cliënten hoeven alleen de ontbrekende gegevens aan te vullen.	1	D	6
		B6	2007	CWI, BKWI, CP-ICT, Gemeenten	Suwinet	Inmiddels is het programma goed op stoom en wordt hard gewerkt aan het ontsluiten van meer gegevens naar de cliënt (internetportaal) en professional (bedrijfsapplicaties, Suwinet Inkijk), met als doel een integrale en permanente opvraag van het klantbeeld te realiseren teneinde de dienstverlening aan de burger verder te optimaliseren.	1	D	6
		B7	2007	CWI, BKWI, CP-ICT, Gemeenten	Doelstelling	Dit najaar wordt het voor cliënten in steeds meer gemeenten mogelijk om deze gegevens te bekijken via internet.	5	I	6
		B8	2007	CWI, BKWI, CP-ICT, Gemeenten	Pilot	In Skarsterlân en Heerenveen is dit in het voorjaar uitgetoetst en zijn de kinderziekten uit het systeem gehaald.	4	L	6
		B9	2007	CWI, BKWI, CP-ICT, Gemeenten	Pilot	In het derde kwartaal zijn CWI, UWV en de gemeente in Den Haag middels een proefuitrol als eerste succesvol in productie gegaan.	7	i	6
		B10	2007	CWI, BKWI, CP-ICT, Gemeenten	Doelstelling	Voor het eind van het jaar kunnen overal in Nederland cliënten gebruik maken van deze online diensten, waarmee de sociale zekerheidssector met het Digitaal Klantdossier in Nederland voorop loopt.	5	I	6
		B11	2007	CWI, BKWI, CP-ICT, Gemeenten	Wet	De landelijke uitrol zal op 3 januari 2008 worden afgerond met openstelling in alle resterende gemeenten/regio's. Daarmee is het DKD keurig op koers met het in werking treden van de wet eenmalige gegevensuitvraag (WEU) met ingang van 2008.	5	I	6
		B12	2007	CWI, BKWI, CP-ICT, Gemeenten	Pilot	De proefuitrol in Den Haag heeft laten zien dat het Digitaal Klantdossier in praktijk werkt: als een inwoner van Den Haag zich via Digid op internet aanmeldt en de knop 'mijn gegevens inzien' aanklikt dan verschijnen binnen enkele seconden de gegevens van CWI, UWV, de sociale diensten van Den Haag, en de gegevens uit het GBA in één overzicht op het scherm. Ook worden in de e-formulieren voor bijv. Bijstand of WW bekende gegevens van deze Haagse cliënt vanuit het DKD voorgevuld. De cliënt hoeft alleen de ontbrekende gegevens aan te vullen.	7	i	6
		B13	2007	CWI, BKWI, CP-ICT, Gemeenten	Functionaliteit	Het DKD zal nog niet meteen alle beoogde functionaliteiten hebben. Het wordt ontwikkeld volgens een groeimodel.	1	D	6
		B14	2007	CWI, BKWI, CP-ICT, Gemeenten	Functionaliteit	Gegevens zullen in toenemende mate elektronisch uit basisregistraties worden opgehaald (met als uiteindelijk doel de omgekeerde intake en hergebruik van gegevens in de keten), er zullen meer statusgegevens worden uitgewisseld en er zullen cliëntvolgfunctionaliteiten worden ontwikkeld.	3	L	6
		B15	2007	CWI, BKWI, CP-ICT,	Problemen	Dit neemt niet weg dat rondom de gegevensaanlevering nog een aantal problemen moeten worden opgelost; te denken valt	1	D	7

Strategic alignment in e-government projects

				Gemeenten		bijvoorbeeld aan de problematiek van de invoering van een nieuwe polisadministratie bij UWV en de samenwerking van UWV en de Belastingdienst.			
		B16	2007	CWI, BKWI, CP-ICT, Gemeenten	Afspraak	Uit de gebleken algemene acceptatie van werk.nl en de grote bekendheid van de cliënten met deze site, zal werk.nl als klantportaal voor de gehele keten gaan fungeren.	8	I	6
		B17	2007	CWI, BKWI, CP-ICT, Gemeenten	Ketentoets	De ketenpartners zijn thans voortvarend bezig met het uitvoeren van de DKD ketentoets. Verwacht wordt dat de resultaten begin november zullen zijn afgerond en de resultaten dan kunnen worden aangeboden aan de Staatssecretaris van SZW.	3	L	6
		B18	2007	CWI, BKWI, CP-ICT, Gemeenten	Financieel	De in DKD samenwerkende ketenpartners zijn op dit moment bezig een inventarisatie te maken van de DKD projecten voor het jaar 2008. Deze zullen naar verwachting bestaan uit doorlopende projecten uit 2007 en eventuele nieuwe projecten. Vooralsnog is er nog geen duidelijkheid tav de organisatievorm alsmede de financiering van het DKD programma voor 2008	4	L	6
		B19	2007	CWI	Financieel	CWI heeft een kostenverdeelmodel ontwikkeld op basis waarvan de kosten zijn toegerekend aan de verschillende kostendragers. In het kostenverdeelmodel worden de kosten van de organisatie verzameld en verdeeld over de kernactiviteiten, de zgn. kostendragers.	3	L	6
		B20	2007	CWI	Portaal	Als gevolg van de veranderde portaalstrategie is de implementatieaanpak aangepast. Voor vrijwel alle regio's worden nog afspraken gemaakt voor het in gebruik nemen van klantdiensten. Deze punten zorgen voor vertraging bij de implementatie. De landelijke uitrol van de eerste versie van het DKD komt goed op stoom, maar zal naar verwachting niet volledig afgerond zijn op 1 januari 2008;	3	L	6
		B21	2007	CWI	Financieel	De Euopese aanbesteding DKB is nagenoeg afgerond. Gegevens zijn nog niet beschikbaar. Afhankelijk van de uitkomst ervan dreigt er een overschrijding van de geraamde kosten voor de DKB licenties en het aansluiten van SONAR, ABS en werk.nl;	1	D	6
		B22	2007	CWI	Functionaliteit	Diverse beoogde externe bronnen zullen pas in 2008 ontsloten kunnen worden. Dit heeft mede invloed op de totale functionaliteit die DKD te bieden heeft;	1	D	6
		B23	2007	CWI	Financieel	Het feitelijke resultaat van de implementatie-activiteiten is sterk afhankelijk van de ter beschikking gestelde tijd en middelen in 2008. Op dit punten bestaan nog onduidelijkheden en risico's voor het uiteindelijke resultaat;	1	D	6
		B24	2007	CWI	Visie	Het Visietraject is nog niet afgerond. De ketenpartners gaan weer met elkaar in gesprek om een gezamenlijk gedragen visie te bepalen.	3	L	6
		B25	2007	CWI	Uitrol	De landelijke uitrol van de eerste versie van het DKD komt goed op stoom maar zal naar verwachting niet volledig afgerond zijn op 1 januari 2008. In "technische" zin zal de invoering van het DKD grotendeels wel in 2007 worden gerealiseerd, maar als het gaat om de implementatie van klantdiensten, ketenafspraken en om de afstemming van werkprocessen, zal het implementatietraject voor een aantal regio's doorlopen in 2008.	1	D	6
		B26	2007	CWI	Uitrol	Als aan de huidige aanpak wordt vastgehouden kan de implementatie in de eerste helft van 2008 succesvol worden afgerond.	7	I	6
		B27	2007	CWI	Afgerond	Alle onderdelen zijn bij (een deel van de) gemeenten, CWI- en UWV-vestigingen in productie en hebben bewezen te werken. Inmiddels leveren 43 gemeenten de afgesproken gegevensset en zijn er veel in de fase van afronding van de voorbereidingen. Daarnaast werken veel regio's aan het in gebruik nemen van de internetdiensten van het DKD (online klantbeeld, vooringevulde e-formulieren) zoals dat in Den Haag gebeurd is.	8	I	6
		B28	2007	CWI	Doelstelling	Uiterlijk 3 januari 2008 zal het DKD overal in Nederland op internet worden opengesteld. Voor de ondersteuning hiervan is een gezamenlijke taskforce van CP-ICT, CWI, BKWI en UWV gevormd die gezamenlijk de regio's op maat ondersteunt met één aanpak, naast de kolomspecifieke ondersteuning.	4	L	6
		B29	2007	CWI	Portaal	De Cluster 'Klant' heeft conform het besluit van de Stuurgroep de werkzaamheden stopgezet die gericht waren op de totstandkoming van een zelfstandig portal werkeninkomen.nl.	1	D	6

Strategic alignment in e-government projects

						Feitelijk zal werkeninkomen.nl verdwijnen en zullen de diensten ontsloten worden via werk.nl.			
		B30	2007	CWI	Portaal	In opvolging van het verzoek van de Stuurgroep werkt de Taskforce nu de consequenties uit voor wat betreft architectuur, ontwikkeling, beheer en migratie voor de verdere ontwikkeling van de portaal strategie.	3	L	6
		B31	2007	CWI	Wet	Wetsvoorstel WEU: op 6 en 13 september heeft de plenaire behandeling van het wetsvoorstel WEU in de Tweede Kamer plaatsgevonden. Op 20 september is de wet aangenomen door de Tweede Kamer. Het programma heeft in overleg met het Ministerie van SZW besproken wat de consequenties van de eveneens aangenomen moties en amendementen zijn. Daaruit is een aantal acties voortgekomen die belegd zijn binnen het Ministerie van SZW en het programma. Inmiddels ligt het wetsontwerp in de Eerste Kamer ter behandeling.	3	L	6
		B32	2007	CWI	Werkplan 2008	Werkplan 2008: De inventarisatie van mogelijke DKD activiteiten in 2008 heeft geleid tot een long list met zowel doorlopende als nieuwe activiteiten. Overleg is gestart over het vormen van een short list met noodzakelijke en haalbare activiteiten en bijbehorende organisatiestructuur- en financieringsvoorstellen. De verwachting is dat de voorstellen medio oktober gereed zullen zijn;	3	L	6
		B33	2007	CWI	Problemen	Onderstaande risico's en issues betreffen de meest urgente issues en risico's die op dit moment maatregelen en / of aandacht vragen op programmaniveau. ~ in document meerdere risico's met impact aangegeven ~	1	D	8
		B34	2007	CWI	Financieel	In diverse clusters en stafbureaus is inmiddels enige onderuitputting te onderkennen. Dit is het verschil tussen de totale prognose en de kosten conform geaccordeerd Plan van Aanpak. De onderuitputting betreft voornamelijk werkzaamheden die naar 2008 zijn doorgeschoven. Een deel van de verwachte onderuitputting zal dan ook in 2008 nodig zijn om de uitgestelde en doorlopende projecten uit 2007 af te maken. Of de onderuitputting nog verder toeneemt, is vooral afhankelijk van de voortgang van de implementatie en de daaraan gerelateerde gemeentelijke regelingen rondom implementatie. Zoals afgelopen maand al aangegeven, zal CP-ICT pas na 31 december 2007 hierover duidelijkheid kunnen geven. In het algemeen gesteld blijft de realisatie dusdanig ver achter op de geplande uitgaven, dat een aanzienlijke onderuitputting aan het eind van het jaar niet onrealistisch is.	1	D	7
		B35	2007	CWI	Financieel	De overuitputting (verschil tussen de totale prognose en de kosten conform geaccordeerd Plan van Aanpak) komt voort uit twee punten: o in cluster B ontbreekt voor twee plannen van aanpak nog akkoord voor het totale budget. Als die plannen de komende weken door het PMT worden vastgesteld, is de verwachting dat de overuitputting vervalt. o In clusters C en E zijn projecten opgenomen waarvoor de ketenpartners zelf ook een deel van het budget bijdragen. De overuitputting valt daartegen weg.	1	D	7
		B36	2007	CWI	Uitrol	De proefuitrol is gestart op 16 juli en beëindigd op 01 september 2007. De ketenpartijen en cliënten in Den Haag blijven gebruik maken van het Digitaal Klantdossier.	6	I	6
		B37	2007	CWI	Uitrol	Een succesvolle proefuitrol wil niet zeggen dat een succesvolle landelijke uitrol daarmee gegarandeerd is omdat deze aanpak niet 1 op 1 op de andere regio's kan worden geplakt: - Het verhuizen van de DKD-klantdiensten naar de sites van CWI, UWV en gemeenten heeft ingrijpende consequenties voor de communicatie en maatregelen zoals het aanpassen van de gemeentelijke sites; - CWI en UWV bepalen landelijk de kaders voor hun vestigingen, gemeenten bepalen dit zelf. Dit onderscheid kan verschil in prioriteiten en oriëntatie bij de betrokken partijen opleveren; - In iedere gemeente verschilt de (ICT-)infrastructuur. In Den Haag werkt de gegevenslevering via de eigen webservice. Daaruit	1	D	6

Strategic alignment in e-government projects

						kunnen alleen conclusies worden getrokken voor regio's die ook gebruik maken van webservices.			
		B38	2007	CWI	Uitrol	Het is belangrijk om andere regio's een heldere agenda aan te bieden waarbinnen ze hun keuzes kunnen maken en hun voorbereiding kunnen doen.	2	L	6
		B39	2007	CWI	Problemen	Voor grootschalig en systematisch hergebruik en voor een complete dienstverlening via internet is meer nodig: - Goed werkende processen die de kwaliteit bevorderen zoals correctie en terugmelding; - Meer online diensten, met name de veelvoorkomende transacties voor bestaande cliënten zoals maandbriefjes; - Betere ICT-ondersteuning van hergebruik: voorinvullen, inlezen, mutatiemeldingen; - Een betere gegevensset voor cliënt en professional (juist, volledig en actueel, meer gegevens, een meer 'logische' presentatie).	1	D	7
DKD19	2007, 10	B1	2008	IB, CWI, UWV, Gemeenten	Suwinet	Vanaf 2008 is Suwinet onderdeel geworden van een digitaal klantdossier dat door de ketenpartijen CWI, gemeenten en UWV zoveel mogelijk wordt gebruikt ter voorkoming van dubbele uitvraag en ter bevordering van de juistheid van de geregistreerde gegevens.	8	I	6
		B2	2008	IB, CWI, UWV, Gemeenten	Suwinet	Het Inlichtingenbureau verzorgt de eerstelijns ondersteuning van alle gemeentelijke gebruikers van Suwinet-Inkijk. Voor de Inkijk op GSD-Gegevens worden ook tweede- en derdelijns activiteiten ondernomen.	5	I	6
		B3	2008	IB, CWI, UWV, Gemeenten	Suwinet	De ontsluiting van WWB-Gegevens via het Inlichtingenbureau in Suwinet-Inkijk is eind 2004 gerealiseerd. De ontsluiting van WWIK-gegevens vindt vanaf 2006 plaats via het Inlichtingenbureau.	5	I	6
DKD20	2007, 9	B1	2008	BKWI	Ontwikkeling	In 2008 wordt het DKD verder doorontwikkeld. Behalve verdere ontwikkeling in functionele zin, zal ook de ondersteunende ketenbrede beheerorganisatie verder worden geprofessionaliseerd. BKWI neemt hierin het voortouw en zoekt in dit kader nadrukkelijk samenwerking met de ketenpartners waarbij de eisen en wensen van laatstgenoemde voorop staan.	3	L	6
		B2	2008	BKWI, RDW, UWV, Gemeenten	Suwinet	De WEU voorziet in een groeipad dat ervoor zorgt dat steeds meer gegevens uit aan te wijzen basisregistraties worden hergebruikt (nu nog GBA, Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW) en de polisadministratie van UWV (BLAU), maar ook dat de Suwipartijen onderling afspraken gaan maken over her te gebruiken gegevens van een van de ketenpartijen of van een partij buiten het Suwidomein. BKWI gaat de lijsten met deze gegevens, gebaseerd op het SGR beheren voor het Suwidomein.	3	L	6
		B3	2008	BKWI	Suwinet	Suwinet-Inkijk, een integraal onderdeel van het DKD wordt verder uitgebouwd met nieuwe bronnen en nieuwe gebruikers. Ook het DKD-klantportaal wordt uitgebreid met meer gegevens die getoond worden in het klantbeeld en in de e-intakes waarin meer gegevens van de klant kunnen worden getoond.	4	L	6
		B4	2008	BKWI, RDW, UWV, Gemeenten	Afspraak	De ketenpartijen kunnen aangeven welke gegevens gecorrigeerd kunnen worden en hoe een verzoek tot correctie kan worden aangeleverd. Het correctiemechanisme kan ook ingezet worden voor het doen van een terugmelding door een professional die constateert dat een gegeven niet correct is. De wijze van afhandeling van correcties binnen het DKD staat model voor de manier waarop hiermee binnen de e-overheid zal worden omgegaan. Het onderhoud, beheer en de configuratie van het correctiemechanisme wordt een taak van BKWI.	3	L	6
		B5	2008	BKWI	Suwinet	BKWI vervult bij het tot stand brengen van het digitaal klantdossier een vierledige rol: o Ontsluiten van informatie uit externe bronnen en aansluiten van nieuwe gebruikers; o Presenteren van het integrale-virtuele klantdossier in Suwinet-inkijk; o Ondersteunen van ketenpartners bij het definiëren, ontsluiten, presenteren en gebruiken van het DKD; o Het ketenbreed leiden van het programma dat is opgezet om het DKD te realiseren.	4	L	6

Strategic alignment in e-government projects

		B6	2008	BKWI, IBG, SVB, Re-integratiebedrijven	Ontsluiting	Ter verdere ondersteuning van de geïntegreerde dienstverlening gaat BKWI in 2008 door met het ontsluiten van externe bronnen. Daarbij moet gedacht worden aan verschillende bronnen bij de belastingdienst, zorgverzekeraars, het Agentschap BPR en voor zover nog niet gerealiseerd in 2007, bronnen van de Informatie Beheer Groep (IBG), de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en re-integratiebedrijven. (en op termijn mogelijk het Landelijk Schulden Register).	3	L	6
		B7	2008	BKWI	Suwinet	Om het verloop van re-integratietrajecten te ondersteunen wordt in 2008 verder gewerkt aan het aansluiten van re-integratiebedrijven (RIB's) op Suwinet-Inkijk (DKD professional) met als doel de informatie-uitwisseling tussen RIB's en de Suwiketen efficiënter en effectiever te doen verlopen. BKWI ondersteunt de hiertoe op te zetten pilots.	3	L	6
		B8	2008	BKWI	Suwinet	Ter ondersteuning van de toetsen voor de WWIK en de zelfstandige bedrijfsvoering van kunstenaars in de WWIK wordt de Stichting Kunstenaars en Co aangesloten op Suwinet-Inkijk.	4	L	6
		B9	2008	BKWI, CWI, UWV, Gemeenten	Doelstelling	Het DKD ontwikkelt zich in een groei-model; de eerste versie is vanaf 1 mei 2007 voor de medewerkers van CWI, UWV en gemeentelijke sociale diensten beschikbaar.	8	I	6
		B10	2008	BKWI	Ondersteuning	Het BKWI blijft zich ook in 2008 inspannen voor een optimaal gebruik van het DKD door de ketenmedewerkers om een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering te realiseren en de dienstverlening aan de klant te verbeteren.	4	L	6
		B11	2008	BKWI	Ondersteuning	Een optimaal gebruik van DKD willen we vooral bereiken door de meerwaarde van het gebruik van dit instrument te tonen tijdens onze bezoeken aan locaties en tijdens bijeenkomsten met medewerkers. Daarnaast willen we het gebruik van DKD monitoren om beter inzicht te krijgen in de vragen en wensen van de gebruikers.	3	L	6
		B12	2008	BKWI	Ondersteuning	Uitdaging voor 2008 is de opbrengsten van de afgelopen jaren te verbreden en te verankeren in de staande organisatie. Het aantal geïntegreerd en ontschot werkende lokale omgevingen moet groeien. Klantgerichte samenwerking wordt bevorderd door kennisdeling en vraaggerichte ondersteuning. Ook de randvoorwaarden om op de nieuwe manier te kunnen werken moeten worden ingevuld.	1	D	6
		B13	2008	BKWI	Ketenprestatie-indicatoren	Rond het thema Resultaatmeting hebben wij in 2007 in opdracht van de ketenpartners gewerkt aan een nieuw stelsel van methoden en technieken om de ketenprestatie in beeld te brengen. Zo is gewerkt aan indicatoren om de prestatie(s) binnen de keten zichtbaar te maken, zijn werkgeversindicaties opgesteld en is een bijdrage geleverd aan het meten van resultaten t.a.v. de 5 klantprincipes. Wij zijn de mening toegedaan dat het huidige stelsel goed kan worden toegepast door de ketenpartners zelf. Het stelsel, met de daarin geborgde uitgangspunten, zal dan ook aan de ketenpartners worden overgedragen.	8	I	7
DKD21	2007, 10	B1	2007	AKO	DKD	Het Digitaal Klant Dossier (DKD) vervult hierin een belangrijke rol. De eerste versie daarvan wordt in 2007 geïmplementeerd. In 2007 is een gegevensanalyse uitgevoerd om na te gaan of er meer bronsystemen kunnen worden ontsloten.	3	L	5
DKD22	2007, 11	B1	2007	UWV, Gemeenten	Pilot	In vervolg op de afronding van de pilot in Heerenveen en Skasterlan heeft er een proefuitrol in Den Haag plaatsgevonden. Ook deze is succesvol afgerond. Bij een aantal gemeenten is DKD per half december volledig operationeel. In januari 2008 wordt DKD voor alle gemeenten beschikbaar gesteld (ICT-voorzieningen op centraal niveau), waarna elke gemeente besluit wanneer zij daadwerkelijk operationeel gaan (ICT-voorzieningen op decentraal niveau).	4	L	6
DKD23	2008, 10	B1	2008	IB	Afspraak	Het Inlichtingenbureau is verantwoordelijk voor het technisch- applicatiebeheer van het gemeentelijk deel van DKD. Dit houdt in dat het Inlichtingenbureau zorgt dat de applicatie doet wat het moet doen, de hardware verzorgt en beheert. Tevens zorgt het Inlichtingenbureau dat correctieve wijzigingen op de applicatie plaatsvinden. Het functionele beheer en ontwikkeling zijn bij CP-ICT belegd.	5	I	6

Strategic alignment in e-government projects

		B2	2008	IB	Suwinet	Het IB levert ten behoeve van de Suwi-keten de berichten uit het gemeentelijke domein. De berichten bevatten informatie over uitkeringen, debiteuren, re-integratie, bijzondere bijstand en aanvraag gegevens. Het IB heeft in 2006 de centrale registratie van WWIK-uitkeringen van het CWI overgenomen. Deze gegevens worden via het BKWI op Suwinet-inkijk beschikbaar gesteld aan gemeenten.	5	I	6
		B3	2008	IB	Suwinet	Het Inlichtingenbureau verzorgt de eerste lijns ondersteuning voor alle gemeentelijke gebruikers van Suwinet-Inkijk (DKD). Tevens is Inlichtingenbureau aanspreekpunt voor de technische werking van het DKD in het gemeentelijke domein. Daarbij adviseert het IB de gemeenten bij het werkend krijgen van de DKD-functionaliiteit binnen de gemeente. Tevens wordt de werking van DKD en faciliteiten die het IB biedt uitgedragen door het accountmanagment.	8	I	6
		B4	2008	IB	Ontwikkeling	Om de gegevenskwaliteit te verhogen wordt in fase II van DKD een aantal projecten uitgevoerd. Het Inlichtingenbureau werkt in dit kader in samenspraak met CP-ICT aan de ontwikkeling van een monitoringtool om de kwaliteit van de gemeentelijke gegevens en van de aanlevering hiervan te vergroten.	8	I	6
		B5	2008	IB	Ontwikkeling	In het kader van DKD fase II wordt het IB betrokken in de verdere ontwikkeling van het DKD. De financiering hieromtrent wordt door het CP-ICT gefaciliteerd. De uitbreidingen hebben met name betrekking op het ontsluiten van meerdere bronnen en daarmee meerdere berichten van Suwipartijen door het IB; het ontwikkelen van een monitoringtool voor gemeenten; het ondersteunen van het IB bij het bevorderen van kwaliteit en performance;	4	L	6
DKD24	2009	B1	2009	BKWI		~ diverse doelstellingen op website	1	D	7
DKD25	2008, 1	B1	2007	CWI		In het voorjaar van 2007 is de ketenbrede implementatie van het Digitaal Klantdossier uitgeprobeerd in Skarsterlân en Heerenveen. En in september is de proefuitrol in de gemeente Den Haag succesvol afgerond. In het laatste kwartaal van dit jaar wordt het DKD in de rest van Nederland geïmplementeerd.	7	I	6
		B2	2007	CWI		In het najaar van 2007 wordt het in steeds meer gemeenten voor klanten mogelijk om hun eigen gegevens te bekijken via internet (e-klantbeeld). De landelijke uitrol van het digitaal klantdossier (DKD) maakt dit mogelijk.	4	L	6
		B3	2007	CWI		Als CWI, UWV en een gemeente de digitale klantdiensten openstellen kan een werkzoekende en uitkeringsgerechtigde: - Onder de knop 'uw gegevens inzien' het eigen klantdossier raadplegen. Hierin staan persoonsgegevens uit het GBA, de gevolgde opleidingen, informatie over uitkeringen (voorzover beschikbaar), en gegevens over reïntegratie en betalingen. - Per onderdeel wordt aangegeven wat de klant kan doen als het gegeven onjuist is. Voor sommige gegevens kan online een correctieverzoek worden ingediend, voor andere gegevens zal de klant schriftelijk of via de balie een correctieverzoek moeten doen. - Inschrijven voor werk waarbij gegevens, die al bij de overheid bekend zijn, in het e-formulier voorgevuld worden. De klant hoeft dan alleen de ontbrekende gegevens aan te vullen. - WW of bijstand aanvragen waarbij ook gegevens voorgevuld worden in het e-formulier. De klant hoeft dan alleen de ontbrekende gegevens aan te vullen. - Het WW-werkbriefje kan online ingevuld worden. (per 8 november)	1	D	6
DKD26	2008, 12	B1	2008	Ministerie SZW		In het voorjaar van 2008 is het digitaal klantdossier fase I afgerond.	8	I	6
		B2	2008	Ministerie SZW		In het najaar van 2008 hebben de SUWI-partners de plannen voor de doorontwikkeling van DKD nader uitgewerkt. De belangrijkste doelstellingen van deze tweede fase zijn naast het vergroten van de transparantie naar de burger toe en het bevorderen van eenmalige gegevensuitvraag tevens het ondersteunen van de integrale dienstverlening in de Locaties	3	L	6

Strategic alignment in e-government projects

						voor Werk en Inkomen.			
DKD27	2008, 10	B1	2009	BKWI	Ontwikkeling	Behalve verdere ontwikkeling in functionele zin wordt ook ondersteunende technologie ontwikkeld.	5	I	6
		B2	2009	BKWI	Klantbeeld	Ook het DKD-klantportaal wordt uitgebreid met meer gegevens die getoond worden in het klantbeeld en in de (omgekeerde) e-intakes.	7	I	6
		B3	2009	BKWI	Suwinet	Aangezien het in de Suwi-keten nog niet haalbaar om met één systeem te werken wordt deze KVF vooralsnog gerealiseerd langs "virtuele" weg, voortbordurend op het DKD-concept. Dat wil zeggen: gegevens zoveel mogelijk eenvoudig opslaan en meervoudig gebruiken door middel van onderlinge gegevensuitwisseling en ontsluiting via Suwinet-Inkijk.	3	L	6
		B4	2009	BKWI	Functionaliteit	In DKD is een correctiemechanisme opgenomen dat de klant de mogelijkheid geeft een verzoek tot correctie in te dienen van gegevens die naar zijn inzicht niet correct zijn. Dit verzoek kan al dan niet digitaal worden ingediend. Het correctiemechanisme wordt ook ingezet voor terugmeldingsdoeleinden, als een professional constateert dat een gegeven niet correct is.	7	I	6
		B5	2009	BKWI	Doelstelling	In fase 1 van DKD is onder aansturing van het BKWI een zogenaamde single sign on voorziening ontwikkeld, die tot doel heeft dat een klant van de keten zich nog maar een keer hoeft aan te melden om vervolgens de totale e-dienstverlening te kunnen afnemen zonder opnieuw in te loggen.	5	I	6
DKD28	2008, 9	B1	2009	UWV	Functionaliteit	In eerste instantie wordt gewerkt aan het robuust inbouwen en verbeteren van de reeds ontwikkelde functionaliteiten. Hierbij moet gedacht worden aan beveiliging en beschikbaarheid. Daarnaast worden meer relevante gegevens opgenomen, gedeeld binnen de keten en vooringevuld.	4	L	6
		B2	2009	UWV	Doelstelling	Daarnaast wordt in 2009 aandacht besteed aan de mogelijkheid de functionaliteiten van DKD aan te bieden voor meer klantgroepen naast werkzoekenden, WW en WWB klanten, zoals bv. klanten die te maken hebben met arbeidsongeschiktheid.	3	L	6
DKD29	2008, 10	B1	2009	SVB	Informatie uitwisseling	De SVB is niet betrokken geweest bij dit programma, maar maakt thans, op bescheiden schaal, gebruik van het ontwikkelde Digitaal Klantdossier en heeft sinds april 2008 klantgegevens met betrekking tot AOW, Anw, AKW en Remigratiewet ontsloten via het DKD.	5	I	6
		B2	2008	SVB, Ministerie SZW	DKD	De Staatssecretaris van SZW heeft de SVB gevraagd haar betrokkenheid bij het DKD te vergroten.	2	L	7
		B3	2008	SVB	Samenwerking	Aan dit verzoek heeft de SVB gehoor gegeven door actief te participeren in de voorbereiding en bij de uitvoering van het vervolgprogramma DKD fase 2, dat van medio 2008 tot ultimo 2009 zal worden uitgevoerd.	3	L	7
		B4	2008	SVB	Doelstelling	Het doel van het door de SVB getrokken project is het bereiken van een grotere deling van gegevens tussen SVB en overige SUWI-partners, meer hergebruik van gegevens en daarmee het bereiken van een verminderde uitvraag bij de burger.	5	I	7
		B5	2009	SVB, CP-ICT	Ontwikkeling	De mogelijkheden om de inzet van DKD in het gemeentelijke domein te verbreden worden verkend door het Coördinatiepunt ICT Inwonerszaken.	4	L	7
DKD30	2008, 2	B1	2007	BKWI	Problemen	De voor 13 december geplande release 5.3 werd in het vierde kwartaal voltooid maar wegens capaciteitsproblemen bij de externe dienstverlener uitgesteld tot 10 januari 2008.	1	D	6
		B2	2007	BKWI	Suwinet	Naast een aantal inhoudelijke en presentatietechnische verbeteringen zijn de belangrijkste wijzigingen dat een nieuwe functionaliteit, de 'Suwi Broker' in gebruik is genomen en dat de functionaliteit met betrekking tot SVB gegevens is toegenomen. Ten behoeve van Kunstenaars en Co en de gemeentelijke belastingen werden pagina's ontwikkeld. Laatstgenoemde worden niet in deze release 5.3 meegenomen.	8	I	6
DKD31	2008, 5	B1	2008	IB	Ondersteuning	Gedurende het afgelopen kwartaal heeft het Inlichtingen-bureau het CP-ICT ondersteund bij de werkzaamheden ten behoeve van DKD. Het betrof met name het verwezenlijken van verbindingen tussen gemeenten en het IB en het testen van door gemeenten	4	L	6

Strategic alignment in e-government projects

						aangeleverde bestanden.			
		B2	20008	IB, Gemeenten	Afgerond	Intussen zijn 437 gemeenten aangesloten op het DKD.	7	I	7
		B3	38008	Gemeenten, CP-ICT, IB, Ministerie SZW	Problemen	De laatste zes gemeenten worden actief benaderd door zowel SZW, CP-ICT als Inlichtingenbureau ok ook op korte termijn te gaan leveren.	2	L	7
		B4	56008	IB	Afgerond	Per 1 april is het project DKD afgerond. De beheeractiviteiten worden voortgezet door het Inlichtingenbureau.	6	I	7
DKD32	2008, 5	B1	2008	Ministerie SZW	Ondersteuning	Per 1 maart 2008 leveren 398 gemeenten (90%) gegevens aan het DKD.	7	I	7
		B2	2008	Ministerie SZW	Afgerond	Wij hebben de resterende gemeenten aangeschreven om zich nog dit jaar aan te sluiten bij het DKD.	2	L	7
DKD33	2008, 3	B1	2007	UWV	Pilot	In 2007 is een aantal succesvolle pilots rond het Digitale Klantdossier uitgevoerd. Op basis van deze pilots is gestart met de daadwerkelijke uitrol. Inmiddels is het Digitale Klantdossier ook binnen gemeentes beschikbaar. De verdere uitrol zal in 2008 plaatsvinden.	4	L	6
		B2	2007	UWV	Doelstelling	Het traject is bedoeld om te komen tot een gemeenschappelijke klantbenadering en het geven van uitvoering aan de door het Algemeen Ketenoverleg geformuleerde ketencompetenties.	5	I	6
DKD34	2008, 3	B1	2007	CWI, UWV, Gemeenten	Afgerond	Op 3 januari 2008 is het DKD landelijk door CWI, UWV en gemeenten in gebruik genomen.	6	I	7
		B2	2007	CWI	Werkplan DKD 2007	Globaal kan worden gesteld dat het merendeel van de in het Werkplan DKD 2007 beschreven activiteiten en projecten conform plan is uitgevoerd. De uitzonderingen hierop zijn een aantal projecten die hun resultaten later dan gepland, maar wel in 2007 hebben opgeleverd en een aantal projecten waarvan (een deel van) de resultaten in de tijd zijn verschoven naar 2008. In een enkel geval is besloten tot het laten vervallen van geplande resultaten. Daartegenover staat dat er een aantal extra projecten / activiteiten is uitgevoerd.	7	I	6
		B3	2007	CWI	Financieel	Per saldo is er sprake van een onderuitputting van € 22,6 mln ten opzichte van het middels het Werkplan 2007 aangevraagde en toegekende budget van € 34,5 mln. Het aangevraagde budget is door SZW in 2 delen beschikt; te weten een beschikking van € 12,5 mln bovenop een kasschuif van € 6 mln en een beschikking van € 16 mln. Op basis van de goedgekeurde einddeclaraties van BKWI, CWI en UWV is in totaal in 2007 een onderuitputting opgetreden van € 2,6 mln.	1	D	6