

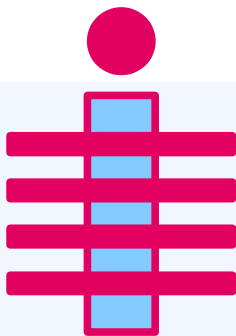


Rijksoverheid

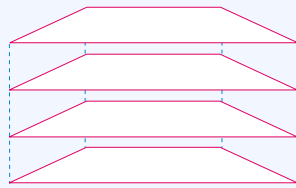
Op weg naar **iRijk in 2015**

*De samenhang
verklaard*

'Ist'

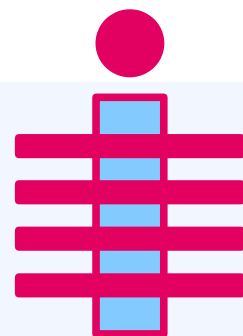


situatieschetsen



roadmaps

'Soll'



streefbeelden



28 juni 2011

Colofon

Op weg naar iRijk in 2015, De Samenhang verklaard
versie 1.0, Den Haag, 28 juni 2011.

Dit is een publicatie van KennisLAB. KennisLAB is een programma van de stichting ICTU en voert opdrachten uit voor het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Meer weten?

Deze en andere publicaties vindt u op www.kennislab.info.

Contact

KennisLAB
Beatrixpark | Kamer EL03.02
Postbus 84011 | 2508 AA Den Haag
Wilhelmina van Pruisenweg 104 | 2595 AN Den Haag
T (070) 889 6082

Auteur

Tom Moesker
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
E t.moesker@rijksoverheid.nl



Bewerkt en gearchiveerd in een OpenDocument-indeling conform NEN-ISO/IEC 26300:2007



Denk aan het milieu en print dit document alleen als het echt noodzakelijk is

Samenvatting

De rijksoverheid moderniseert haar informatievoorziening. Oude rijksarchieven worden gedigitaliseerd. Departementen gaan elkaars ict-systemen hergebruiken. Er komt een gemeenschappelijke ict-beheersorganisatie. Met de komst van invloedrijke innovaties als *cloud*-technologie en *tablet*-computers komt het moment dichterbij dat elke rijksmedewerker voor 100% digitaal kan werken en overal en altijd veilig bij haar of zijn informatie kan komen.

In beginsel heeft het rijk altijd de ambitie om beter te presteren. Er is een duidelijk streefbeeld, een heldere visie op hoe deze ambitie te realiseren: De term *iRijk* staat daarvoor symbool. In het toekomstige iRijk staat informatie centraal. Lezen, organiseren, schrijven, delen en beoordelen van informatie is niet langer meer een ondersteunende taak. Het is een intrinsiek en onlosmakelijk deel geworden van het werk van elke rijksmedewerker.

De ontwikkelingen zijn recentelijk versneld. Dat is uit economische noodzaak. Met name door het nieuwe regeerakkoord zijn de ontwikkelingen in een stroomversnelling gekomen. De iRijk-ambities hebben een concrete einddatum gekregen: het jaar 2015. En nog voor eind 2011 dient er een realisatieplan ter tafel te liggen.

In de afgelopen periode heeft een groep van ruim 120 experts met verschillende professies en afkomstig uit alle departementen zich reeds georganiseerd in een aantal *expertteams*. Deze teams hebben in gezamenlijkheid een groot aantal producten opgeleverd. Deze producten beschrijven de *bouwstenen* en *kaders* voor de toekomstige informatievoorziening.

Kijkende naar de set aan opgeleverde producten kan het lastig zijn er een duidelijke lijn te ontdekken. En het is waar dat er overlap en omissies zijn te vinden in de verschillende producten, dat is *work in progress*. Maar een rode draad is er wel degelijk. Het doel van deze notitie is om die te verduidelijken.

Die uitleg gebeurt aan de hand van een nieuw model. Vertrekpunt daarvoor is de in januari 2011 nieuw ontwikkelde *Architectuurschets, iRijk in beeld*. Deze schets wordt gebruikt als basis voor een tweede schets: het zogeheten *Verandermodel*. Deze notitie introduceert dat model. Het model is een 'landkaart' waarin de verschillende aspecten van de huidige en gewenste situatie overzichtelijk naast elkaar zijn af te beelden. Het is een nieuw instrument om de samenhang te kunnen visualiseren en biedt bovendien een begrippenkader om in een gemeenschappelijke taal over het onderwerp te kunnen spreken.

Nu is het iv-landschap van het rijk ontegenzeggelijk complex. Maar het Verandermodel is dat niet. Het zit eenvoudig in elkaar, om niet te zeggen: indrukwekkend eenvoudig. Die eenvoud maakt de materie beter te overzien en zo voor bestuurders beter te beheersen.

Deze notitie is niet gemaakt om antwoord te geven op alle inhoudelijke vragen. Het geeft wel in grote lijnen aan waar die antwoorden te vinden zijn. En het stipt globaal aan waar wat dat betreft nog witte vlekken zijn en waar de komende tijd dus werk aan de winkel is.

Inhoud

1	Inleiding.....	5
1.1	Van toen: 2009.....	5
1.2	Naar 2010.....	5
1.3	Naar nu: 2011.....	8
2	Vertrekpunt: Architectuurschets 'iRijk in beeld'.....	9
2.1	De schets.....	9
2.2	De oorsprong.....	10
2.3	De elementen.....	10
2.4	De boodschap.....	11
3	Van Architectuurschets naar Verandermodel.....	12
3.1	Architectuurschets als icoon.....	12
3.2	Verskil tussen 'Ist' en 'Soll'.....	13
3.3	Van 'Ist' naar 'Soll': Roadmaps.....	14
3.4	Introductie van 'Het Grote Plaatje': Het Verandermodel.....	14
4	Positionering van de huidige producten.....	15
4.1	Overzicht van de huidige producten.....	15
4.2	Wat is een 'product'?.....	16
4.3	Witte vlekken.....	16
5	Nadere verdieping van het Verandermodel.....	17
5.1	Conflicten kunnen positioneren.....	17
5.2	Witte vlekken wegwerken.....	18
5.3	Van departementale naar rijksbrede veranderingen.....	18
5.4	'Sub'-lagen binnen een laag.....	20
5.5	Tijdelijke producten: Van halffabricaat naar eindproduct.....	21
6	Van Roadmaps naar Masterplan.....	22
	BIJLAGEN.....	23
	A. Begrippenlijst.....	24
	B. Requirement management.....	25

1 Inleiding

De afgelopen jaren hebben de departementen intensief samengewerkt aan de ontwikkeling van een aantal producten waarin de toekomstige documentaire informatievoorziening wordt beschreven. Dit hoofdstuk bevat een korte terugblik op de afgelopen tweeënhalf jaar. Dat is verhelderend om te begrijpen waar de huidige ambities vandaan komen. Wie al vertrouwd is met de historie kan dit hoofdstuk overslaan.

1.1 Van toen: 2009

Op 7 juli 2009 bekrachtigde het kabinet de inmiddels bij velen bekende *Baseline*. Dit 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*.

Baseline-producten

Om departementen te helpen aan te sluiten bij de Baseline kwamen een aantal ondersteunende producten beschikbaar, te weten:

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

1.2 Naar 2010

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

De staatssecretaris deed een appèl voor maatregelen om ambtenaren van de rijksoverheid op een verantwoorde en duurzame manier digitaal ondersteund te laten werken. De ambitie was om binnen de kerndepartementen uiterlijk in 2015 digitaal documentbeheer te hebben geïmplementeerd, met als uitgangspunt dat de infrastructuur van de *Digitale Werkomgeving Rijk* (DWR) daarbij zou worden ingezet.

Kernpunt van de voorgestelde aanpak was *hergebruik*. Bepaalde departementen hadden al systemen voor digitaal documentbeheer ingevoerd en konden door anderen worden overgenomen met aanpassingen voor eigen gebruik.

Modernisering van de overheid

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 29 362, nr. 162, *Modernisering van de overheid*, 16 maart 2010, te raadplegen via: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-29362-162.html>

Nulmeting: zelfevaluatie met de Baseline

De eerste stap in de realisatie van de plannen was om de actuele stand van zaken in beeld te brengen. In 2010 hebben de 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 vervolgens werden onderverdeeld in twee hoofdcategorieën: *bouwstenen* en *kaders*. De bouwstenen zijn functionele componenten van de toekomstige documentaire informatievoorziening. De kaders beschrijven processen werkafspraken en wet- en regelgeving. Voor de nadere uitwerking werden speciale interdepartementale expertteams opgericht, met daarin specialisten van alle departementen. Zij leverden nadien, in de loop van 2011, de volgende expertteam-producten op:

Bouwstenen

- B1. Procesondersteuning
- B2. Creëren content
- B3. Publiceren
- B4. Vinden en Aanbieden
- B5. Opslaan en aanvullen
- B6. Uitwisselen
- B7. Digitaliseren
- B8. Bewaren, vernietigen, overbrengen

Kaders

- K1. Profielen I-Professionals
- K2. I-Keten en I-Doelgroepen
- K3. Managementinformatie
- K4. Risicomanagement
- K5. Beleidsintimiteit
- K6. E-mailgedragsrichtlijn
- K7. Metagegevens
- K8. Ordeningsstructuur
- K9. Definities en begrippen

Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst

In oktober 2010 trad een nieuw kabinet aan met een nieuw regeerakkoord. Een belangrijk uitvloeisel van het regeerakkoord is het uitvoeringsprogramma *Compacte Rijksdienst*. Dit programma werd in februari 2011 door de Tweede Kamer vastgesteld. Het verwoordt het streven naar een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid en bovendien een forse besparing op de kosten van de rijksdienst.

Of zoals de minister het stelt:

“Met deze brief bied ik u namens het kabinet het uitvoeringsprogramma compacte rijksdienst aan. Dit is de eerste stap op weg naar de totstandkoming van de afspraak uit het regeerakkoord om te komen tot een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid. Een overheid die minder belastinggeld kost, die met minder ambtenaren en bestuurders toe kan en die zich richt op haar kerntaken.”

Bron: Kamerstuk 31 490, nr. 54, Vernieuwing van de rijksdienst, 14 februari 2011.
te raadplegen via: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-31490-54.html>

Versnelde realisatie van het Streefbeeld

Om de taakstelling binnen de rijksdienst nog gedurende de huidige regeerperiode te kunnen realiseren werd het noodzakelijk het geschetste einddoel in het Streefbeeld niet zoals aanvankelijk gepland pas in 2020, maar al veel eerder, namelijk in 2015 te realiseren.

Anticiperend op de formele vaststelling van het uitvoeringsprogramma werden de ambities al in november 2010 aangescherpt. Dat gebeurde in de notitie *Versnelling Realisatie Streefbeeld*:

De van de Subcommissie Informatiehuishouding was gericht aan het ICCIO (2 november 2010).
De voornaamste ambities in de notitie:

- Aansluiting op het e-Depot, het digitale Nationale Archief;
- Volledige digitalisering van bedrijfsprocessen;
- Vorming van een generieke informatiebeheervoorziening.

Op internet is meer informatie hierover terug te vinden in de volgende publicaties:

[1] KennisLAB, De Versnelling, Op weg naar volledige digitalisering in 2015, in: Samen versnellen, In recordtempo naar het eRijk. 20 januari 2011, terug te vinden op www.kennislab.info onder de rubriek Publicaties of

[2] Jaap Haenen, De Versnelling, Momentum, enthousiasme en hergebruik, presentatie op: Digitaal Bestuur Congres, 20 januari 2011, te raadplegen via: http://www.digitaalbestuurcongres.nl/Uploads/Files/T02_20-20Haenen_20_28Financien_29_20-20de_20Versnelling_1.pdf

1.3 Naar nu: 2011

Onder invloed van de versnelling zijn de bouwstenen en kaders versneld opgeleverd, nog voor de zomer van 2011. Parallel daaraan kwamen een aantal nieuwe producten ter tafel, te weten:

- De Architectuurschets iRijk in beeld
- Het Eisenregister en het Referentie-ontwerp
- Het Verandermodel.

Deze producten komen aan de orde in de komende hoofdstukken. Het Verandermodel is het hoofdonderwerp van deze notitie.

2.2 De oorsprong

Selectie vanuit meerdere disciplines

Het schema kwam niet uit de lucht vallen. Deelnemers verkozen het uit zes alternatieven tijdens een tweedaagse interdepartementale heisessie begin januari 2011. De keuze was lastig omdat de deelnemers verschillende achtergronden en denkbeelden meebrachten. Maar dat maakte het resultaat juist des te waardevoller, omdat het een brug sloeg tussen de verschillende disciplines. Maar natuurlijk bleven er ook kritiek en verbeterpunten. Nadien is de schets nog veelvuldig becommentarieerd en verbeterd.

Vergelijking met andere modellen

iRijk in beeld is een architectuurschets. Om de waarde van het model te kunnen inschatten is het goed om een vergelijking te trekken met andere architectuurmodellen.

Voor kenners is duidelijk te zien dat het model lijkt op traditionele architecturen voor informatiesystemen. Traditionele modellen hebben vaak een driedeling tussen bedrijfsprocessen (of: de *business*), functionaliteit en techniek. Die is ook in de Architectuurschets terug te zien. Traditionele ontwerpdocumenten als *procesontwerp*, *functioneel ontwerp* en *technisch ontwerp* zijn hier uit voortgekomen.

De Architectuurschets voegt een extra vierde laag toe: *mensen*. Het komt daarmee tegemoet aan de klacht dat traditionele modellen te weinig aandacht hebben voor menselijke aspecten. Dit is een belangrijke aanvulling. Het is de mens en de menselijke maat die uiteindelijk toch altijd weer bepalend is voor het succes van informatievoorziening.

Een opmerkelijk detail hierbij is dat de mensen-laag 'boven' de processen-laag is geplaatst. Dit is een moderne zienswijze. Het symboliseert de gedachte dat processen bestaan om mensen te assisteren, in plaats van van andersom. Meer traditioneel is het om mensen in een organisatie te zien als *productie-eenheden* die nodig zijn om een proces uit te kunnen voeren.

Tenslotte geeft het model informatie een centrale plek. Traditionele modellen beelden informatie vaak af als laag in of vlak boven de functionele laag, dus horizontaal. De verticale positionering geeft ook aanleiding tot vragen: Als informatie zich traditioneel gezien vooral op functioneel niveau bevindt, wat betekent het begrip 'informatie' dan in de drie andere lagen? Is het hetzelfde, is het wat anders, wordt het uitgewisseld? De volgende paragraaf licht dat toe.

2.3 De elementen

De precieze betekenis van de elementen in de schets is nog in ontwikkeling, maar de contouren zijn helder en die zijn als volgt:

Informatie

De 'i'-kolom symboliseert dat in het nieuwe werken informatie centraal staat. Dat is de toekomst. Mensen, organisaties, processen en technieken komen en gaan, maar informatie moet beschikbaar blijven en dient de stabiliteit, continuïteit en duurzaamheid in te brengen in een wereld die steeds dynamischer lijkt te worden. Informatie komt in alle vier de lagen terug, maar dan telkens in een andere verschijningsvorm. Het is van belang de informatiekolom zo in te richten dat deze verschijningsvormen goed op elkaar zijn afgestemd.

Mensen: de 'Wie'-factor

In deze laag gaat het om de mens en de menselijke maat. Hier is 'informatie' niet opgeslagen in technische systemen, maar als *kennis* in de hoofden van mensen. Het is de kennis die mensen paraat hebben om hun taken uit te kunnen voeren en om de daarbij benodigde informatiesystemen te kunnen gebruiken. Mensen zijn geen machines. Ze willen in meer of mindere mate onafhankelijk zijn van beperkingen in tijd, plaats en techniek om hun werk te kunnen doen. Zij hebben hun eigen werkbehoefte, voor- en afkeuren, culturen en gewoonten en een bepaald vermogen om dagelijkse en structurele veranderingen te kunnen verwerken. Mensen verlangen organisatie, opleiding en motivatie en adequate leiding, begeleiding en facilitering.

Processen – de 'Waarom'-factor

Deze laag betreft de taken van organisaties waarvan de uitvoering is georganiseerd in bedrijfsprocessen. Denk aan het verwerken van dagelijks binnenkomende vragen en jaarlijks planmatig uit te voeren opdrachten. Processen zijn strakker of losser georganiseerde ketens van activiteiten, waarin mensen afhankelijk van elkaar zijn voor een succesvol eindresultaat. Processen zijn op hun beurt weer georganiseerd in organisatie-overstijgende ketenprocessen. Op de *processenlaag* is 'informatie' geen inhoudelijke informatie of *content*. Het is *procesinformatie*, oftewel informatie die de prioriteiten aangeeft in het werk en die de kwaliteit van de informatiehuishouding beschrijft.

Functionaliteit – de 'Wat'-factor

Deze laag is een abstractie. Het is een extra laag die informatiebewerkende activiteiten beschrijven zoals het lezen, schrijven, organiseren, delen en beoordelen van informatie. Deze laag is nodig om erachter te komen wat de techniek precies moet gaan ondersteunen, zonder al producten en diensten van leveranciers te benoemen. De 'informatie' op deze laag is de presentatie van computergegevens aan mensen in een voor mensen hanteerbare audiovisuele vorm, op het beeldscherm of – in hopelijk afnemende mate – op papier.

Techniek – de 'Hoe'-factor

'De techniek' is de verzameling van softwareapplicaties, computers en netwerkvoorzieningen. Maar in deze laag horen ook *ict-diensten* voor de levering van systeemcomponenten of services leveren tegen bepaalde servicegaranties. Op deze laag is 'informatie' de ruwe *data*, de digitaal opgeslagen gegevens die alleen door computers gelezen kunnen worden.

2.4 De boodschap

De voornaamste boodschap van de architectuurschets is dat het iv-landschap gelaagd is. Wie wat wil veranderen dient zich er van te vergewissen op welke laag die verandering precies moet plaatsvinden. Bovendien is het belangrijk om te kijken wat de impact van de verandering is op de andere lagen. Is het daar goed op afgestemd?

3 Van Architectuurschets naar Verandermodel

In dit hoofdstuk wordt het *Verandermodel* geïntroduceerd. Het model geeft de samenhang der dingen weer. Het kan worden gebruikt in schema's om te laten zien waar de verschillende producten zich bevinden en wat hun onderlinge relatie is.

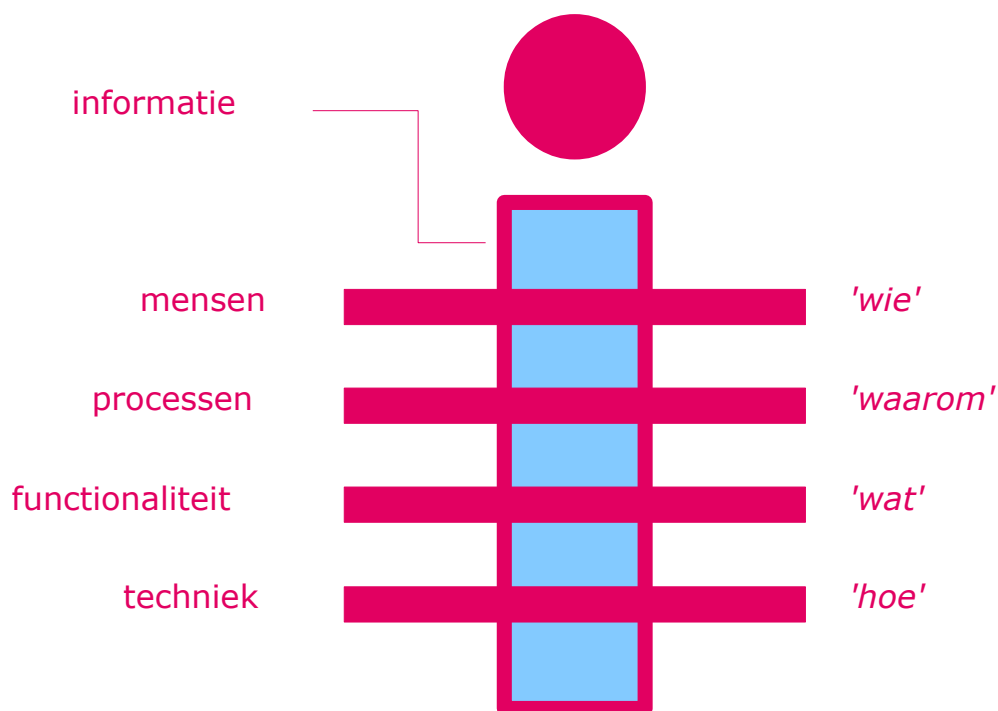
Om het model te maken is het nodig een onderscheid te maken tussen 'Ist' en 'Soll', de klassieke tweedeling tussen huidige en de gewenste situatie..

Het model wordt stapsgewijs in beeld gebracht en is vooral een oefening in hoe alle aspecten te visualiseren.

3.1 Architectuurschets als icoon

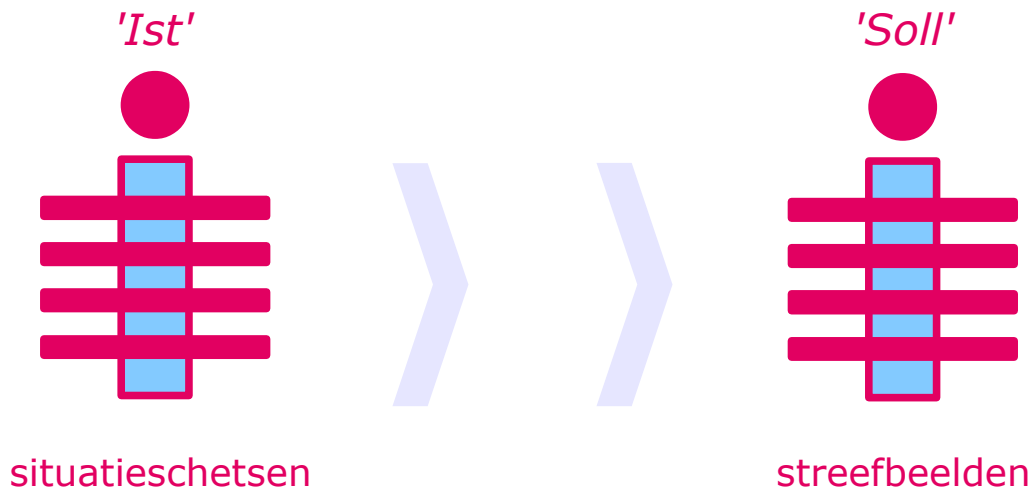
Voor het Verandermodel is om te beginnen een gestileerde weergave van de Architectuurschets nodig, een silhouet- of icoon-weergave.

Die ziet er als volgt uit:



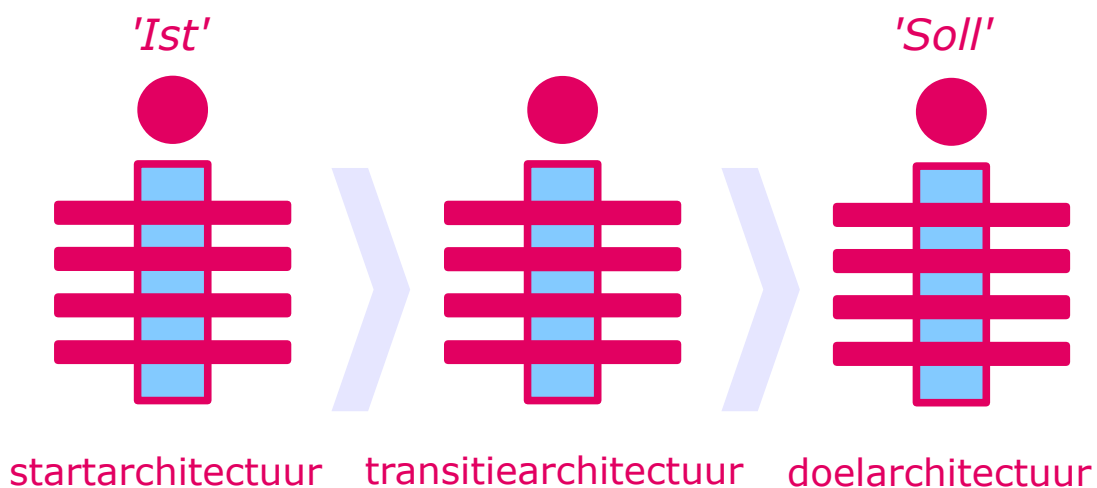
3.2 Verschil tussen 'Ist' en 'Soll'

In de Architectuurschets is er geen verschil tussen de huidige en gewenste situatie. Dat zijn namelijk twee verschillende architectuurschetsen. Dat is als volgt te visualiseren:



Onder architecten

Om de aansluiting met architectuur hier niet te verliezen is een klein uitstapje nodig naar dat vakgebied. Hier spreekt men namelijk niet van huidige en gewenste situaties, maar van *startarchitectuur* en *doelarchitectuur*. En soms zijn er tussenstappen in de realisatie van de doelarchitectuur. Zo'n tussenstap verlangt een *midtermarchitectuur* of *transitiearchitectuur*:



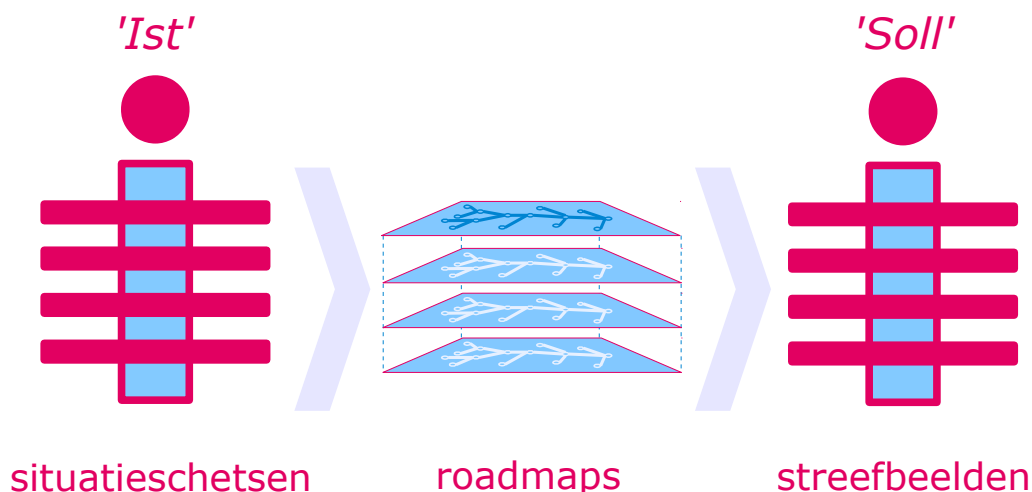
Over de jaren heen kunnen meerdere transitie-architecturen achter elkaar zijn gepositioneerd en wat eens een doelarchitectuur is kan later de transitiearchitectuur blijken voor de volgende stap.

En dan zijn er nog **projectstart**architecturen

Verwarrend is het dat er ook nog zo iets bestaat als een *projectstart*architectuur. Het bestaan van zo'n architectuur is een belangrijke succesfactor voor grote ict-projecten. Maar deze architectuur verwoordt zowel de 'ist'- en 'soll'-situatie, voor zover die bekend is bij de start van een project. Deze architectuur bakent de scope van het project af. Het is dus een **projectstart**-architectuur, geen project-**start**architectuur.

3.3 Van 'Ist' naar 'Soll': Roadmaps

Met al deze architecturen mist er nog een belangrijke ingrediënt: actie. Daarvoor dienen plannen gemaakt te worden. Die plannen zijn als volgt te visualiseren:



De blauwe kaarten in dit plaatje visualiseren routekaarten, of *roadmaps* van 'Ist' naar 'Soll'. De roadmaps beschrijven *mijlpalen* die in logische volgorde of los van elkaar dienen te worden bereikt, om uiteindelijk bij het einddoel te kunnen komen.

Een belangrijke observatie is dat het er meerdere roadmaps zijn. Elke laag kent een eigen versie die thematisch keurig gescheiden is van de anderen.

3.4 Introductie van 'Het Grote Plaatje': Het Verandermodel

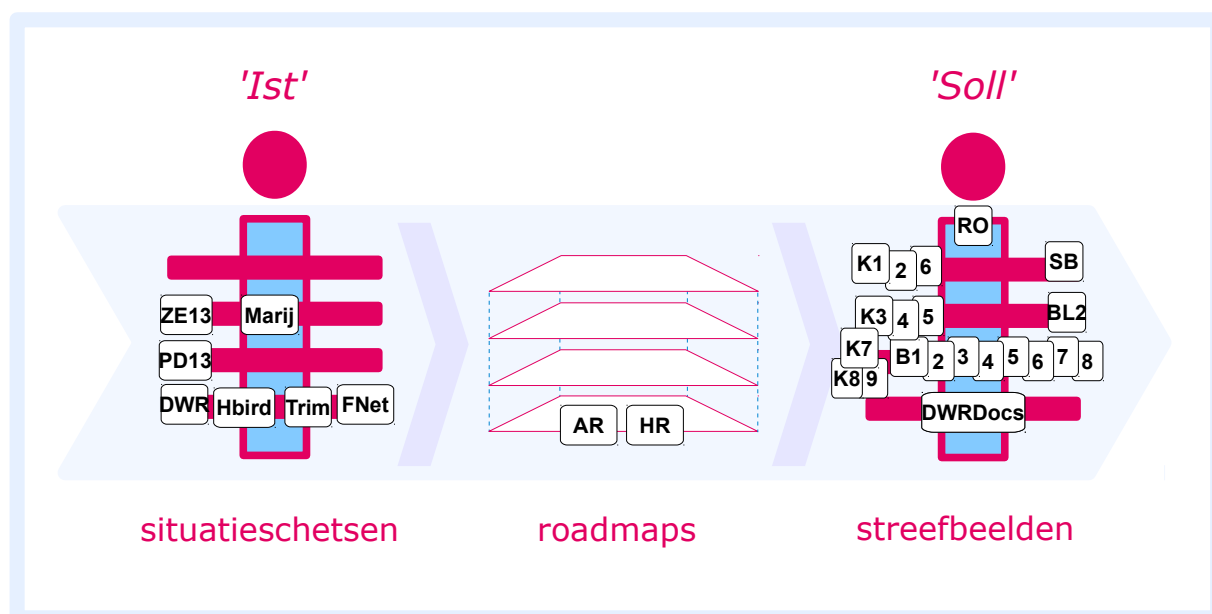
Door aan de Architectuurschets de 'Ist'-, 'Soll'-situatie en de roadmaps toe te voegen is het een model geworden om de verandering in te kunnen beschrijven. Daarmee is het model af. Alle producten vinden er hun plek. En met het model zijn een aantal nieuwe begrippen geïntroduceerd die hopelijk gaan bijdragen tot een gemeenschappelijke taal ten aanzien van het onderwerp. Ook de naam van het model zelf illustreert dat: Aanvankelijk werd het model aangeduid als 'Het Grote Plaatje' en dat is het ook, maar om de verandering te benadrukken nu heet het nu *Verandermodel*.

4 Positionering van de huidige producten

In het Verandermodel is het mogelijk de opgeleverde producten te positioneren. De volgende stap is om te bekijken waar de huidige producten af te beelden zijn en welke witte vlekken er dan nog overblijven.

4.1 Overzicht van de huidige producten

Een klein groepje experts maakte eind mei in een eerste brainstormsessie de volgende projectie van producten:



Legenda

B1. Procesondersteuning
B2. Creëren content
B3. Publiceren
B4. Vinden en Aanbieden
B5. Opslaan en aanvullen
B6. Uitwisselen
B7. Digitaliseren
B8. Bewaren, vernietigen, overbrengen

K1. Profielen I-Professionals
K2. I-Keten en I-Doelgroepen
K3. Managementinformatie
K4. Risicomanagement
K5. Beleidsintimiteit
K6. E-mailgedragsrichtlijn
K7. Metagegevens
K8. Ordeningsstructuur
K9. Definities en begrippen

RO. Referentie-ontwerp
AR. Applicatie-roadmap
HR. Hosting-roadmap
SB. Streefbeeld Informatie op Orde
BL2. Baseline 2.0
ZE. Zelfevaluatie Baseline
PD13. Positionering bouwstenen
Marij. Modelarchitectuur Rijksdienst
DWR. Digitale Werkomgeving Rijksdienst
Hbird. Hummingbird
Trim. Trim
Fnet. FileNet

Merk op dat niet alleen bouwstenen en kaders zijn afgebeeld, maar ook bestaande en gewenste systemen, de eerste roadmaps en daarnaast andere documenten die ofwel de huidige situatie of gewenste situatie beschrijven.

4.2 Wat is een 'product'?

De exercitie werpt de vraag op wat precies een 'product' is. In de praktijk zijn dat meestal documenten, om te beginnen de expertteam-producten. Maar het kunnen ook systemen zijn of diensten. En ook minder grijpbare zaken als *verbeterd draagvlak*, *toegenomen kennisniveau* of *cultuurverandering* kunnen het product zijn van een inspanning. Producten zijn voortbrengsels in de breedste zin des woords.

4.3 Witte vlekken

Dan wordt het tijd voor de hamvraag: Wat ontbreekt er nog? Daarover het volgende:

Nog weinig roadmaps

Het overzicht laat zien dat om te beginnen 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. De verwachting van betrokkenen is dat het uitwerken van de roadmaps zal leiden tot nadere aanscherping van de bouwstenen en de kaders. Met andere woorden: dit is een iteratief proces. Reden temeer om er snel mee te beginnen.

Aandacht nodig voor mensen en processen

Het is een gevoelig onderwerp, maar een compacte rijksdienst komt niet alleen tot stand door investering in betere functionaliteit en techniek. Reorganisaties en procesharmonisatie zijn onvermijdelijk. Tot nog toe lijken die onderwerpen buiten schot gebleven, zij het dat er op departementaal niveau wel degelijk bewegingen zijn waar te nemen. De vraag is echter waar de centrale afstemming is.

Vermenging van informatie

In sommige 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. Dat leidt tot discussie over de juiste positionering in het model. In die gevallen is er een gevoelsmatige keuze gemaakt voor waar het zwaartepunt van dat product lijkt te liggen. Maar het is wenselijk om die informatie wat strikter te scheiden. Dan pas is goed te zien waar de witte vlekken zitten.

Detailering en kwaliteit

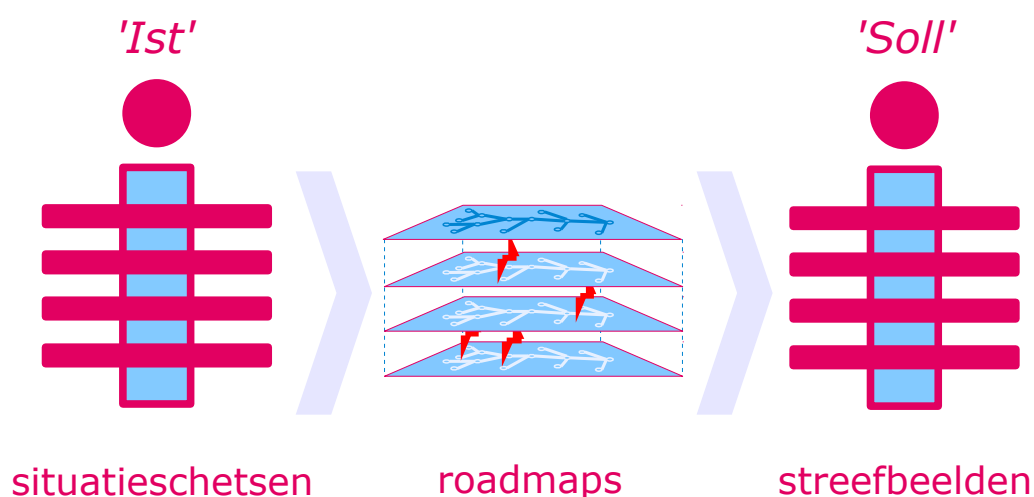
De mate van detailering is nog niet in evenwicht. Sommige producten zijn lijvige documenten, andere producten beslaan drie A4. Volume is weliswaar geen maatstaf voor kwaliteit, maar het is wel wenselijk om kwaliteitscriteria aan te leggen en de kwaliteit van producten daar aan te toetsen.

5 Nadere verdieping van het Verandermodel

Dit hoofdstuk gaat in op de vraag welke verdere aanvullingen in het Verandermodel kunnen helpen om het overzicht en de samenhang te kunnen blijven zien. De kamers van KennisLaAB hangen inmiddels vol met de schetsen van de eerste vingeroefeningen hiermee. Een paar voorbeelden in de navolgende paragrafen illustreren hoe het model voor verschillende doelen kan worden ingezet.

5.1 Conflicten kunnen positioneren

Zoals eerder aangegeven zijn er meerdere lagen en vooral: meerdere roadmaps om te managen. Dit is een gewaarwording om even bij stil te staan: Er is niet zo iets als 'dé' roadmap naar iRijk. Er zijn er meerdere en die worden waarschijnlijk door verschillende organisatiedelen of programma's beheerd. Dat werpt de vraag op of de verschillende roadmaps goed op elkaar zijn afgestemd. In de eisen en plannen zijn met zekerheid tegenstrijdigheden te verwachten. Zulke 'conflicten' tussen de verschillende lagen zijn als volgt te visualiseren:



Uit de praktijk zijn genoeg voorbeelden van mogelijke conflicten aan te halen, bijvoorbeeld:

- Is het niet efficiënter om samen eerst de bedrijfsprocessen te harmoniseren voor je samen een systeem aanbesteedt?
- Zijn geplande systemen geschikt om in procesketens samen te werken met systemen van andere organisaties?
- Is de reikwijdte van een aanbesteding afgestemd op de verwachte reorganisaties?
- Zijn mensen wel voorbereid op geplande procesveranderingen en de overgang naar nieuwe systemen?
- Welk systeem dient voor welke iv-functie te worden gebruikt, zeker als vanuit de techniek vaak een overdaad aan alternatieven beschikbaar is?

Het verandermodel kan dus helpen om aan te wijzen waar een bepaald conflicten zich precies afspeelt. Dat verheldert de zaak.

Maar de gelaagdheid van het model biedt daarnaast ook aanknopingspunten om sluimerende conflicten systematisch en preventief op te sporen: In potentie is elk *koppelvlak* tussen elementen in het Verandermodel een bron van mogelijke conflicten, zowel verticaal tussen de vier lagen als horizontaal van 'Ist' naar 'Soll'.

5.2 Witte vlekken wegwerken

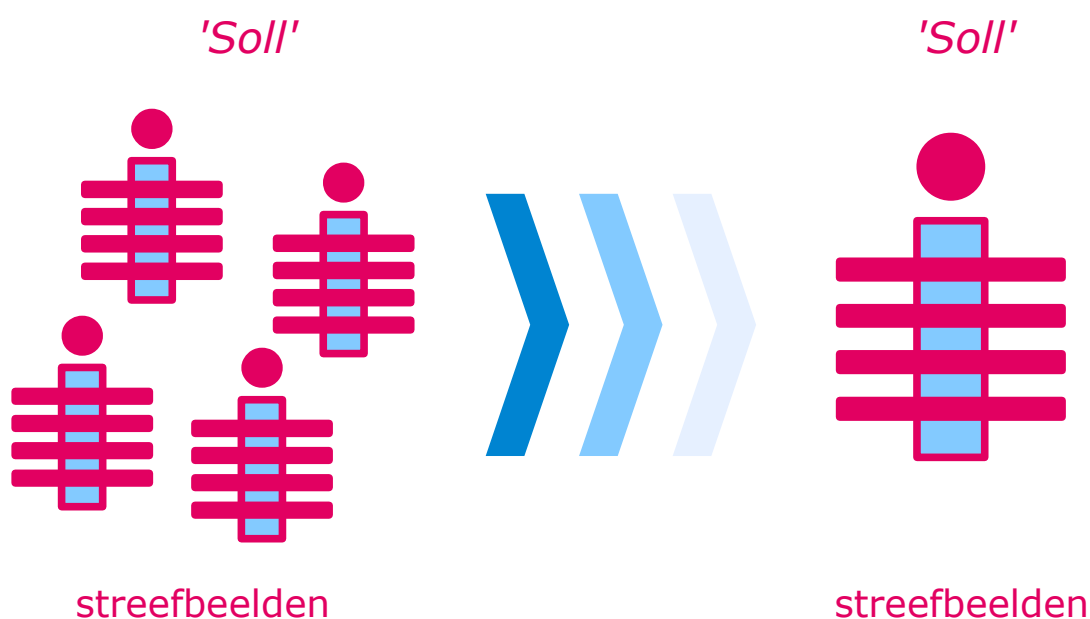
Als het gaat over de digitaliseringsvraagstukken en document management komt regelmatig de vraag: Hebben we alles in beeld? Zijn we niets vergeten? In de praktijk blijkt het lastig om dat met zekerheid te zeggen. Hoe kom je erachter wat je nog vergeten bent?

Ook hier biedt het model aanknopingspunten: Er zijn streefbeelden in kaart gebracht waarvoor nog geen roadmap bestaat. Zonder zicht op tussenliggende mijlpalen wordt een streefbeeld waarschijnlijk nooit gerealiseerd. En dan een stap verder terug: Voor een roadmap dient de huidige situatie in kaart gebracht te zijn. Zonder dat heeft een roadmap geen vertrekpunt. En het kan ook de andere kant op werken: Bijvoorbeeld als er een systeemimplementatie in de huidige situatie bestaat waarover in het streefbeeld nog geen eindsituatie beschreven is.

Ook verticaal is deze link te leggen: Hoe zijn bedrijfsprocessen bijvoorbeeld vertaald naar benodigde functionaliteit? Overigens lijken bij de eerste verkenningen op dit gebied de processen zelf de witte vlek te zijn. Per departement zijn er minder of meer gedetailleerde uitwerkingen van deze processen, maar die zijn nog niet vertaald naar rijksbrede modellen.

5.3 Van departementale naar rijksbrede veranderingen

De rijksbrede bouwstenen en kaders zijn niet vanuit een *green field*-situatie opgezet. Ze komen voort uit departementale praktijksituaties en -ervaringen en plannen. Voor elk departement is een architectuurschets en een verandermodel op te stellen en daar zijn dus ook departementale producten op af te beelden. Daarna is er een exercitie nodig om ze met iRijk te verbinden en ook hier witte vlekken en conflicten op te sporen. Voor bijvoorbeeld departementale en rijksbrede streefbeelden kan dat als volgt worden gevisualiseerd:

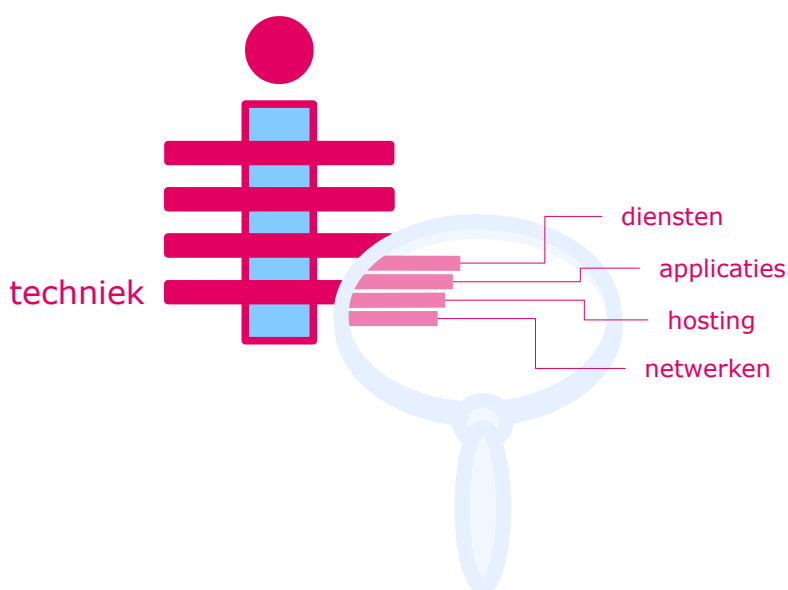


Dit voorbeeld laat zien hoe het model kan helpen om departementale en rijksbrede producten met elkaar te vergelijken door ze laag voor laag op gelijke noemer te zetten.

Het voorbeeld suggereert misschien dat er één organisatie of systeem overblijft, maar dat hoeft niet het geval te zijn. Een streefbeeld is de optelsom van elementen die echt gaan fuseren en daarnaast elementen die departementaal blijven, want ook dat kan de gewenste uitkomst zijn.

5.4 'Sub'-lagen binnen een laag

Bij de positionering van producten werd al snel duidelijk dat vooral in de techniek-laag meer details nodig zijn. Die laag blijkt zelf nader onder te verdelen in – wederom – vier *sublagen*:



Voor *techniek* is dit een hele praktische onderverdeling. Ict-diensten, applicaties, hosting en netwerken zijn namelijk bekende begrippen. Op elk van deze lagen zijn er al roadmaps en plannen, al dan niet rijksbreed en er zijn al aanbestedingen gaande. Wat elders in deze notitie is aangegeven over het belang van de analyse van de impact van veranderingen in een bepaalde laag op andere lagen en over het in kaart brengen van conflicten en witte vlekken is op recursieve wijze binnen de vier sublagen ook weer van toepassing.

En de andere drie lagen?

Op dit moment is de mogelijke verdere detaillering voor de andere lagen nog niet uitgewerkt. Maar neem bijvoorbeeld de processen-laag: Hier is het vrij duidelijk dat er een hiërarchie is van wettelijke taken naar processen, van interdepartementale procesketen naar het departementaal bedrijfsproces en van besturingsprocessen naar primair processen en ondersteunende processen.

5.5 Tijdelijke producten: Van halffabricaat naar eindproduct

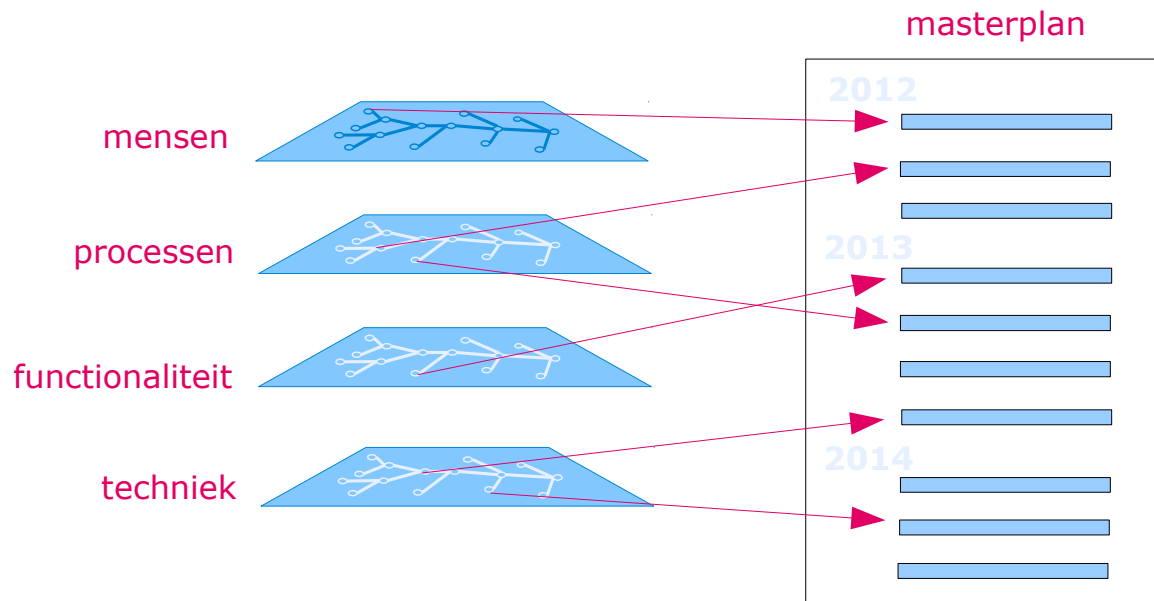
In de voorbeelden tot nog toe in dit hoofdstuk werd de samenhang toegelicht tussen producten die naast elkaar een bestaansrecht hebben en die hun eigen ontwikkeling doormaken.

Sommige producten bestaan echter alleen als voorbereiding op een ander product. Ze zijn te beschouwen als *halffabricaat* voor of als *ingrediënt* in dat andere product. En als ze eenmaal in dat andere product verwerkt zijn houden ze op te bestaan en verdwijnen dus uit beeld.

Dat geldt op dit moment voor de expertteam-producten: Zij dienen als bron voor het zogeheten *Eisenregister* en het *Referentie-ontwerp* voor *DWR-Docs*. De expertteam-producten worden daarna in principe niet meer gewijzigd maar 'leven voort' in het Eisenregister en het Referentie-ontwerp. Voor meer informatie over dit proces, zie *Bijlage B. Requirement management*.

6 Van Roadmaps naar Masterplan

Als de roadmaps eenmaal op elkaar zijn afgestemd, dan vormen ze de basis voor een actieplan. Als daarin alle aspecten van de verandering zijn meegenomen dan is dit een *masterplan*. De roadmaps laten zich als volgt vertalen:



Deze exercitie borgt dat de mijlpalen in de roadmaps zijn 'vastgezet' in de tijd. Dat is de voorwaarde om er projectmatig op te kunnen sturen en te borgen dat de realisatie binnen de normen van tijd, geld, kwaliteit en draagvlak blijft.

Mocht de realisatie van een bepaalde mijlpaal uitlopen, dan is via de roadmap terug te herleiden wat de impact is op andere mijlpalen in die roadmap en op mijlpalen in andere roadmaps.

Hoe verder?

Met bovenstaand schema zijn de visuele hulpmiddelen om de samenhang in kaart te brengen compleet. Het is nu tijd het model in de praktijk daadwerkelijk te gebruiken. De bevindingen worden zo nodig verwerkt in een nieuwe versie van deze notitie.

BIJLAGEN

A. Begrippenlijst

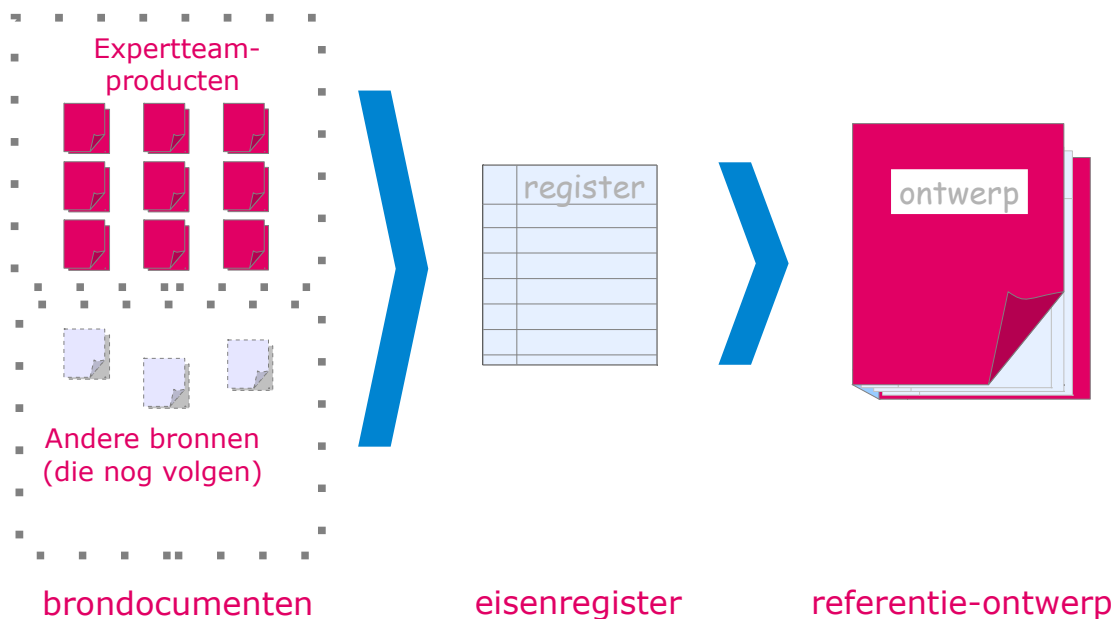
<i>Architectuur</i>	De beschrijving van de fundamentele opbouw van een systeem, bestaande uit: zijn componenten, hun onderlinge relaties en die tot hun omgeving, de principes voor hun ontwerp en evolutie.
<i>Architectuurschets</i>	Een kernachtige weergave van de architectuur vanuit een bepaald gezichtspunt. Er zijn veel architectuurschetsen mogelijk voor één bepaalde architectuur. Het hangt er maar van af hoe je naar het systeem wil kijken.
<i>Baseline</i>	Het rijksbrede normenkader voor informatiebeheer, dat de toegankelijkheid en betrouwbaarheid van overheids informatie 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.
<i>Bouwsteen</i>	Functionele component van de toekomstige documentaire informatievoorziening.
<i>DWR-Docs</i>	Beoogde rijksbrede functionaliteit voor documentaire informatievoorziening, te implementeren in een of meerdere technische systemen.
<i>Eisenregister</i>	Een geordende en compacte opsomming van eisen, bedoeld om de consistentie tussen behoeften en ontwerp te kunnen bewaken en die gebruikt kan worden als basis voor een programma van eisen voor een systeem of als instrument voor toetsing van een oplevering.
<i>Kader</i>	Beschrijving van processen, werkafspraken en wet- en regelgeving.
<i>Product</i>	Voortbrengsel in de meest brede zin des woords. Meestal een document, vaak een technisch systeem en soms een minder tastbare zaak als bijvoorbeeld verbeterd draagvlak, opgedane kennis of een cultuurverandering.
<i>Referentie-ontwerp</i>	Generiek ontwerp met kaders en oplossingsrichtingen, bedoeld als vertrekpunt voor het ontwerpen, realiseren en implementeren van een applicatie, ook te gebruiken om bestaande applicaties onderling te vergelijken of te toetsen.
<i>iRijk</i>	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.
<i>Streefbeeld</i>	Het streefbeeld <i>Informatie van Waarde</i> 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
<i>Verandermodel</i>	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.

Noot: deze lijst is in ontwikkeling en dus aan wijzigingen onderhevig.

B. Requirement management

Behoeften dienen te worden vertaald in eisen. Eisen dienen te worden vertaald naar een ontwerp.

Om dit proces te beheersen wordt bij het KennisLAB een *requirement management* methode toegepast. Dat helpt om prioriteiten te bepalen en te borgen dat in een complexe en veranderlijke situatie toch de consistentie bewaard blijft tussen behoeften en de daarvan afgeleide eisen en ontwerpspecificaties. Dit is een uitdaging die als volgt te illustreren is:



Zoals de illustratie laat zien, komen naast de expertteam-producten en vergelijkbare producten die nog zullen volgen, twee nieuwe belangrijke producten in beeld: Het *Eisenregister* en het *Referentie-ontwerp*. De onderlinge samenhang is als volgt:

De in brondocumenten vastgelegde behoeften worden vertaald naar eisen. Die worden vastgelegd in het *Eisenregister*, een geordende, compacte en voor verdere verwerking gemakkelijk te manipuleren administratie.

Het *Eisenregister* heeft inmiddels een initiële vulling: Alle eisen uit de expertteam-producten zijn erin opgenomen. Het register geldt als vertrekpunt voor verdere uitwerking en verbetering van eisen door toekomstige expertteams. Het is een belangrijke administratie want het is de basis voor programma's van eisen en conformiteitstabellen bij aanbestedingen. En het is noodzakelijk als toetsingsinstrument bij acceptatie van een opgeleverd systeem.

De eisen uit het *Eisenregister* zijn daarnaast de basis voor de uitwerking van een overkoepelend referentie-ontwerp. Dat ontwerp schetst de contouren van *DWR-Docs*, de beoogde rijksbrede voorziening met alle functionaliteit die nodig is voor document management. Omdat dit ontwerp te beschouwen is als een generiek sjabloon om concrete ontwerpen voor nieuwe systemen op te baseren of bestaande systemen mee te toetsen, wordt het aangeduid als *Referentie-ontwerp*.