

Inhoud

Voorwoord Tjeerd Veenstra: Het nieuwe werken als noodzaak	4
Inleiding	6
1 Context	8
Van Baseline tot Bouwstenen	9
2 Bouwstenen en Kaders	12
Over de bouwstenen en de kaders	12
Interview: Dion Kotteman <i>“Oog hebben voor de menselijke factor”</i>	15
Interview: Marriëlle Freeke <i>“Generieke procesbeschrijving als gedeelde basis”</i>	18
Interview Ineke Dekker <i>“Leren van elkaars successen”</i>	22
Interview Fanny Wallenbroek <i>“Een rijksbrede richtlijn voor e-mail en sociale media”</i>	25
Interview Jurgen Pauwels <i>“Kaders en bouwstenen maken normen uit Baseline concreet”</i>	28
3 Waar staan we nu?	32
Behoefte aan samenhang	33
De architectuurschets ‘iRijk in beeld’	33
De architectuurschets in actie: ‘Het verandermodel’	36
4 Hoe nu verder?	38
Aan de slag	38
Interview Angry Young People: <i>‘En toen werden we boos’</i>	39
De volgende stappen	42
Begrippenlijst	45
Colofon	46

Voorwoord Tjeerd Veenstra | Het Nieuwe Werken als noodzaak

Beste lezer,

Voor u ligt het boekje 'Op weg naar het iRijk 2015: Indrukwekkend eenvoudig'. Bij 'indrukwekkend eenvoudig' krijg ik de associatie van innovaties die ik heb leren kennen en die bij mij de vraag oproepen: waarom was dit er niet allang? Een voorbeeld: tijdens een studiereis met collega's in de Verenigde Staten maakten we kennis met een nieuwe app (programma voor de smartphone) die mensen de veiligste route van A naar B wees. De app gebruikte daarvoor gegevens van de politie, over verkeersongevallen en op welke plekken mensen lastig waren gevallen. Toen dacht ik: 'De mogelijkheden zijn onbegrensd! Waarom deden we dat niet al, als we die gegevens gewoon hebben?' De overheid kan mensen in staat stellen om zelf iets te doen met informatie, door deze als open data beschikbaar te maken. En het zo indrukwekkend eenvoudig te maken.

Alle departementen moeten voor 2015 hun documentenstroom gedigitaliseerd hebben. Sommigen zijn een eind op weg, anderen zijn nog in de beginfase. Die eerste fase is erg lastig, dat valt niet te ontkennen. Beleidsmedewerkers moeten hun werkwijze en gedrag aanpassen, dat leidt vanzelfsprekend tot weerstand. Na die eerste fase kan digitalisering een vlucht nemen. Voorwaarden daarvoor zijn behaalde successen: een aantal processen die laten zien dat goede ICT-ondersteuning veel oplevert en problemen weg kan nemen.

Draagvlak, ambitie en sponsorschap bij de top van de organisatie zijn cruciaal om van digitalisering een succes te maken, heb ik ervaren.

“Beleidsambtenaren zijn nu nog veel tijd kwijt aan het verzamelen van informatie.”

Als die ambitie er niet is, zal de wal het schip laten keren. Er zullen critical incidents ontstaan; crisissen die voorkomen hadden kunnen worden door goed informatiebeheer. Een parlementair onderzoek waarbij cruciale informatie niet boven tafel kan komen, bijvoorbeeld. Overigens, dat het bieden van transparantie voor de overheid tot hoge kosten kan leiden, is ook een voorbeeld. Als het zoveel geld kost om aan terechte WOB-verzoeken te voldoen, is dat misschien wel een teken dat de overheid haar informatiebeheer onvoldoende op orde heeft.

Beleidsambtenaren zijn nu nog veel tijd kwijt aan het verzamelen van informatie. De i-kolom werkt aan oplossingen, die samen een ander soort collectief geheugen voor de organisatie vormen. En dat is hard nodig. Het Nieuwe Werken (HNW) is geen modeterm, maar een noodzaak als gevolg van een grotere flexibiliteit bij de inzet van medewerkers. Voor HNW zijn digitale hulpmiddelen essentieel: geen stapels papieren dossiers meer, maar overal en altijd digitaal toegang tot alle informatie die je nodig hebt. Vroeger was het modern om met de 'kennisgids' of het 'smoelenboek'



dé specialist op een beleidsterrein te vinden. Dat verandert in een wereld waarin we steeds meer projectmatig werken: informatie en kennis worden vluchtiger, inhoud komt meer los van mensen te staan.

Dat stelt eisen aan de informatievoorziening: alle relevante informatie en kennis die binnen het beleidsproject ontwikkeld is, moet worden vastgelegd, duurzaam toegankelijk worden en vindbaar zijn. Bestuurders, informatieprofessionals en beleidsambtenaren staan aan de lat dat samen op te pakken. De ondersteuning van informatie-dienstverleners kan daarvoor verder professionaliseren om de business beter te bedienen. Diensten en voorzieningen zijn nu nog vooral aanbodgericht.

Informatiespecialisten zijn soms geneigd hulpmiddelen ter beschikking te stellen en te zeggen: "Succes ermee!" Althans, zo beleeft de klant het vaak. Wat we nodig hebben is dat de vraagkant zich verder ontwikkelt en organiseert. Dan ontstaat een goede dialoog over hoe we samen tot een betere en compactere overheid kunnen komen.

Ik wens u veel leesplezier.
Tjeerd Veenstra
CIO ministerie van Economische Zaken,
Landbouw en Innovatie

Inleiding | Indrukwekkend eenvoudig

De titel van dit boekje is ‘Op weg naar het iRijk 2015: indrukwekkend eenvoudig’. Wellicht vraagt u zich af of het allemaal wel zo eenvoudig is. Indrukwekkend eenvoudig staat allereerst voor het perspectief: digitalisering inzetten om het werk voor rijksambtenaren zo eenvoudig mogelijk te maken. Om met gebruik van nieuwe technologie informatiedeling, het vinden van relevante informatie binnen en buiten het eigen ministerie en ook het opslaan en archiveren van digitale informatie goed te regelen.

Ook staat ‘indrukwekkend eenvoudig’ voor een diep geworteld verlangen van bestuurders en informatieprofessionals binnen de Rijksoverheid zelf. “We maken het veel te ingewikkeld”, is een veelgehoorde kreet. De introductie van de term ‘indrukwekkend eenvoudig’ markeert een omslagpunt in het werken aan de rijksinformatiehuishouding. De materie is weliswaar complex, daar kun je niet omheen. Maar nu is er behoefte aan overzicht en duidelijkheid. Die is nodig om aan de slag te kunnen gaan en digitalisering op een samenhangende wijze vorm te geven en zo de belofte van het iRijk 2015 te realiseren.

De introductie van de term ‘indrukwekkend eenvoudig’ markeert een omslagpunt

Dit boekje wordt uitgegeven naar aanleiding van de oplevering van een grote hoeveelheid expertproducten die de kaders en bouwstenen voor het toekomstige iRijk beschrijven. Vele informatieprofessionals

binnen de rijksoverheid hebben de afgelopen tijd namelijk hard gewerkt om uit te puzzelen hoe de verschillende aspecten en onderdelen van de toekomstige documentaire informatievoorziening van het rijk er uit moeten komen te zien.

Op de kaft van dit boekje ziet u een foto van een stapel stenen. Een symbool van de zenbeweging, dat staat voor helderheid en overzicht. Ook was een stapel stenen in vroegere tijden voor reizigers een manier om een pad te markeren. Voor ons is het bovendien een beeld dat wij associëren met de architectuurschets iRijk 2015. We hopen met dit boekje te markeren dat we op de goede weg zijn naar iRijk.

Dit boekje bestaat uit vier delen: I Context, II Bouwstenen en kaders, III Waar staan we nu? en IV Hoe nu verder?

Deel I schetst de historie. Die geeft inzicht in hoe we ook alweer tot al deze kaders en bouwstenen waren gekomen en legt de relatie met het begin: de Baseline.

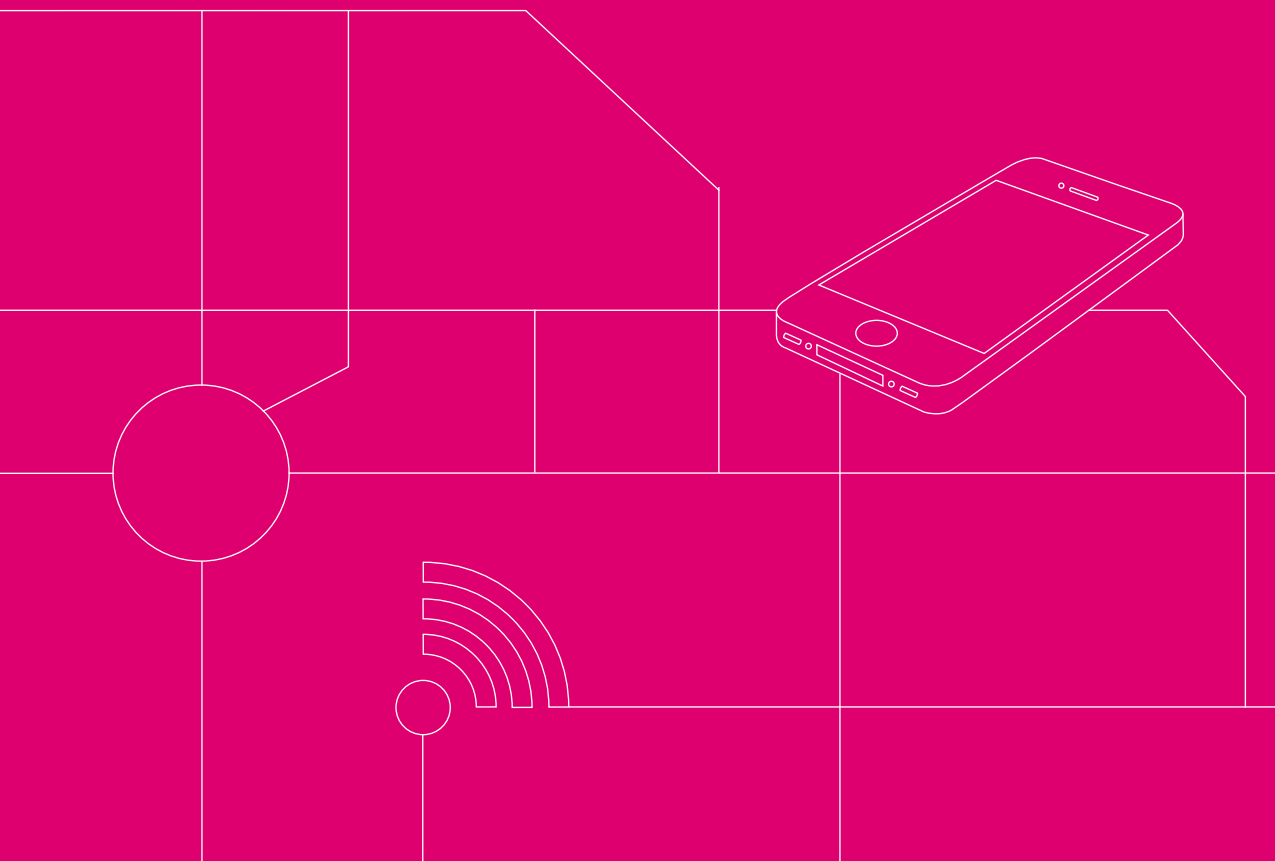
In deel II vindt u een totaaloverzicht van de bouwstenen en kaders. Vier producten en kaders worden vervolgens nader uitgelicht: Audits uitvoeren met de Baseline, een generiek procesmodel, de i-keten en i-doelgroepen en de aangepaste e-mail- en social media-gedragsrichtlijn.

Hoe zit het met de samenhang tussen alle opgeleverde stukken? Dat komt aan de orde in hoofdstuk III. De architectuurschets ‘iRijk in beeld’ maakt inzichtelijk waar we het precies over hebben, als we praten over digitaal werken. Het biedt ook een basis om de ‘soll’- en ‘ist’-situatie helder te maken en de routekaarten – de ‘roadmaps’ – die

beschrijven hoe we stap voor stap naar ons doel komen. De bouwstenen en kaders krijgen ieder een plek in het model. Daarmee wordt inzichtelijk waar nog ‘witte vlekken’ zijn.

Het boekje sluit af met ‘Hoe nu verder?’ Het bevat een schets van de uitdagingen voor de komende periode. Aan het woord komen de Angry Young People, een groep professionals van verschillende departementen, die bezig zijn met een zogeheten Masterplan. Zij vertellen over hun ervaringen en ambities. En geven een schets op hoofdlijnen van dit Masterplan. De conclusie volgt in het laatste artikel. Er is al veel ontwikkeld, maar er zijn nog witte vlekken. Roadmaps dienen nu nader uitgewerkt te worden en op elkaar te worden afgestemd. Kortom: er is nog genoeg te doen. De vraag is wat nu eerst aan de orde is. Welke spreekwoordelijke stapel stenen markeert de eerstvolgende mijlpaal op weg naar iRijk 2015?

1 Context



Van Baseline tot bouwstenen

De afgelopen jaren hebben de departementen intensief samengewerkt aan de ontwikkeling van producten waarin de toekomstige documentaire informatievoorziening wordt beschreven. Een korte terugblik.

Van het begin: 2009

Op 7 juli 2009 bekrachtigde het kabinet de inmiddels bekende Baseline. Het instrument biedt een toetssteen om te helpen de informatiehuishouding van het Rijk te verbeteren. Het is ontwikkeld onder de vlag van Informatie op Orde, de voorloper van het Programma Modernisering Informatiehuishouding. Om departementen te helpen aan te sluiten bij de Baseline kwamen een aantal ondersteunende producten beschikbaar.

Baseline producten

- De basics van de Baseline
- De zeven normen van de Baseline
- De Baseline: management summary
- Het ABC van de Baseline
- Baseline Werkboek Zelfevaluatie
- E-mailgedragsrichtlijn
- Beroepsprofielen en opleidingsvereisten

Streefbeeld

Met de werkzaamheden ter verbetering van de informatiehuishouding ontstond de behoefte aan een gemeenschappelijke einddoel. Informatieprofessionals uit alle ministeries werkten samen aan een rijksbreed visiedocument: het Streefbeeld Informatie van Waarde. Dit Streefbeeld schetste de contouren van de toekomstige rijksinformatiehuishouding. Het Streefbeeld is eind 2009 vastgesteld door de Rijks-CIO's.

Naar: 2010

Begin 2010 verscheen een Kamerbrief van de staatssecretaris van het ministerie van BZK over de modernisering van de informatiehuishouding en digitaal documentbeheer waarin het Streefbeeld terug te lezen was.

Uit de kamerbrief

16 maart 2010

De staatssecretaris heeft op 16 maart 2010 het volgende aan de Tweede Kamer gerapporteerd:

“[...] het kabinet [heeft] aangegeven, dat de departementen de ‘Baseline Informatiehuishouding Rijk’ gaan hanteren bij de inrichting van hun digitale informatiehuishouding. Ter ondersteuning van de invoering hiervan is een rijksbreed kennisprogramma met expertteams genaamd KennisLAB ingericht. Dit programma wordt gefinancierd door de departementen. De Baseline is het normenkader voor de informatiehuishouding en omvat instrumenten voor de implementatie, zoals een e-mailgedragsrichtlijn, beroepsprofielen en opleidingsvereisten. Instrumenten die nog ontwikkeld worden, zijn onder meer gericht op de toepassing van risicoanalyse in relatie tot (digitaal) documentbeheer.

Inmiddels is er een metadatarichtlijn beschikbaar, die aangeeft welke gegevens minimaal vastgelegd moeten worden om duurzaam uitwisselen van informatie mogelijk te maken en is een streefbeeld van een toekomstgerichte informatiehuishouding voor de langere termijn bepaald.”

Bron: Kamerstuk 29362 nr. 162, Modernisering Informatiehuishouding Digitaal Documentbeheer, op 24 februari 2011.

De staatssecretaris vroeg aandacht voor maatregelen om ambtenaren van de rijksoverheid op een verantwoorde en duurzame manier digitaal ondersteund te laten werken. Een concrete ambitie was om binnen de kerndepartementen uiterlijk in 2015 digitaal documentbeheer te hebben geïmplementeerd, met als uitgangspunt de infrastructuur van de Digitale Werkomgeving Rijk (DWR). Kernpunt van de aanpak was hergebruik: bepaalde departementen hadden al systemen voor digitaal documentbeheer ingevoerd en konden door anderen worden overgenomen met aanpassingen voor eigen gebruik.

De nulmeting: zelfevaluatie met de Baseline

De eerste stap was om de actuele stand van zaken in beeld te brengen. In 2010 hebben vrijwel alle departementen hun eigen

‘i-temperatuur’ gemeten. Met hulp van het Baseline-instrumentarium voerden zij een zelfevaluatie uit om een antwoord te krijgen op de vraag: “In hoeverre sluit de eigen documentaire informatievoorziening aan bij de Baseline?” Deze eerste meting fungeert nu als nulmeting.

Expertteams, bouwstenen en kaders

De volgende stap was de definitie en het ontwerp van voorzieningen die nodig zijn om het Streefbeeld te realiseren. Daartoe werden een groot aantal deelonderwerpen of thema’s geïnventariseerd die later werden onderverdeeld in twee hoofdcategorieën: bouwstenen en kaders. De bouwstenen zijn functionele componenten van de toekomstige documentaire informatievoorziening. De kaders beschrijven proces- en werkafspraken en wet- en regelgeving. Voor de uitwerking van deze thema’s werden speciale interdepartementale expertteams opgericht, met daarin specialisten van alle departementen. De producten die zij opleverden die de bouwstenen en kaders beschrijven, werden naderhand in de wandelgangen ook wel aangeduid als de expertteam-producten.

In Hoofdstuk II van dit boekje vindt u een overzicht van de kaders en bouwstenen.

Oktober 2010: Een nieuw regeerakkoord

In oktober 2010 trad een nieuw kabinet aan met een nieuw regeerakkoord. Afspraken in dat akkoord brachten voor de vorming van iRijk een aantal ontwikkelingen in een stroomversnelling.

Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst

Een belangrijk uitvloeisel van het regeerakkoord is het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst. Dit programma dat in februari door de Tweede Kamer werd vastgesteld, verwoordt het streven naar een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid. Daarmee wordt bovendien een forse besparing op de rijksdienst beoogd. Om die taakstelling binnen de rijksdienst

te kunnen realiseren, werd het noodzakelijk het geschetste einddoel in het Streefbeeld niet pas in 2020 maar al in 2015 te realiseren: de versnelling van het Streefbeeld. De ambities werden aldus verder aangescherpt in de notitie ‘Versnelling Realisatie Streefbeeld’. Hoofdpijnen daarin:

- aansluiting op het e-Depot, het digitale Nationale Archief;
- volledige digitalisering van bedrijfsprocessen;
- vorming van een ict-beheerorganisatie.

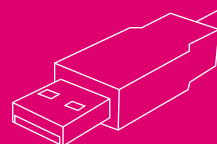
Naar nu: 2011

Onder invloed van de Versnelling zijn de bouwstenen en kaders versneld opgeleverd; nog voor de zomer van 2011. Door de omvang van deze opleveringen ontstond er behoefte aan overzicht en samenhang. Om daarin te voorzien is de architectuurschets iRijk in Beeld ontwikkeld, een belangrijk instrument dat helpt om complexe zaken toch indrukwekkend eenvoudig te kunnen presenteren.

De architectuurschets vindt u in hoofdstuk III

2

Bouwstenen en kaders



Over de bouwstenen en kaders

Acht bouwstenen en negen kaders zijn inmiddels opgeleverd door de expertteams. Teveel om in dit boekje te behandelen. In dit hoofdstuk worden er vier verder toegelicht.

- Algemeen Directeur Rijksauditedienst Dion Kotteman vertelt meer over de audit op de Baseline.
- Expertteamvoorzitter Marriëlle Freeke zet de kern van de bouwsteen proces-ondersteuning uiteen.
- Ineke Dekker vertelt meer over het kader 'i-doelgroepen en i-keten'.
- Fanny Wallebroek licht de doorontwikkeling van de Baseline e-mail-gedragslijn in een rijksbrede gedragsrichtlijn voor e-mail en sociale media toe.
- Coördinator Jurgen Pauwels kijkt in en interview terug op het totstandkomingsproces van de producten.

Meer kaders en bouwstenen

De overige kaders en bouwstenen kunt u op internet raadplegen, desgewenst met behulp van zogenaamde QR-codes* op uw smartphone.



KennisLAB website

Voor achtergronden en nadere details verwijzen we u graag naar onze website www.kennislab.info. Daarop vindt u onder andere de volgende documenten:

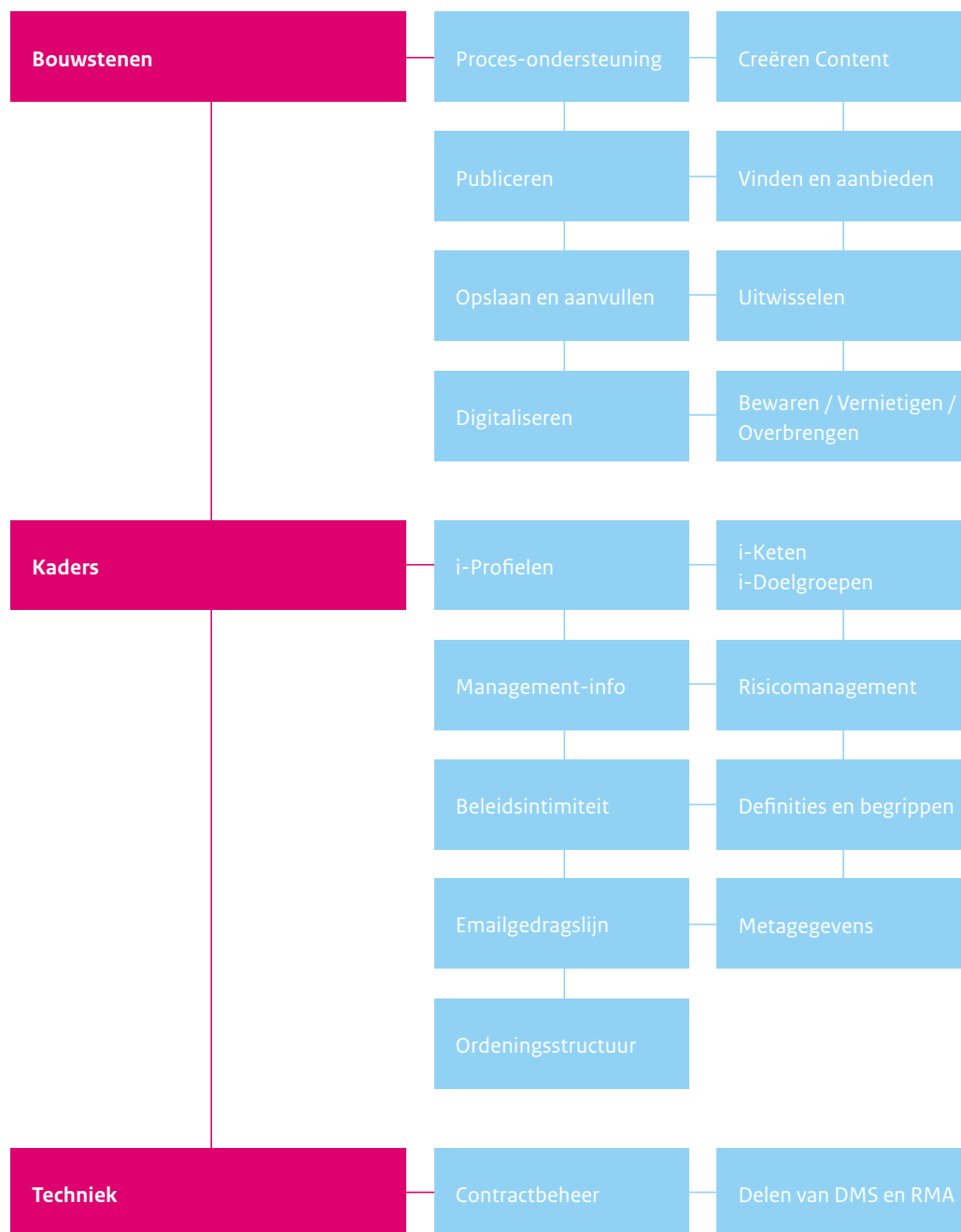
- De Samenhang der Dingen: het verleden, het heden en de plannen voor de toekomst op een rijtje.
- in de rubriek Publicaties vindt u een aantal KennisLAB-producten en eerdere edities van het boekje dat u nu leest.

KennisLAB op Rijksweb

Alle kaders en bouwstenen kunt u terugvinden in de KennisLAB-samenwerkruimte op het Rijksweb, het interdepartementale intranet: samenwerkruimten.rijksweb.nl/KennisLab.

* Een QR code is een streepjescode die de fysieke en digitale wereld met elkaar verbindt. Om ze te lezen heeft u een (gratis) app nodig. Gaat u hiervoor naar de appstore op uw telefoon. Zoek vervolgens op QR. Activeer het programma, richt de camera op de QR code en neem een 'foto'. Zo komt u 'vanzelf' op onze sites. Werkt het niet, typ dan in de browser gewoon de url in.

Overzicht bouwstenen en kaders



Dion Kotteman | Oog hebben voor de menselijke factor

“Niemand is gebaat bij een audit die uitmondt in zeuren en standjes.”

Actielijn 2 van Informatie op Orde krijgt vorm: de Baseline wordt onderdeel van de planning- en controlcyclus van de Rijksoverheid. Een audit of review vult de zelfevaluatie van departementen aan en objectiveert deze. De Rijks-auditdienst (RAD) staat aan de lat de audits te verzorgen. Dion Kotteman, algemeen directeur RAD: “Empathie en inlevingsvermogen zijn belangrijk voor de werkelijke acceptatie van het instrument.”

Audit, Control en Toezicht op de informatiehuishouding.

KennisLAB wil in juli 2011, na een geruime periode van ontwikkeling, het beheer van de Baseline Informatiehuishouding Rijksoverheid overdragen aan de eigenaar DG OBR. Om de toekomst van de Baseline goed te kunnen borgen heeft op 23 mei 2011 een bijeenkomst plaatsgevonden waarbij betrokkenen uit de wereld van audit, control en toezicht met elkaar hebben besproken over de te nemen stappen voor opname van de Baseline in de planning- en controlcyclus van de rijksoverheid. Samen met het expertteam Baseline Barometer zijn aanbevelingen gedaan voor een model voor intercollegiale toetsing en een managementrapportage. Op grond daarvan kunnen departementen straks aan de slag gaan met de gehele cyclus van plan-do check-act op basis van een zelfevaluatie in de informatiehuishouding.

Wat is er nodig om de Baseline Digitale informatiehuishouding als verbetermethodiek echt te laten landen binnen de departementen?

“De Baseline is nu bedacht en gemaakt in samenwerking met departementen. Ieder departement heeft er mee gewerkt, soms in beperkte kring. De Baseline is verplicht gesteld door de ministerraad, maar dat is slechts een deel van het verhaal. Het indrukken van de formele knop geeft nog

geen acceptatie van de inhoud. Een audit kan daarbij helpen. Dan komt er regelmatig iemand langs die vragen stelt en op verbeterpunten wijst. De manier waarop er geaudit wordt, speelt een grote rol. Met empathie en inlevingsvermogen vanuit de auditor bereiken we veel meer. Een operationele audit kijkt ook naar de wereld achter de cijfers en checklists; naar het proces, de verantwoordelijkheden en het



krachtenveld waarin een departement zich bevindt. Het geeft inzicht in welke stappen je kunt ondernemen om het goed te doen. Niemand is gebaat bij een audit die uitmondt in zeuren en standjes. Dat helpt niet bij het leren van de resultaten en niet bij de acceptatie van verbeterpunten.”

“Een operationele audit kijkt ook naar de wereld achter de cijfers en checklists; naar het proces, de verantwoordelijkheden en het krachtenveld”

De Baseline is naast een auditinstrument ook een zelfevaluatie instrument. Wat is de toegevoegde waarde van een audit of review naast een zelfevaluatie?

“Een audit helpt bij het ontwikkelen van zelfkennis en helpt een zelfassessment objectief te maken. Een zelfevaluatie is per definitie subjectief, het is daarom altijd goed om het te laten reviewen of auditen voor een objectiever beeld.”

Welke rol kan de RAD spelen?

“De RAD ontwikkelt allereerst een toetsingskader op basis van de Baseline. Dat is een uitwerking in bijvoorbeeld checklists en gerichte vragen. Dat toetsingskader vormt de meetlat op basis waarvan we uitspraken kunnen doen. Bijvoorbeeld: wanneer is het goed? En wanneer voldoet een departement aan de eisen en normen die in de Baseline worden gesteld? Het toetsingskader geeft uniformiteit die departementen vergelijkbaar maakt. In die uniformiteit zit de winst omdat het mogelijk wordt best practices te identificeren; ‘dat ministerie doet het goed’. Daarvan kunnen anderen dan weer leren.”

Het kabinet wil toe naar één auditdienst voor de hele Rijksoverheid. De RAD zal op termijn de audits voor alle departementen gaan uitvoeren. Op dit moment wordt de RAD door vier departementen ingeschakeld. Wat is de toegevoegde waarde van een audit door de RAD?

“De huidige ontwikkelingen vragen erom over departementale grenzen heen te kijken.

Processen bij departementen zijn vaak hetzelfde, ook al komt er heel andere inhoud voorbij. In plaats van elf keer iets verschillends, streven we nu naar meer standaardisering. Dat is de richting waar we heengaan, vanuit het perspectief van de Compacte Rijksdienst, de implementatie van de DWR en de invoering van Het Nieuwe Werken. Een audit door de eigen dienst kijkt vaak vanuit het perspectief van de eigen organisatie. Met een onderwerp als digitalisering, maar ook bij andere bedrijfsvoeringsonderwerpen, is het handiger dat interdepartementaal te doen. Ik zie het als een groeimodel. Er is soms nog weerstand tegen centrale audits en dat is logisch. Departementen zien hun eigen activiteiten als uniek en voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen bedrijfsvoering en de eigen informatie. Ik ken de dezelfde wedstrijd uit mijn tijd bij ING. De werkmaatschappijen als Nationale Nederlanden, ING, en Postbank hadden destijds ook een hoge mate van autonomie. Maar het zakelijk motief heeft daar op een gegeven moment wel de overhand genomen en er is meer gecentraliseerd. Dat gaat in het bedrijfsleven vaak wat sneller dan bij de Rijksoverheid. Maar op een gegeven moment moeten we toch een keuze maken.”

Uw boek ‘De projectsaboteur’ dat u schreefsamen met Jeroen Gietema gaat over de menselijke factor binnen projecten, en vooral hoe verschillende betrokkenen bij een project het resultaat kunnen dwarsbomen. Binnenkort komt uw tweede boek uit. Kunt u daar iets meer over vertellen?

“In de Projectsaboteur halen we veelvuldig uit naar de té technocratische benadering van projectmanagementmethode Princez. De methodiek van Princez is in de basis goed, maar er moet iets aan toegevoegd worden: de menselijke kant van de zaak. Ons nieuwe boek is een roman over een

projectleider die zijn best doet om op een technocratische manier zijn resultaat te behalen. Dat mislukt door een gebrekkige aandacht voor wat ik de ‘social control’ noem. Operatie geslaagd, patiënt overleden, zeg maar. Het doel van het boek is mensen erop te wijzen dat het belangrijk is rekening te houden met persoonlijke belangen en daarvoor tijdig oplossingen te bieden. Als mensen er geen belang bij hebben, is er geen acceptatie en medewerking. Wat gebeurt er bijvoorbeeld met iemands positie? Als die bedreigd wordt door een project, vraagt dat om sabotage; actieve weerstand. Op zijn minst leidt het tot passieve weerstand, mensen gaan achteroverleunen, met hun armen over elkaar, dat levert veel vertraging op. Mensen hebben hindermacht. Het rationele verhaal is een formeel besluit dat moet worden uitgevoerd. Ieder zal dat met de mond belijden. Het persoonlijk belang bepaalt echter het onofficiële verhaal en daarmee het gedrag. Bedenk tijdig oplossingen daarvoor waardoor hun belang verandert en haal zo de angel eruit.”

Marriëlle Freeke | Generieke procesbeschrijving als gedeelde basis voor digitalisering “Keep it simple’ als uitgangspunt”

Minstens tachtig procent van de werkzaamheden aan de stukkenstroom van de departementen is te vatten binnen zeven heldere procestappen.

Die stappen moeten de basis vormen voor digitalisering. Marriëlle Freeke (manager Documentatie en informatie, ministerie van Financiën) was voorzitter van het expertteam procesondersteuning. “Ons uitgangspunt was ‘Keep it simple’.”



Innemen, scannen, registreren & verrijken, werkverdelen, behandelen & medebehandelen, paraferen & tekenen, verzenden, archiveren en tot slot publiceren. Zeven samenhangende activiteiten in de totstandkoming van (beleids)stukken. Freeke: “Of het nu om een kamervraag gaat, een burgerbrief of een ingewikkeld wetgevingsproces, vrijwel alle processen kennen deze stappen in het verwerken van informatie.”

Los van de inhoud

Het expertteam Procesondersteuning had de opdracht om een generiek proces in kaart te brengen met als focus ‘het digitaliseren van de stukkenstroom’. De benadering vanuit het proces is een belangrijke stap, vindt Freeke. “Als we loskomen van de inhoud van processen kunnen we ons richten op gedeelde functionaliteiten die het beheer en de beheersbaarheid van informatie regelen.”

Deze generieke stappen bieden dan ook een basis voor het delen van functionaliteiten. Dat betekent niet dat er sprake is van een keurslijf. “Juist niet”, benadrukt Freeke. “De generieke procesbeschrijving biedt een gedeelde basis, die veel ruimte biedt om de invulling specifiek te maken op basis van de bijzonderheden die ieder werkproces binnen het Rijk heeft. De zeven activiteiten bieden een goed startpunt om tot referentie-standaarden te komen van rijksbrede procesondersteuning. DigiDoc, Marjolein en DigiJust zijn overigens voorbeelden van systemen waarbij procesondersteuning al op deze manier georganiseerd is.” Procesondersteuning ondersteunt de gebruiker of een geautomatiseerd systeem bij het verwerken van informatie ten behoeve van werkprocessen. Volgens de ISO 9000 is een werkproces te beschouwen als een geheel van samenhangende of elkaar beïnvloedende activiteiten dat input omzet in output.

Gedeeld

Maximaal twintig procent van de werkzaamheden past niet binnen de activiteiten van het generieke proces, verwacht Freeke: “Laten we ons in eerste instantie richten op de basis die we delen. Het generiek proces biedt een kader voor de meeste werkprocessen. Dat merkten we ook in onze eigen discussies binnen het expertteam: Uiteindelijk blijkt vrijwel ieder proces te passen in deze generieke beschrijving, als je het maar op een hoger abstractieniveau brengt. Voor die overige twintig procent kun je andere oplossingen ontwikkelen.”

“Vrijwel ieder proces blijkt te passen in deze generieke beschrijving, als je het maar op een hoger abstractieniveau brengt.”

Functionaliteit

Natuurlijk zijn er veel verschillen tussen werkprocessen, maar veel van die verschillen maken voor de ondersteuning van de stukkenstroom weinig uit. Freeke licht toe: “De stappen hebben misschien een andere volgorde, kennen een andere tijdsspanne of worden anders ingevuld. Bij een wetgevingsproces zal er op meerdere momenten door meerdere personen een paraaf moeten worden gezet, terwijl er bij het afhandelen van een burgerbrief wellicht maar één paraaf nodig is. Het blijft echter paraferen, in de basis gaat het om een soortgelijke functionaliteit. Hoeveel behandelaars of ondertekenaars er binnen een bepaald type werkproces nodig zijn en hoeveel adviezen er gegeven worden, dat kun je binnen een functionaliteit specifiek maken.”

Keep it simple

Zou het procesverloop van bijvoorbeeld burgerbrieven niet voor ieder ministerie hetzelfde moeten zijn? Freeke is daar duidelijk in. “Nee. Het expertteam beveelt aan om alleen de zeven samenhangende activiteiten te standaardiseren en niet het volledige werkproces. De rijksmedewerker moet daarbij zelf steeds voldoende vrijheid hebben om in de verschillende stappen aanpassingen aan te kunnen brengen. Dat geldt vooral bij behandelen en paraferen. De manier waarop het proces verloopt, hangt bovendien samen met de manier waarop het ministerie georganiseerd is. Neem bijvoorbeeld het behandelen van Kamervragen: Binnenlandse Zaken heeft een speciaal bureau dat het uitzetten van kamervragen coördineert. Bij Financiën doen we dat anders, bij ons is er geen sprake van een duidelijke proceseigenaar. Beide werkwijzen kunnen geplot worden in ons generieke proces.

Als we het proces hetzelfde moeten inrichten, zou dat betekenen dat wij als Financiën moeten reorganiseren, terwijl dat om te kunnen digitaliseren helemaal niet nodig is. Ons uitgangspunt was 'Keep it simple'. Het gaat erom ministeries te verleiden om met het kader aan de slag te gaan. We bieden een product aan waarmee

iedereen uit de voeten kan én waarmee functionaliteiten gedeeld kunnen worden."

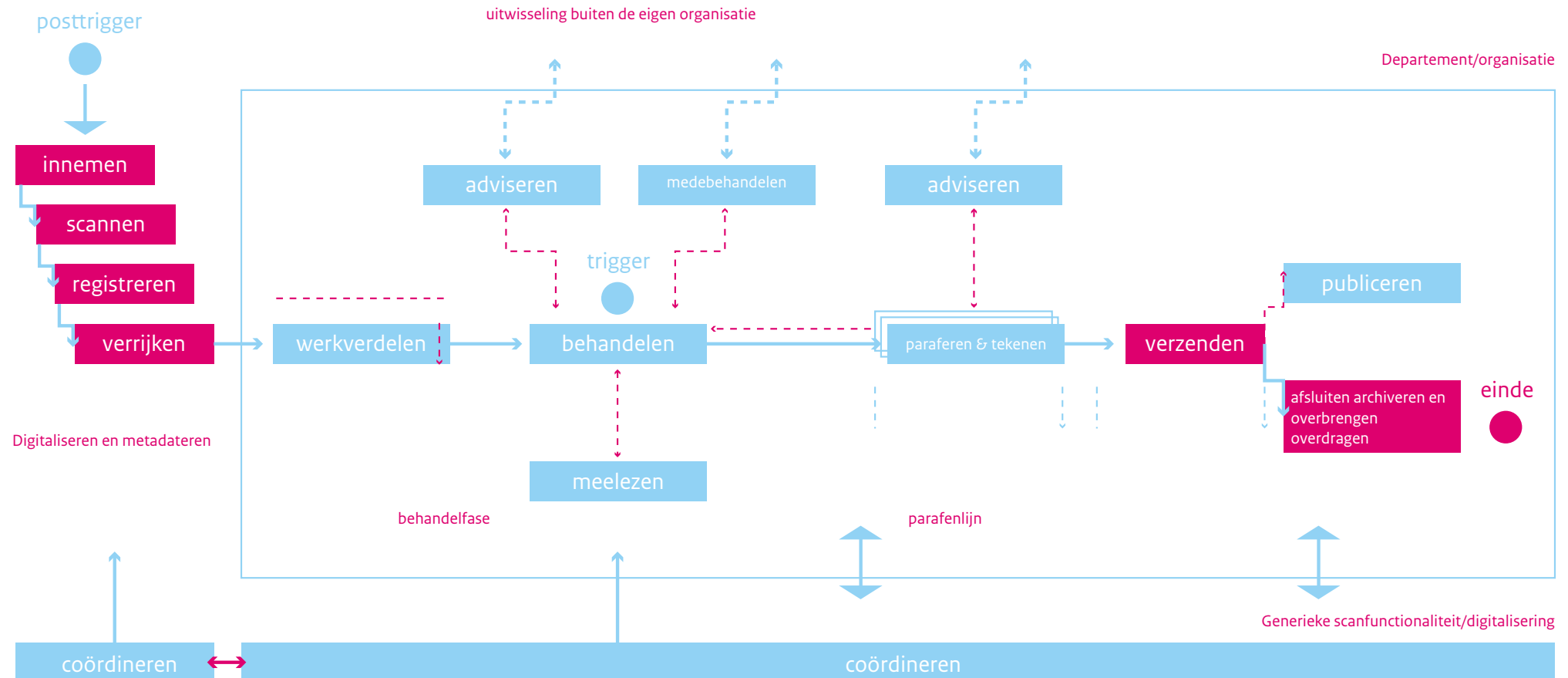
Indrukwekkend eenvoudig

Indrukwekkend eenvoudig komt voort uit een oplossingsgerichte houding, vindt Freeke. "Kinderen leren heel snel, die denken veel meer in oplossingen dan

volwassenen. Geef ze een iPad, ze hebben geen gebruiksaanwijzing nodig om ermee uit de voeten te kunnen.

Die onbevangenheid verdwijnt in de loop der jaren. Het vermogen om dingen 'indrukwekkend eenvoudig' te maken, zit blijkbaar in jezelf. Om vanuit je eigen nieuwsgierigheid te willen ontdekken,

en niet te redeneren vanuit vaststaande kaders als 'we doen het al jaren zo' en 'dat zal toch wel niet werken'. Overigens is mijn ervaring dat iedereen bereid is te leren en te luisteren als duidelijk is wie welke rol heeft en er een positieve benadering is."



Ineke Dekker | “Leren van elkaars successen” Hulpmiddelen voor sociale acceptatie van digitaal werken

In digitaliseringstrajecten is nog weinig aandacht voor sociale acceptatie van digitaal werken, maar het is cruciaal voor het succes ervan. Het expertteam i-Keten en i-doelgroepen ontwikkelde daarvoor hulpmiddelen: een toolbox, een persona van een projectleider digitalisering en een plaat die de rol van informatie in het beleidsproces verbeeldt.

Ineke Dekker (adviseur Informatie-management bij het ministerie van Veiligheid en Justitie) was voorzitter van het expertteam. “Indrukwekkend eenvoudig’ staat voor mij voor het keerpunt waar we nu staan in het verbeteren van de informatie-huishouding. Dat alles indrukwekkend is, dat weten we nu wel. Er zijn honderden complexe inhoudelijke stukken geproduceerd. Nu gaat het erom de eenvoud op te zoeken, wat levert het allemaal op en wat kunnen we ermee? Dat vraagt dat we de complexiteit loslaten, zoeken naar de eenvoud en kijken naar de toekomst.”

In samenhang

De i-keten neemt informatie van creatie tot publicatie of vernietiging als uitgangspunt. Binnen die keten zijn verschillende medewerkers (i-doelgroepen) werkzaam: zoals documentaire informatieverzorgers, bibliothecarissen, informatiebeheerders, ICT-specialisten, projectleiders digitalisering en communicatiedeskundigen. Ook ambtenaren uit het primaire beleidsveld hebben een rol in het informatieproces.

Dekker: “Denk aan lijnmanagers die verantwoordelijk zijn voor de informatie-huishouding in hun directie of afdeling en beleidsmedewerkers die documenten creëren en opslaan in hun digitale dossiers. Als we de informatie van de organisatie centraal stellen, leidt dat tot een meer integrale aanpak, de functies grijpen steeds meer in elkaar.” ICT is in het informatie-vraagstuk altijd heel zichtbaar, ziet Dekker, “maar het biedt uiteindelijk slechts het middel. De hele i-keten is betrokken om de informatie binnen de organisatie te verbeteren. Vooral de genoemde i-doelgroepen is sociale acceptatie van groot belang.”

“De hele i-keten is betrokken om de informatie binnen de organisatie te verbeteren.”

Meer dan knoppen

Dekker: “Het digitaliseren van de informatiestroom binnen de organisatie wordt nog vaak als ‘speeltje’ van de DIV-afdeling gezien. Als het alleen ging om

een documentmanagementsysteem, dan zou het gaan om het indrukken van de juiste knoppen. Maar het is onderdeel van een groter veranderproces naar digitaal werken. Beleidsadviseurs krijgen bijvoorbeeld de regie op hun informatie, gaan kwalitatieve eisen stellen aan de geleverde en te leveren informatie. Ze krijgen tools in handen die op een betrouwbare wijze toegang bieden. Informatie komt sneller en makkelijker beschikbaar, waar en wanneer je maar wilt. Daarvoor wordt achter de schermen veel gedaan door specialisten.”



Persona

Als resultaten leverde het expertteam een ‘persona’ van de projectleider digitalisering, een toolbox en een ‘verbeeldingsplaat’ op. Het werken met persona’s is een beproefde methodiek vanuit het project Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl (ONS). Dekker: “Het zijn voorbeelden of beschrijvingen van verschillende mensen die je tegenkomt in een veranderingstraject. Ze bieden houvast doordat een persona beschrijft hoe een gekarakteriseerd type mens ‘erin’ zit en waar je rekening mee moet houden om ze mee te krijgen. Een cruciale rol is natuurlijk weggelegd voor de projectleider digitalisering, die ervoor verantwoordelijk is dat digitalisering goed aansluit bij de verschillende i-doelgroepen. We hebben geïnventariseerd bij de departementen welke trajecten daarin succesvol waren en welke minder. Dat heeft ons ertoe gebracht een persona van de projectleider te ontwikkelen. Wie is hij en wat is zijn of haar achtergrond? In het kort is de projectleider een veranderkundige met een passie voor documentaire informatievoorziening,” zegt Dekker. “Voor succes is het belangrijk dat hij of zij de cultuur aan den lijve heeft ondervonden.” Dat veel projectleiders extern zijn, helpt dus niet, vindt Dekker.

Verschillende werelden

De ontwikkelde persona was de basis voor de functionele behoefte van een projectleider bij de toolbox. In een later stadium is de opzet bij verschillende projectleiders getoetst. Dekker: “Waar we achter kwamen was dat de kennis over hoe digitalisering tot een succes te maken, nog slecht gedeeld en uitgewisseld wordt. Vooral als het gaat om de sociale kant van het verhaal. Binnen ONS en het Project Integrale Rijkswerkplek zijn tools daarvoor ontwikkeld,

die zeer bruikbaar zijn. ONS leverde de methodiek voor het ontwikkelen van persona's in een traject. Het wereldbeeldenmodel van de Integrale Rijkswerkplek helpt bij het kiezen van een aanpak die werkt. Het beschrijft vier verschillende typen culturen en wat per cultuur de manier is om zaken onder de aandacht te brengen en geaccepteerd te krijgen. Een blauwe gestructureerde, hiërarchische omgeving vraagt om een andere benadering dan een groene omgeving. Die laatste is meer gericht op gemeenschappelijkheid en draagvlak. In een blauwe wereld past een instrument als de Baseline erg goed, terwijl in een groene wereld de focus beter op het creëren van mogelijkheden voor samenwerking kan liggen."

Verbeelding

Het laatste resultaat is een verbeelding van de i-keten, een communicatief hulpmiddel. Dekker: "We verbeelden de i-keten in één plaat, zodat de bestuurder ook in één oogopslag kan zien dat de i-keten een veel omvattend proces is, waar informatiehuishouding een wezenlijk onderdeel van is, maar ook HRM-beleid en Het Nieuwe Werken."

Het expertteam heeft een aanzet gegeven voor de toolbox, die op Rijksportaal wordt geplaatst. Het bevat naast de sociale instrumenten, onder andere 'best practices', formats en een overzicht van alle gemaakte interdepartementale afspraken over digitalisering en de ontwikkelde bouwstenen voor het systeem. De bedoeling dat de projectleiders hem zelf verder gaan vullen.

Fanny Wallebroek | Een rijksbrede richtlijn voor e-mail en social media "Je kunt niet alles regelen, het moet door mensen zelf gebeuren"

E-mail vervangt steeds meer de fysieke post en voor samenwerking wordt gebruik gemaakt van digitale samenwerkingsruimtes. Hoe zorg je er voor dat relevante informatie behouden blijft? Fanny Wallebroek, voorzitter expertteam e-mailgedragsrichtlijn en sociale media. "Het ontwikkelen van informatiebewustzijn staat centraal. Je kunt niet alles regelen, het moet door mensen zelf gebeuren."

De noodzaak voor een rijksbrede e-mailgedragsrichtlijn is helder, vindt Wallebroek. "We gaan steeds meer uit van een Rijksdienst, waarbij departementen gebruik kunnen maken van elkaars informatie. Dat stelt eisen aan de manier waarop we met die informatie omgaan. De rol van e-mail en sociale media in communicatie wordt belangrijker. Daarom is het belangrijk dat archiefwaardige informatie uit die media goed bewaard blijft."

Weinig restricties

De gedragsrichtlijn heeft als doel een zorgvuldige omgang en bewustwording in het gebruik van e-mail en sociale media te bereiken. Wallebroek: "Dat is in eerste instantie het bewustzijn dat de inhoud van een e-mail gewoon hoort bij je werk. Het is geen handig extraatje, het is gewoon post. Degene die de e-mail ontvangt en verstuurt,

is de enige die de context kent en kan inschatten wat bewaard moet worden. Dat kan niet door DIV gebeuren." Dat informatiebewustzijn gaat over alle media, benadrukt ze. "In een samenwerkingsruimte zit ook informatie. Hoe ga je daar mee om, hoe zorg je ervoor dat belangrijke informatie daaruit ook na het afronden van een project vindbaar blijft? Een gedragsrichtlijn of systeem moet niet teveel restricties opleggen, mensen moeten de ruimte krijgen om hun werk te doen. Daarom is bewustzijn zo belangrijk. Je kunt niet alles regelen, de archivering van informatie moet door mensen zelf gebeuren."

Een gedragsrichtlijn of systeem moet niet teveel restricties opleggen, mensen moeten de ruimte krijgen om hun werk te doen.



Implementatie en naleving

In 2008 is een Baseline e-mailgedragsrichtlijn opgeleverd. Alle departementen hebben inmiddels een daarvan afgeleide of zelf opgestelde richtlijn, zo bleek uit onderzoek van Het Expertise Centrum. Daaruit bleek ook dat departementen niet altijd met e-mailgedragsrichtlijn van de Baseline uit de voeten konden. Wallebroek: “Er staat bijvoorbeeld in de richtlijn dat e-mail op een goede en veilige manier gearchiveerd moet worden. Hoe dat moet gebeuren en wat er bewaard moet worden, wordt niet beschreven. Departementen gaven aan behoefte te hebben aan methoden voor het toegankelijk maken van informatie uit e-mail en sociale media. Ook over de implementatie en naleving leefden er vragen: hoe maak je mensen bewust van de richtlijn en hoe controleer je de naleving ervan? Met die vragen is het expertteam E-mailgedragsrichtlijn en sociale media aan de slag gegaan.”

Generiek en flexibel

Het eindproduct is een aanvulling op de huidige e-mailgedragsrichtlijn Baseline en aanvullingen op de Sociale Media Richtlijn

van de RVD. Wallebroek: “De richtlijn is generiek en flexibel, departementen kunnen er hun eigen invulling aan geven. Dat is belangrijk, omdat we rekening moeten houden met verschillen in de digitaliseringsgraad: een voornamelijk papieren documenthuishouding, een hybride situatie en een vrijwel volledige digitale documenthuishouding. De generieke richtlijn biedt een handleiding voor implementatie van een passende richtlijn voor ieder departement. De RVD heeft een richtlijn opgesteld over communicatie via sociale media. Daar sluiten we bij aan. Wat daarin nog mist is het informatiebeheer. Ook daar bieden we in de generieke richtlijn handvatten voor.”

Verschillende invalshoeken

Wallebroek: “We hebben de richtlijnen van de departementen op een rij gezet en vergeleken, op zoek naar de rode draad. Duidelijk is dat departementen vanuit heel diverse gezichtspunten werken. De één stelt het beveiligingsoogpunt in de richtlijn centraal, een ander werkt voornamelijk vanuit het perspectief van archivering. Informatiespecialisten willen het liefst alles

archiveren en alle informatie behouden. ICT wil zo min mogelijk e-mail in de postvakken hebben staan, want dat kost servercapaciteit. Dat leidt tot verschillen als ‘alleen de reclame bewaren we niet’ tot ‘alleen de formele stukken archiveren we’.”

Kernvraag

De richtlijn moet meer eenduidigheid brengen in wat er gearchiveerd moet worden. Wallebroek: “De kernvraag daarbij is: wat is archiefwaardig? Daar is een eenduidige definitie voor nodig, die als uitgangspunt kan dienen voor alle departementen. Over wat archiefwaardig is, is een uitspraak van bestuurders van belang. Daarnaast kan ieder departement nog besluiten meer te archiveren dan wat onder die definitie past.”

Tips en trucs

Bij de richtlijn levert het expertteam ook tips en trucs op. “Het HEC heeft in het onderzoek al een overzicht van best practices gegeven. Wij willen de overeenkomsten in de successen vertalen in een aantal meer algemene tips en trucs voor succesvolle implementatie.” Wallebroek geeft drie voorbeelden. “Een belangrijke voorwaarde voor acceptatie van de richtlijn door medewerkers is dat nut en noodzaak duidelijk zijn. Ook de rol van het management, in het ondersteunen van de richtlijn en het motiveren van medewerkers om deze toe te passen is belangrijk voor acceptatie.”

Makkelijk maken

De derde tip is ervoor te zorgen dat de handelingen om te archiveren niet te ingewikkeld worden. “Wat we zien: als je volledig digitaal bent, kost naleving van de richtlijn het minste moeite. Je hebt vrij gemakkelijk alle informatie bij elkaar en het

kost veel minder capaciteit. Met een documentmanagementsysteem met een e-mailmodule sleep je een mailtje met je muis naar het systeem om het te archiveren. Het systeem neemt de belangrijkste informatie vanzelf over. Dat moet je hooguit nog wat aanvullen, en dan is het goed en vindbaar opgeslagen. Essentieel voor het succes van de richtlijn is dat er niet teveel bewerkingen nodig zijn om e-mail goed op te slaan, anders werken mensen om het systeem heen.”

Tegengestelde belangen

De verschillende invalshoeken die ook binnen ministeries in de omgang met internetcommunicatie gehanteerd worden, leveren soms licht schizofrene situaties op, ziet Wallebroek. “Ik zie bijvoorbeeld dat vanuit het ministerie mensen actief naar media zoals Ambtenaar 2.0 worden gestuurd. Mensen moeten een profiel aanmaken op LinkedIn. Dat is ook werk, het gaat om informatie-uitwisseling en kennisdelen. De beveiliging wijst ze dan erop dat ze teveel zitten te chatten. Als je internetprogramma's open laat staan tijdens de werkdag wekt dat bij sommige disciplines de indruk dat je niet werkt. Er zijn nog teveel tegengestelde belangen en benaderingen. Ook dat is gedrag en zou in de richtlijn geadresseerd moeten worden. Dat ging helaas verder dan onze opdracht. Die richtte zich op informatieborging. Dit vraagstuk in de omgang met sociale media moeten we sowieso meer interdisciplinair benaderen, met specialisten op het gebied van informatiebeveiliging en HRM erbij. We willen dit vraagstuk meegeven aan onze bestuurders.”

Jurgen Pauwels | Blijkt terug en vooruit 'Kaders en bouwstenen maken de normen uit de Baseline concreet'

Hij coördineerde vanuit KennisLAB de afgelopen zestien maanden alle expertteams. Per 1 juli 2011 gaat hij terug naar het ministerie van SZW.

Jurgen Pauwels kijkt terug op de afgelopen periode en de resultaten die bereikt zijn.

Zijn drive kwam voort uit de gemaakte afspraken. Drie kamerbrieven over de informatiehuishouding, in 2006 (Informatie op Orde en ontwikkeling Baseline) 2009 (vaststelling Baseline) en 2010 (Streefbeeld Informatie van waarde) zorgden voor hem steeds voor druk op de ketel. "In die Kamerbrieven heeft het kabinet een aantal beloften gedaan en die moeten we met elkaar waarmaken. De bestuurlijke kaders en ankerpunten worden in die brieven beschreven en vormen de rode draad voor de ontwikkeling van de rijksinformatiehuishouding." Ook in de toekomst is het van belang daarnaar te blijven refereren, is zijn overtuiging. "Anders snapt niemand meer waar we mee bezig zijn."

Invulling aan eisen en normen

De Baseline is steeds de kapstok geweest voor de ontwikkeling van de kaders en bouwstenen. Nu alle producten klaar zijn, wordt dat steeds duidelijker voor hem: "We hebben de kwaliteitseisen van de Baseline concreter gemaakt in kaders en de bouwstenen. Het waren voorheen nog open begrippen. Nu is invulling gegeven aan de manier waarop we dat gaan doen."

De vertaalslag is gemaakt wat die eisen betekenen in de praktijk: hoe kunnen departementen en het rijk als geheel aan die eisen en normen voldoen?"

"We kunnen de parallel met de archiefkast loslaten."

Nieuwe ordening

Een aantal bouwstenen en kaders blijven hem het meest bij, die hebben zijn inzichten veranderd. "Om te beginnen is dat het kader 'ordeningsstructuur'. Gaandeweg kwamen we erachter dat een vaste ordeningsstructuur niet meer de enige basis is voor een digitale informatiehuishouding. De nieuwe techniek maakt het mogelijk informatie op heel andere manieren vindbaar te maken en later weer terug te vinden. Dat betekent dat we de parallel met de archiefkast los kunnen laten. Dat inzicht kwam vanuit de bibliotheekwereld, die in dat opzicht een frisse blik had. Het zijn vooral metagegevens die in een digitale informatiehuishouding voor ordening zorgen. Dat kader is dus van cruciaal belang voor de toekomst. Overigens moet daar nog een slag op gemaakt worden, zodat alle

departementen daarin van dezelfde definities en begrippen uitgaan."

Bewijswaarde

"Substitutie was een interessant thema, want het bleek zeer gevoelig te liggen. Dat raakte sentimenten: hebben digitale documenten wel dezelfde bewijswaarde als papieren documenten? Daar werd door sommigen aan getwijfeld, waardoor de substitutie verklaring van het Nationaal Archief in de praktijk soms een leeg begrip bleef; papier bleef leidend. Daarvoor zijn we zelfs bij de Raad voor de Rechtspraak geweest om te kijken hoe zij tegen de bewijswaarde van een digitaal document aankijken." Tot slot wil ik de Baselinevragenlijst noemen, die is van cruciale waarde geweest in het proces. Je ziet, deze is inmiddels geland binnen de departementen. Dat heeft



veel betekend in het vervolg van het proces en de ontwikkeling van de overige expertproducten."

Energie

Zestien maanden lang was hij coördinator van de expertteams. "De energie die daarin loskwam is iets wat me altijd bij zal blijven. Al die tijd hebben zo veel mensen zich belangeloos ingezet voor de rijksbrede ontwikkeling. En ze doen het naast hun eigenlijke baan. Bijzonder was ook dat verschillende vakgebieden samen aan de slag zijn gegaan: communicatie, DIV, de bibliotheekwereld, ICT... dat was twee jaar geleden niet mogelijk geweest, denk ik." Vele discussies zijn gevoerd en meningsverschillen beslecht. Zijn ervaring: "Je hoeft het niet met elkaar eens te zijn. Maar met begrip voor de ander zijn uitgangspunten is negentig procent van het meningsverschil

opgelost. Dan blijf je in gesprek.” Het verschil in inzichten is inmiddels niet meer zo groot. De informatiespecialisten binnen de rijksoverheid komen steeds meer op hetzelfde spoor, ziet Pauwels. “Iedereen deelt dat departementen samen op moeten trekken en dat het efficiënter kan en moet.”

Samenhang

De roep om samenhang kwam steeds terug. Hoe hangen al die kaders, bouwstenen en beleid eigenlijk samen? “Een terechte maar ook lastige vraag. Als je alles met alles probeert te verbinden, wordt het te complex. De samenhang moet ontstaan in de loop van het proces. Naarmate je meer vraagstukken oplost, zie je de samenhang vanzelf. En krijg je zicht op de volgende stappen.”

Indrukwekkend eenvoudig

Het ‘indrukwekkend eenvoudig’ maken blijkt in de praktijk niet altijd makkelijk te zijn. Pauwels ziet daarin twee leerpunten. “Allereerst is een concrete SMART vraagstelling bij aanvang van de ontwikkeling van een rijksbrede bouwsteen of kader van belang voor een scherp en helder eindresultaat.” Daarnaast ziet hij een leerpunt voor vakspecialisten. “We zijn perfectionistisch en volledigheid zit in het bloed. Specialisten houden niet zo snel op en maken het daardoor soms te ingewikkeld. We moeten leren ‘ho’ te zeggen: nu stoppen, dit is het, dit is goed.”

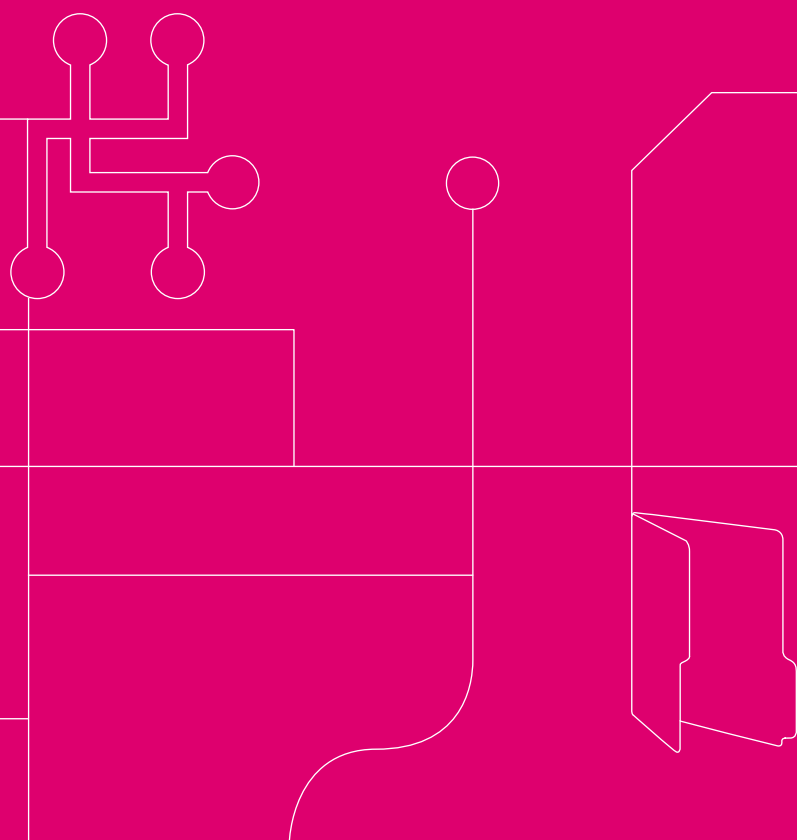
Doorzetten

Met het opleveren van de producten breekt de fase van de bouw aan; tijd om kaders en bouwstenen in de praktijk te brengen. “Per expertproduct zijn beslispunten geformuleerd. Die geven een duidelijke richting aan voor het functioneel ontwerp. Daarmee kunnen we de bouwfase in. Dat zal

niet altijd indrukwekkend eenvoudig zijn, verwacht hij. “Het wordt pas eenvoudiger naarmate je verder bent. Wat dat betreft kun je het vergelijken met het beklimmen van een berg. Als je begint lijkt die berg onneembaar en de route soms onduidelijk. Halverwege komt er meer zicht op het top. Het is vooral belangrijk aan de slag te gaan en ook door te zetten.”

3

Waar staan we nu?



Behoefte aan samenhang

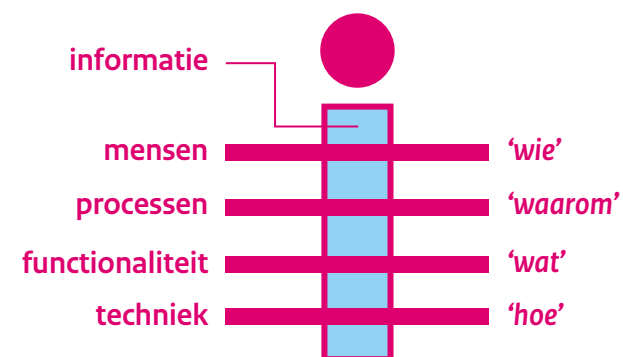
Nu de bouwstenen en kaders zijn opgeleverd, komt steeds vaker de vraag: **Wat is de samenhang? En waar staan we nu: is met het opleveren van alle producten voldoende basis gelegd voor de ontwikkeling naar het iRijk? Zijn we compleet? Hoe komen we daarachter?**

De architectuurschets iRijk in beeld kan dienen als kapstok om de samenhang der dingen uit te leggen. Daarnaast biedt het de structuur voor volgende stappen, om de kaders en bouwstenen te vertalen in functionele eisen en uiteindelijk een gemeenschappelijk ontwerp.

Architectuurschets iRijk in Beeld

In een speciale sessie in januari 2011 hebben specialisten gekeken naar de mogelijkheden

om de complexe materie overzichtelijk weer te geven. Uit de bedachte en gepresenteerde alternatieven ontstond geleidelijk aan een model dat aanvankelijk bekend stond onder de werktitel de i-kolom of het vierlaagse model. Nadien is het model nog vele malen gereviewd en verder fijn geslepen. Het heet nu Architectuurschets iRijk in Beeld en kan in de meest vereenvoudigde vorm als volgt worden weergegeven:



Het IV-landschap kan worden gemodelleerd in vier lagen. Informatie staat centraal.

In iRijk draait alles om informatie

Deze schets komt niet uit de lucht vallen. De indeling borduurt voort op de traditionele driedeling die wordt gebruikt bij de inrichting van informatiesystemen: bedrijfsprocessen, functionaliteit en techniek. Informatie krijgt in onze schets een prominenter plek. Informatievoorziening draait letterlijk en figuurlijk om informatie.

Het belang van de menselijke maat

De schets bevat nog een andere belangrijke toevoeging. Een extra vierde laag: mensen. Het model komt daarmee tegemoet aan de klacht dat traditionele technisch georiënteerde modellen te weinig aandacht hebben voor menselijke aspecten en de zogeheten menselijke maat. Deze klacht kwam ook naar voren in de expertteams. En het is natuurlijk waar: het is uiteindelijk de mens die bepalend is voor het succes van informatievoorziening.

Denken in lagen

Een belangrijke boodschap van de architectuurschets is dat het IV-landschap gelaagd is. Bij discussies en het maken van plannen voor de toekomst is de eerste vraag op welke laag je op dat moment bezig bent en of de afstemming met de andere lagen geborgd is.

Informatiekolom

Bij digitaal werken staat informatie centraal. Goede beleidsdocumenten, gedegen besluitvorming, volledige archiefdossiers en een betrouwbare planning en controlcyclus. **De informatiehuishouding raakt ieders werk.** Jij en je collega's moeten het werk goed kunnen doen. De digitale ondersteuning van je taken, de beschikbare functies en de techniek zorgen daarvoor.

Mensen

Directe toegang tot de informatie die jij nodig hebt, vanaf elke werkplek. Zittend achter je bureau, werkend op je laptop in het buitenland. Doe mee aan een debat in de Tweede Kamer op je iPad aan de keukentafel. **De Rijkscloud is overal.**

Processen

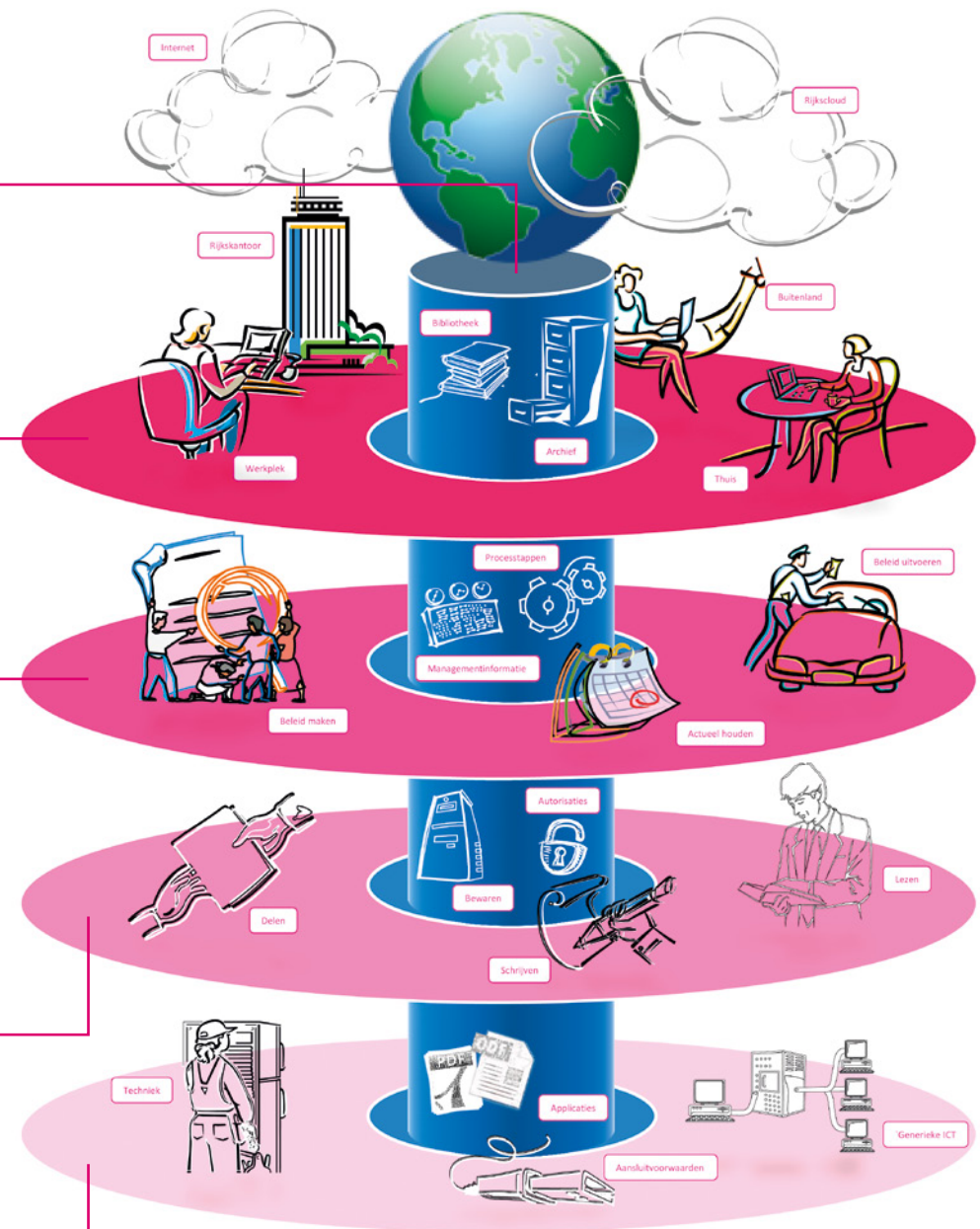
Samenwerken aan beleidsnota's, documenten **afstemmen** en laten **goedkeuren**. Heldere processtappen ondersteunen jouw werkproces. Jij, je (directe) collega's en het werkveld hebben waar mogelijk toegang tot elkaars meest actuele informatie.

Functionaliteit

Samenhangende en relevante informatie zonder veel gedoe. **Delen, schrijven, lezen en bewaren.** Goed doordachte, eenvoudige opslag van het informatieaanbod maakt het leven een stuk overzichtelijker.

Techniek

Laat de techniek met een gerust hart over aan de experts achter de schermen. Jouw digitale gereedschappen blijven bij de tijd en je informatie wordt goed beheerd. **Actueel, uitwisselbaar en stabiel.**



Architectuurschets in actie | Het verandermodel

Op het eerste gezicht lijkt de overvloedige productie aan kaders en bouwstenen een verwarrend geheel op te leveren. Toch is er wel degelijk samenhang. Een kwestie van slim gebruik maken van de architectuurschets in een verandermodel.

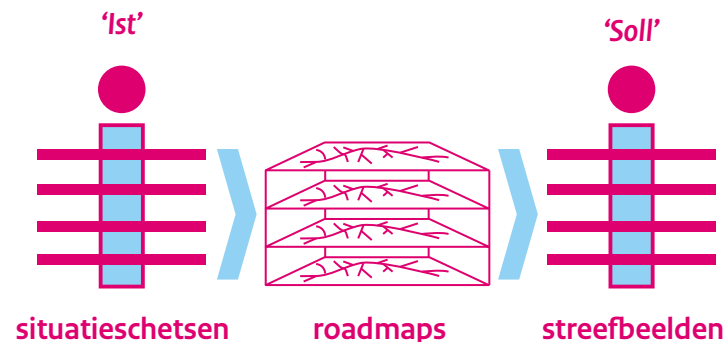
Verandermodel

Met de architectuurschets als basis is het mogelijk de beoogde veranderingen in kaart te brengen. Het vertrekpunt daarvoor is de huidige stand van zaken: de 'ist'-situatie. Van daaruit vertrekken we richting de gewenste toekomstige situatie, zoals verwoord in het Streefbeeld Informatie van Waarde: de 'soll'-situatie'. De vier niveaus kennen daarin eigen verandertrajecten, die onderling goed op elkaar afgestemd moeten worden. Die routes van verandering van mensen, processen, functionaliteit en techniek noemen we de roadmaps.

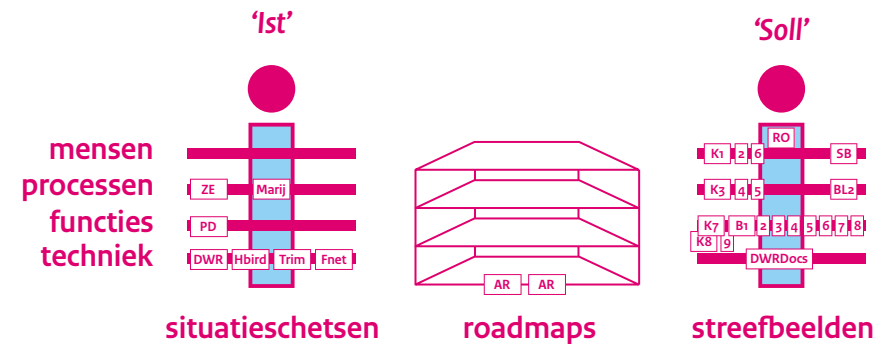
Positionering van producten

Uitgaand van dit model zijn opgeleverde producten – kaders en bouwstenen – globaal in te delen in drie clusters.

1. Producten die betrekking hebben op de huidige situatie
 2. Producten die de gewenste situatie beschrijven.
 3. Producten die noodzakelijke tussenschappen op weg naar de eindsituatie beschrijven: de zogenaamde roadmaps.
- Door de opgeleverde kaders en bouwstenen in het veranderingsmodel te positioneren, wordt de samenhang duidelijk. Onderstaand schema geeft daarvan een eerste schets die de komende tijd verder kan worden uitgewerkt.



In roadmaps worden in grote lijnen de te nemen stappen uitgewerkt.



Een eerste positionering van producten. In een oogopslag is te zien waar producten ontbreken.

Legenda

- | | | | |
|-----|-----------------------------------|--------|--|
| B0. | Baseline Barometer | K8. | Orderingsstructuur |
| B1. | Procesondersteuning | K9. | Definities en begrippen |
| B2. | Creëren content | RO. | Referentie-ontwerp |
| B3. | Publiceren | AR. | Applicatie-roadmap |
| B4. | Vinden en aanbieden | HR. | Hosting-roadmap |
| B5. | Opslaan en aanvullen | SB. | Streefbeeld Informatie op Orde |
| B6. | Uitwisselen | BL2. | Baseline 2.0 |
| B7. | Digitaliseren | ZE. | Zelfevaluatie Baseline |
| B8. | Bewaren, vernietigen, overbrengen | PD. | Positionering functionele bouwstenen departementen |
| K1. | Profielen i-professionals | Marij: | Model Architectuur Rijksdienst |
| K2. | i-keten & i-doelgroepen | DWR: | Digitale Werkomgeving Rijksdienst |
| K3. | Managementinformatie | Hbird: | Hummingbird |
| K4. | Risicomanagement | Trim: | Trim |
| K5. | Beleidsintimiteit | FNet: | FileNet |
| K6. | E-mailgedragsrichtlijn | | |
| K7. | Metagegevens | | |

Witte vlekken wegwerken

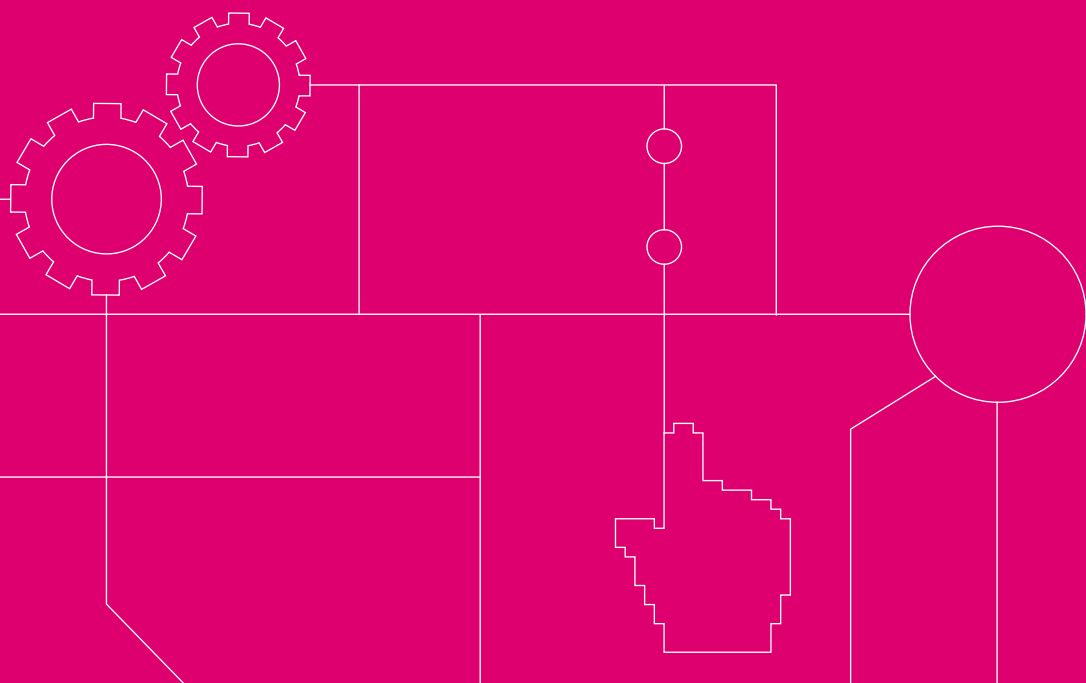
Deze weergave laat zien dat vooral de roadmaps nog ontbreken. Er zijn wel departementale producten waarin dergelijke plannen vermeld staan. Maar die zijn nog niet samengevoegd tot op iRijk-niveau. In andere documenten die in het schema gepositioneerd staan, is de beschrijving van de gewenste situatie vermengd met die van de huidige situatie en soms met mijlpalen of operationele plannen. In die gevallen is er bij de positionering van het product een keuze gemaakt waar het zwaartepunt van dat

product ligt. Maar voor het overzicht is het wenselijk om die informatie wat strikter te scheiden. Want pas dan is goed te zien waar de echte witte vlekken nog zitten. Tenslotte is de mate van detaillering nog niet in evenwicht. Sommige producten zijn lijvige ontwerpen, andere producten beslaan drie A4. Op termijn zouden drie systematisch opgezette documenten met elk vier of vijf hoofdstukken voldoende moeten zijn om de hele samenhang te beschrijven en te bewaken.

4

Hoe nu verder? | Aan de slag!

Het iRijk 2015 komt niet vanzelf. “We kunnen het heel hard tegen elkaar blijven roepen, maar dan gebeurt er nog niets” verwoordt Jessica Mossing van de Angry Young People. Samen met een aantal andere informatie-professionals gaan zij aan de slag met een Masterplan. Daarin moeten concrete doelen, de marsroute en de sturing binnen de i-kolom duidelijk worden. U leest hier meer over in het interview met haar en Annelies Visscher. Ter afronding van dit boekje biedt het stuk ‘De volgende stappen’ een overzicht van de inhoudelijke en bestuurlijke vervolgacties.



Angry Young People | “En toen werden we boos” Een route en een governance voor het iRijk 2015

Er wordt hard gewerkt om digitalisering vorm te geven, maar de voortgang gaat nog moeizaam. “We blijven hangen in een abstract toekomstbeeld, zonder concreet plan en duidelijke governancestructuur”, vinden The Angry Young People. “We zagen door de bomen het bos niet meer. En toen werden we boos.”

Aan het woord zijn Annelies Visscher, manager van de eenheid Documentatie en Informatie bij het ministerie van Financiën en Jessica Mossing Holsteijn, senior beleidsmedewerker bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu. Samen met Niels van Heezik (Buitenlandse Zaken), Ernst Steigenga en Fanny Wallebroek (beide van Veiligheid en Justitie) vonden zij elkaar in de frustratie over de voortgang en werden benoemd tot de Angry Young People. “Er is door honderden mensen hard gewerkt aan producten, maar die dreigden in de la te verdwijnen. Er wordt te weinig mee gedaan en dat is doodzonde.” Ze kregen de ruimte er iets aan te doen. Onder sponsorschap van Jaap Haenen en Bob Papenhuijzen werken zij nu aan een masterplan met concrete acties, een planning en een voorstel voor duidelijk uitgewerkte bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Roepen

Mossing Holsteijn: “Vanuit het ICCIO kwam de roep om concreter te worden. Dan is de vraag: wie pakt de bal? In 2015 gaan we

tenslotte digitaal, zo is besloten. Als we volstaan met dat allemaal hard te blijven roepen, gebeurt er weinig.” Ze pakten de bal en constateerden een kloof tussen wat de adviseurs opleveren en wat bestuurders nodig hebben. Visscher: “In de expert-producten mist een vertaalslag naar wat het betekent voor departementen en waar je als bestuurder op moet letten. Er staan goede en belangrijke dingen in, maar ze zijn of te uitgebreid of te summier en in experttaal opgesteld. Het loopt daarmee scheef in het opdrachtgever-opdrachtnemerschap. De vraag van bestuurders is onvoldoende helder en de kloof tussen experts en bestuurders is vaak te groot om te weten wat een bestuurder nodig heeft. Wat AYP mist is duidelijke sturing op het behalen van het streefbeeld: een plan en een governancestructuur. Waar gaan we concreet heen? Wie gaat waarover? Wie heeft welke rol? En wat is de samenhang?”

Masterplan

Wat nu nodig is, is concreetheid en duidelijkheid, vindt Mossing Holsteijn.



“Allereerst moeten we helder krijgen wat we precies bedoelen als we het hebben over digitalisering. Het is natuurlijk geen doel op zich. Het gaat erom slimmer te werken en in de pas te lopen met de ontwikkelingen in de maatschappij. Van daaruit moeten we een vertaalslag maken: waar staan we nu en wat hebben we nodig om die digitalisering verder vorm te geven? Wat moeten we gezamenlijk regelen aan de voorkant – het dagelijks werk bij de ministeries- en wat aan de achterkant – in de opslag van informatie en de aansluiting op het eDepot van het Nationaal Archief? Dat is in het kort het Masterplan.”

De kern

‘Bij de kern blijven’ is een belangrijk uitgangspunt in het plan. Visscher: “Alle ontwikkelingen worden nu aan elkaar

geknoopt. We hoeven het niet meteen heel groot te maken en bijvoorbeeld tegelijkertijd kantoortuinen willen invoeren, de cultuur te veranderen of voor te schrijven dat alle ministeries op dezelfde manier moeten gaan werken. We gaan het niet redden als we alle departementen gaan reorganiseren, dan verliezen we onszelf in details. We hebben focus nodig: wat hebben we eigenlijk nodig om elkaars documenten kunnen raadplegen en meer vanuit een integraal beeld werken? Het uitgangspunt is een generiek procesmodel dat flexibel genoeg is om te gebruiken voor alle ministeries, en alleen geregeld is op punten die echt belangrijk zijn voor ons doel.”

Concreet plan

Het Masterplan is nu nog op hoofdlijnen. Voor juli 2011 gaan ze het verder uitwerken. Mossing Holsteijn: “Het plan zal een trekker moeten krijgen, die zorgt voor de voortgang in de uitvoering.

Het eigenaarschap en beheer moet belegd worden voor het onderhoud van de kaders – de gemeenschappelijke afspraken – en het functioneel beheer voor de generieke systemen.” De AYP zien voor zichzelf een aanjaagrol. Visscher: “We willen bereiken dat het niet bij een plan blijft, maar werkelijkheid wordt. Er zijn nog teveel vragen waar handen en voeten aan gegeven moet worden.”

Kennisdeling

Mossing Holsteijn: “Het samen doen betekent ook dat we kennisdeling onderling verder willen brengen, door de inzet van rijksbrede teams. Dat komt nog onvoldoende van de grond, vinden wij, omdat het te ingewikkeld wordt gemaakt door alles te willen regelen met Interim Functie-contracten. Bij IenM zijn we bijvoorbeeld bezig om substitutie te regelen.

wij bouwen hiermee ervaring op en kunnen dus andere departementen helpen die ook aan dit vraagstuk werken. De kennis die er binnen het rijk is kunnen we beter benutten door bijvoorbeeld crowdsourcing toe te passen, op een laagdrempelige manier.”

“Om met elkaar de ingewikkelde dingen eenvoudiger te maken, moeten we als AYP zelf een actieve in plaats van een beschouwende rol pakken.”

Omslag

De omslag van ‘nota’s schrijven naar doen’ vraagt om ander gedrag. Visscher: “Om met elkaar de ingewikkelde dingen eenvoudiger te maken, moeten we als AYP zelf een actieve in plaats van een beschouwende rol pakken. We hebben onze departementale belangen en wantrouwen naar elkaar los gelaten en stellen ons coöperatiever en kwetsbaarder op.” Mossing Holsteijn geeft een voorbeeld: “We lazen het Streefbeeld, beoordeelden het

en vonden het vaag. Beter gedrag zou zijn: het is een mooi beeld, hoe kunnen wij helpen het concreter te maken? We gaan het nu dóen, in plaats van vanaf de zijlijn toe te kijken en te oordelen.”

Aan de slag

Mossing Holsteijn: “De tijd is er nu rijp voor. We weten, dat dit al eerder is gezegd. Je kunt het zien als een dynamisch groepsvormingsproces: van vorming – we willen samen –, naar storming – discussie over de uitgangspunten –, naar norming: zo gaan we het doen. We zitten nu aan de eindfase van de storming. De normeringsfase ligt voor ons open, daarin komen we tot afspraken en gaan we aan de slag. Visscher: “Wij als AYP zijn er klaar voor, de adviseurs zijn er klaar voor en de bestuurders zijn er klaar voor. En als informatie meer vindbaar wordt, heb je de lijnmanagers ook mee.” Zo indrukwekkend eenvoudig kan het zijn.

Masterplan op hoofdlijnen

Ambitie 2015: Digitaal beheer informatie Rijksoverheid

- Departementen werken digitaal, papier is niet meer leidend.
- Aansluiting op het gezamenlijke E-depot is gerealiseerd.

Ambitie 2020: Open informatie-uitwisseling Rijksbreed

- Content- en procesintegratie DMS/RMA- externe bronnen- Rijksportaal-integrale Rijkswerkplek: content is over alle departementen heen te raadplegen, digitale systemen van departementen sluiten op elkaar aan. Samenwerken, informatiebeheer en archivering zijn onderdeel van de integrale rijkswerkplek.

Kernvragen voor de route:

- Wat moet op orde zijn in 2015?
- Wie zijn de actoren en wat zijn hun verantwoordelijkheden?
- Wat is het tijdspad?
- Wat zijn actiepunten voor de bestuurder?
- Hoe is de governance geregeld?

Deze vragen worden uitgewerkt in een inspiratiedocument met de marsroute (juli 2011).

Dit document wordt ter besluitvorming voorgelegd aan de subcommissie Informatiehuishouding en Generieke ICT.

De volgende stappen

U heeft kunnen lezen over de historie, de kaders en de bouwstenen.

De samenhang en het masterplan van de Angry Young People.

De hamvraag is: Hoe gaan we nu verder? Er zijn zowel bestuurlijke als inhoudelijke stappen te nemen.

Bestuurlijke stappen: Masterplanning

Al in de zomermaanden van 2011 dient de route naar het iRijk duidelijk te worden. Dat is noodzakelijk om in de pas te kunnen blijven lopen met de kabinetsplanning voor realisatie van de Compacte Rijksdienst. Volgens die planning worden de plannen voor het iRijk in november 2011 ter goedkeuring voorgelegd aan de Tweede Kamer.

Masterplan nader uitwerken

Voordat die plannen klaar zijn is er nog veel te doen. Zo laat de architectuurschets ondubbelzinnig zien dat een Masterplan zich niet kan beperken tot de lagen 'functionaliteit en techniek'. Digitaal werken heeft ook impact op de wijze waarop mensen werken en hoe hun organisaties en bedrijfsprocessen zijn ingericht. En juist hier zijn nog de nodige witte vlekken weg te werken.

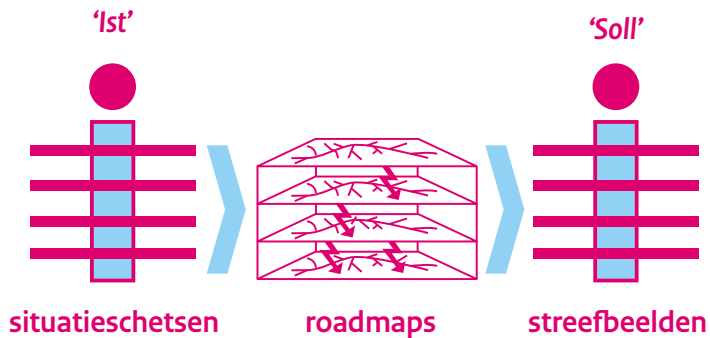
Belangrijke rol voor de departementen

Veranderingen op het gebied van mensen, organisatie en processen zullen de departementen het meest indringend raken. Het is belangrijk om als departement zelf het voortouw te nemen en eigen plannen waar nodig te verdiepen en te zorgen dat ze interdepartementaal zijn afgestemd. En – niet in de laatste plaats – aan te sluiten

op de taakstellingen vanuit de Compacte Rijksdienst.

Een grote afstemmingsronde

Als dat eenmaal is gedaan, is er nog één belangrijke afstemmingsronde nodig. Het is essentieel ervoor te zorgen dat de roadmaps op de verschillende lagen onderweg onderling niet met elkaar in conflict raken, zoals dit schema illustreert



Voordat roadmaps worden vertaald naar actie is het belangrijk dat de onderlinge toetsing klopt.

Bij deze afstemming zullen vooral timingsvraagstukken aan de orde komen zoals:

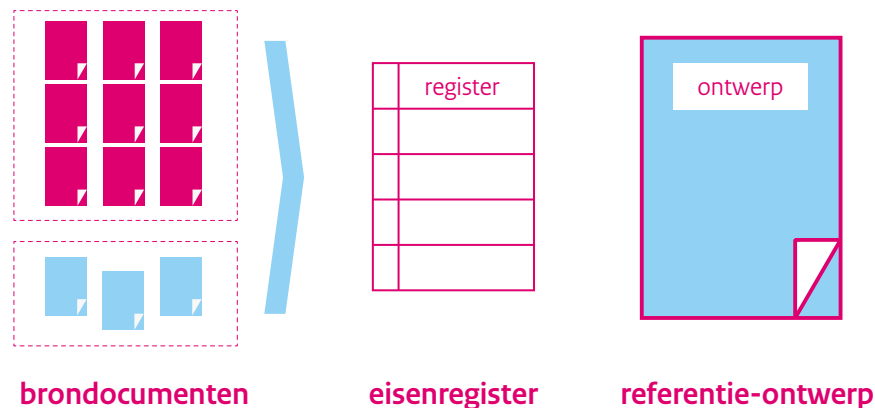
- Is het niet efficiënter om bedrijfsprocessen eerst te harmoniseren voordat samen een systeem wordt aanbesteed?
- Zijn geplande systemen geschikt om in procesketens samen te werken met systemen van andere organisaties? En sluiten de levenscycli van de verschillende systemen op elkaar aan? Het heeft bijvoorbeeld geen zin om aansluiting te zoeken op een systeem dat binnenkort wordt uitgefaseerd.
- Is een aanbesteding en implementatie van een nieuw systeem wel afgestemd op verwachte reorganisaties?
- Als het de bedoeling is dat departementen elkaars systemen gaan hergebruiken, hoe verhoudt zich dat tot de resterende looptijd en omvang bestaande licentie- en beheerovereenkomsten?
- Zijn de mensen wel voorbereid op geplande procesveranderingen en de overgang naar nieuwe systemen?
- Welk systeem dient voor welke iv-functie of bouwsteen te worden gebruikt, temeer omdat vanuit de techniek vaak een overdaad aan alternatieven beschikbaar is?

Dergelijke afstemmingen zullen op weg naar iRijk 2015 regelmatig nodig blijven om conflicten tijdig te kunnen detecteren en te managen.

Inhoudelijke stappen:

Van bouwstenen naar ontwerp

Parallel aan de planvorming wordt al gewerkt aan een doorvertaling van de eisen die geformuleerd zijn in de kaders en bouwstenen naar een ontwerp.



Systematische verwerking van behoeften in een centraal eisenregister als basis voor het ontwerp.

Inrichting 'Requirement management'

Om dit proces te beheersen wordt een 'requirement managementmethode' toegepast. Dit helpt om te borgen dat in een complexe en veranderlijke situatie toch enigszins de consistentie bewaard blijft tussen behoeften, eisen en ontwerp-specificaties. Schematisch is die uitdaging als volgt weer te geven:

Zoals deze illustratie laat zien, komen naast de expertteamproducten en vergelijkbare producten die in de toekomst nog zullen volgen, twee nieuwe producten in beeld: het eisenregister en het referentie-ontwerp.

Bundeling van expertproducten in een eisenregister

De in de producten beschreven specificaties worden vertaald naar een overkoepelend eisenpakket. Dat pakket wordt vastgelegd in een zogeheten eisenregister, een geordende en compacte opsomming van alle eisen die in de verschillende expertteam-producten zijn beschreven. Dit register heeft nu die initiële vulling en is het vertrekpunt voor verdere uitwerking en verbetering door toekomstige expertteams.

Vertaling van eisen in een referentie-ontwerp

De eisen uit het Eisenregister worden ondertussen al gebruikt als uitgangspunt voor een overkoepelend ontwerp. Dat ontwerp schetst de contouren van een samenhangend iRijk. Omdat dit ontwerp vooral een generiek sjabloon is om ontwerpen voor concrete technische systemen bij departementen te kunnen vergelijken, wordt het aangeduid als referentie-ontwerp. Van dit ontwerp is inmiddels het eerste concept gereed voor gebruik voor reviews en voor vergelijking met en toetsing aan andere ontwerpen.

Meer informatie op de KennisLAB-website

Recente versies van zowel het referentie-ontwerp als het eisenregister zijn als publicatie terug te vinden op www.kennislab.info.

Samengevat

Om in de indrukwekkend eenvoudig-denktant te blijven is na tweeënhalf jaar van inventariseren, plannen en structureren de volgende stap die we de komende maanden gaan nemen meest kernachtig samen te vatten in één woord: **Actie!**

Begrippenlijst

Architectuur

Architectuur is de beschrijving van de fundamentele opbouw van een systeem, bestaande uit: zijn componenten, hun onderlinge relaties en die tot hun omgeving, de principes voor hun ontwerp en evolutie.

Architectuurschets

Een Architectuurschets is een kernachtige weergave van de architectuur vanuit een bepaald gezichtspunt. Er zijn veel architectuurschetsen mogelijk voor één bepaalde architectuur. Het hangt er maar van af hoe je naar het systeem wil kijken.

Baseline

De Baseline is het rijksbrede normenkader voor informatiebeheer, dat de toegankelijkheid en betrouwbaarheid van overheidsinformatie bevordert. Het is een handzaam overzicht van bestaande kaders op dit gebied en geeft aan hoe die ingezet kunnen worden:

- bij het meten en sturen van de kwaliteit van de informatiehuishouding;
- bij de inrichting en verbetering van de informatiehuishouding;
- bij de digitalisering van bedrijfsprocessen;
- als toetsingskader voor de departementale auditdiensten.

Referentie-ontwerp

Het Referentieontwerp DWR-Docs biedt kaders en oplossingsrichtingen voor het ontwerpen, realiseren en implementeren van een applicatie voor documentmanagement voor de kerndepartementen. Zoals de naam doet vermoeden is het gericht op een rijksbrede oplossing (die niet noodzakelijkerwijs uit één systeem bestaat). Tegelijkertijd is het bedoeld voor

departementen die hun eigen applicatie (verder) ontwikkelen als de basis voor een gedetailleerd ontwerp.

iRijk

Het toekomstbeeld van een rijksoverheid waarin de digitale informatiehuishouding voorziet in de beschikbaarheid van de juiste informatie voor de juiste mensen op de juiste tijd en in de juiste vorm. Zo kan informatie van en voor het rijk optimaal worden gebruikt en gedeeld en wordt effectieve besluitvorming mogelijk gemaakt.

Streefbeeld

Het streefbeeld 'Informatie van Waarde' schetst de contouren van een toekomstgerichte rijksinformatiehuishouding. Het is geformuleerd door informatieprofessionals uit alle ministeries. Het doel is om (inter) departementaal verantwoordelijken te inspireren en richting te geven

Verandermodel

Landkaart van de huidige en gewenste architectuur van iRijk met de tussenliggende roadmaps, bedoeld om op compacte en wijze te kunnen visualiseren waar verschillende producten precies thuishoren en wat hun onderliggende relaties zijn.

Colofon

Den Haag, 28 juni 2011

Tekst/redactie

Tom Moesker, Mariëlle de Groot en Neeltje Kuijpers

Contact met kennisLAB

Neeltje Kuijpers

E neeltje.kuijpers@ictu.nl

M 06 1057 1264

Vormgeving

2D3D, Den Haag

Drukker

TDS, Schiedam

Fotografie cover

imagedepotpro

Met dank aan

Ineke Dekker (Ministerie van Veiligheid en Justitie), Mariëlle Freeke (Ministerie van Financiën), Dion Kotteman (Rijksauditdienst), Jessica Mossing Holsteijn (Ministerie van Infrastructuur en Milieu), Jurgen Pauwels (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid/KennisLAB), Tjeerd Veenstra (Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie), Annelies Visscher (Ministerie van Financiën) en Fanny Wallenbroek (Ministerie van Veiligheid en Justitie)

‘Op weg naar het iRijk 2015: Indrukwekkend eenvoudig’ is een uitgave van KennisLAB, powered by ICTU.