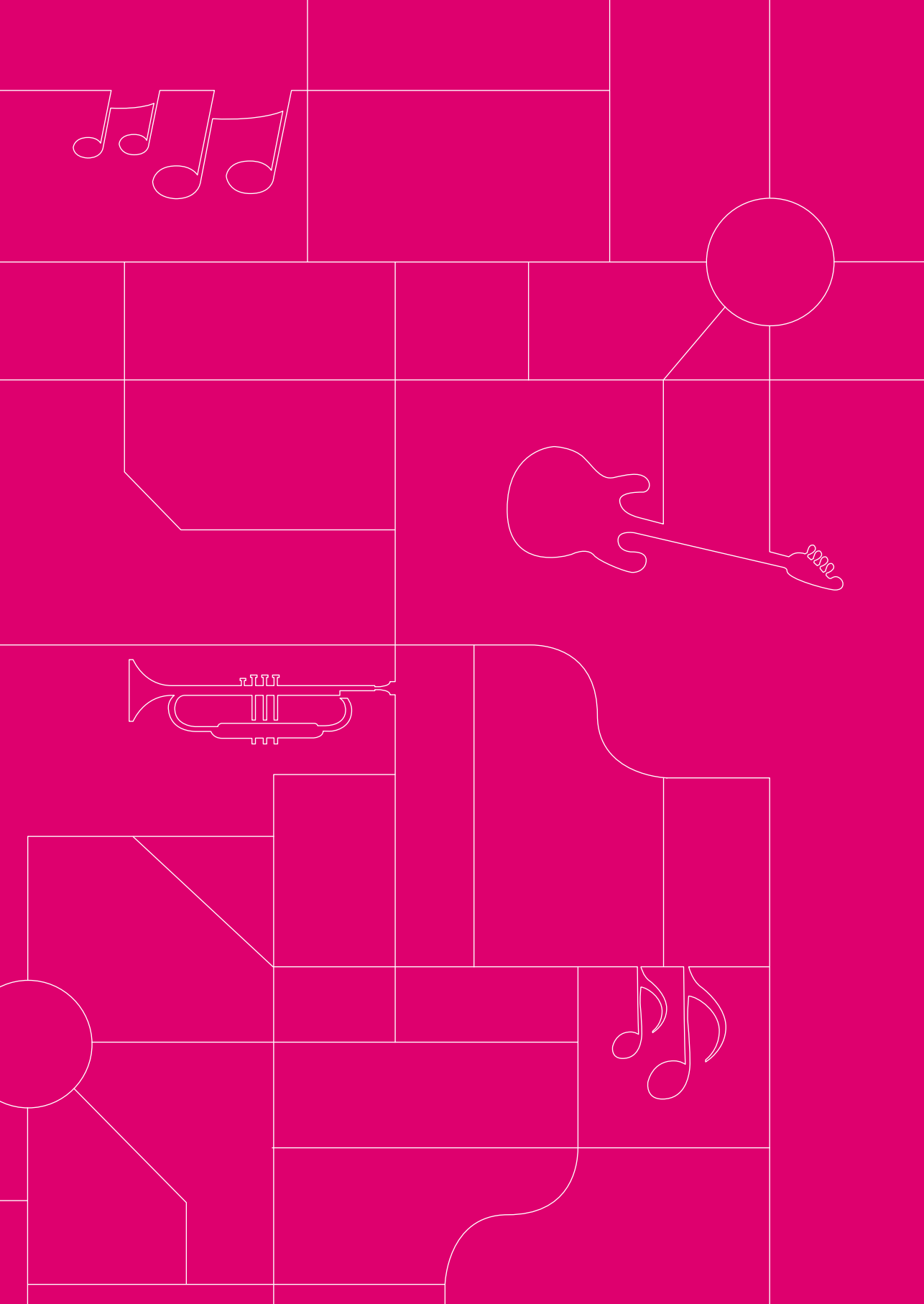




Samen versnellen
In recordtempo
naar het eRijk



Inhoud

Inhoud	3
Voorwoord Alleen samen kom je verder!	4
Inleiding Samen versnellen: in recordtempo naar het eRijk	6
1 Compositie: strategische ontwikkelingen	8
De Versnelling Op weg naar volledige digitalisering in 2015	9
Aanpassing plateauplanning streefbeeld	12
2 Coupletten en refreinen	14
<i>Interview Jan Möller en Auke Bloembergen</i> “Stel de informatie centraal, niet de systemen”	15
De bouwstenen: een overzicht	17
<i>Interview: Michael Rauner en Marriëlle Freeke</i> Baseline Zelfevaluatie: “Focus op toepasbaarheid”	18
Checklist: het speelveld van de Baseline	20
<i>Interview Marcel van Grieken en Nico Gietema</i> Bewaren, vernietigen en overdragen: “Ieder doet waar hij goed in is”	22
<i>Interview Bob Papenhuijzen</i> “Het begint bij Governance...”	25
<i>Interview Arnold van Rijn</i> “De vertaalslag naar de gebruiker maken”	28
Colofon	30

Voorwoord | Alleen samen kom je verder!

De Nederlandse overheid staat voor een ongekende uitdaging: kan Nederland haar plaats behouden in de lijst van meest concurrerende economieën terwijl er fors bezuinigd moet worden? Tegelijkertijd eist de burger van het Kabinet oplossingen op gebieden als openbare orde en veiligheid, zorg en overheidsdienstverlening.

ICT heeft hierin een bijzondere positie. Forse efficiencyverbeteringen kunnen worden gerealiseerd met ICT. Zo worden met de introductie van elektronisch factureren miljoenen bespaard bij zowel overheid als bedrijfsleven. ICT maakt het mogelijk dat het loket van zowel gemeente als rijksoverheid zeven dagen per week, 24 uur geopend is. De inzet van ICT maakt flex- en thuiswerken mogelijk, waardoor volgens recente berekeningen de besparingen zelfs miljarden kunnen bedragen. De overheid kan daarnaast veel meer taken uitbesteden aan de markt. Voorbeelden uit het buitenland laten zien dat er nu al veel meer mogelijk is. De vraag hoe je dat verstandig doet, moet veel prominenter op de agenda. Het gesprek over samenwerking tussen overheid en markt moet gaan over kansen en mogelijke besparingen. Goed opdrachtgeverschap en eerlijk delen van risico's zijn andere thema's op de agenda.

Overigens wordt nu al volop samengewerkt. Een goed voorbeeld zijn de Ontmoetingspleinen waar de directeuren Public vanuit het ICT-bedrijfsleven samenkomen met de departementale CIO's en programma-managers van grote ICT- projecten. Thema's die aan de orde komen zijn onder meer keteninformatisering en publiek-private samenwerkingsvormen.

Andere prima ontwikkelingen zijn het gezamenlijk werken aan uniforme leveringsvoorwaarden en het inzetten van de ICT-Haalbaarheidstoets als precompetitieve dialoog voorafgaand aan een aanbesteding. Het is een groot winstpunt dat er tegenwoordig afstemming plaatsvindt over de I-strategie, de overheidscloud en open data. De ervaring leert dat de overheid zeer open staat voor de kennis en kunde die beschikbaar is vanuit de (internationale) markt.

Het Digitaal Bestuurscongres 2011 is een schoolvoorbeeld van samenwerking en hét moment waar we op het gebied van de digitale overheid de oogst van het afgelopen jaar presenteren en de uitdagingen en kansen van de (nabije) toekomst ervaren en bespreken.

Kortom, samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven is een keiharde noodzaak. Samenwerkingsvormen waarbij de markt als partner betrokken wordt – dus risicodragend en medeverantwoordelijk voor de dienstverlening en bedrijfsvoering én waarbij die markt ook meedeelt in de successen – is de onomkeerbare weg naar een toekomst van gedeelde verantwoordelijkheid voor welvaart en welzijn! Ik wens u veel leesplezier.

Sylvia Roelofs, directeur ICT- Office



Inleiding | Samen versnellen: in recordtempo naar het eRijk

Dit zesde KennisLAB boekje brengt u weer op de hoogte van de actuele trends en ontwikkelingen van de informatiehuishouding van de Rijksoverheid. De vormgeving sluit aan bij het thema van het Digitaal Bestuur Congres 'For the record, in de studio's van de e-overheid', waar we het boekje voor het eerst uitreiken.

Het boekje staat in het teken van versnelling; het nieuwe ritme. De realisatie van het eerder vastgestelde 'Streefbeeld naar Informatie van Waarde' schuift vijf jaar naar voren. Dat betekent volledige digitalisering van de informatiehuishouding van de Rijksoverheid in 2015, in plaats van 2020: een waar recordtempo.

De ministeries trekken in deze versnelling waar mogelijk samen op, ontwikkelen en implementeren gezamenlijke standaarden, oplossingen en voorzieningen. Ze maken bij hun digitalisering bovendien gebruik van best practices, kennis en ervaring die binnen het Rijk beschikbaar is.

Het boekje bestaat uit twee delen: *Compositie* en *Coupletten & refreinen*. In de *Compositie* kunt u lezen hoe ons nieuwe muziekstuk zal gaan klinken. De Versnelling vraagt immers om een nieuwe ritme. Hoe we gaan we tempo maken? Dit tempo wordt doorvertaald in de aanpassing van de plateauplanning van het Streefbeeld.

Het nieuwe ritme is ingebed in een bredere context. De rijksbrede i-strategie geeft de

kaders en structuur voor de ontwikkeling van de informatievoorziening en de ICT. De i-strategie, opgesteld met de Interdepartementale Commissie CIO's (ICCIO) onder leiding van dirigent en Rijks CIO Maarten Hillenaar, zet de werking van het gehele orkest in een ander perspectief. De i-strategie schetst het lange termijnbeeld voor de informatievoorziening van de Rijksoverheid: waar willen we staan in 2015? En welke stations passeren we op weg daar naartoe? De i-strategie biedt een serie richtlijnen voor i-professionals, proceseigenaren en de gebruikers van de informatievoorziening. De i-strategie brengt een heldere prioritering aan in de ontwikkeling van de informatievoorziening van de Rijksoverheid en andere overheidsorganisaties.

De contouren van de i-strategie worden gepresenteerd tijdens het Digitaal Bestuur Congres.

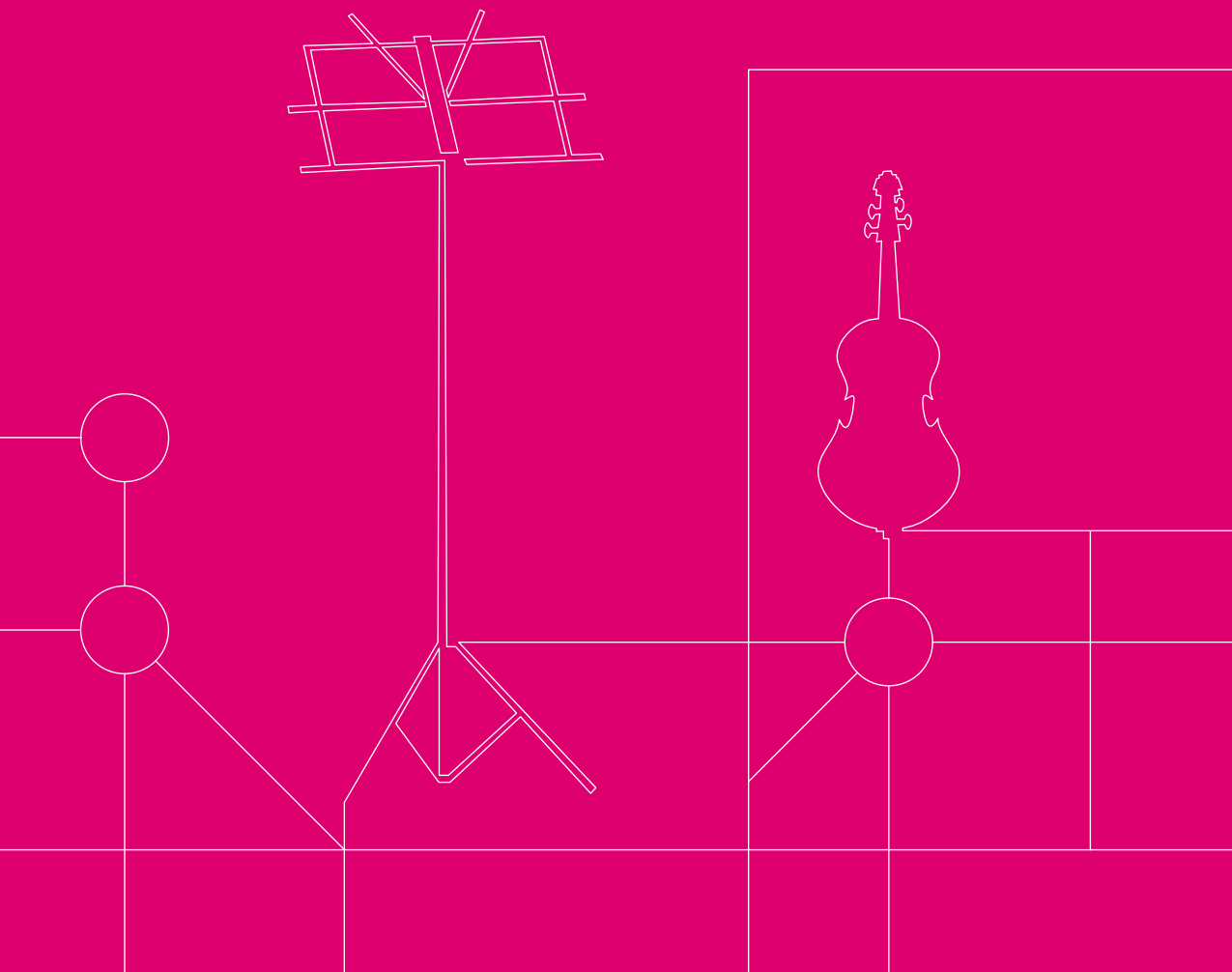
Het tweede deel van het boekje gaat over de *Coupletten en refreinen*. U leest meer over de totstandkoming van bouwstenen en kaders die de versnelling in digitalisering mogelijk maken. Expertteams en opdrachtgevers vanuit de Subcommissie hebben samengewerkt om deze uit te werken en door te ontwikkelen. U leest meer over drie van deze expertproducten, in interviews met de sponsors uit de Subcommissie en de voorzitters van de expertteams. Daarnaast zijn experts van de Rijksoverheid betrokken geweest bij de opstelling van

een NEN-richtlijn voor de informatiehuishouding. Jan Möller en Auke Bloembergen stonden aan de wieg van de nieuwe NEN-toepassingsrichtlijn NPR 2083. Wat deze richtlijn de informatiehuishouding kan bieden, leest u in het interview. Michael Rauner en Marriëlle Freeke vertellen u meer over de aangepaste Zelfevaluatie van de Baseline. Marcel van Grieken en Nico Gietema zijn geïnterviewd over de bouwsteen 'Bewaren, vernietigen en overdragen'.

Tot slot vertelt Bob Papenhuijzen u meer over de samenhang van de ordeningsstructuur, definities & begrippen en metagegevens. En licht Arnold van Rijn de resultaten van het expertteam metagegevens verder toe.

1

Compositie: strategische ontwikkelingen



De Versnelling | Op weg naar volledige digitalisering in 2015

Alle ministeries moeten uiterlijk in 2015 hun werkprocessen gedigitaliseerd hebben en aansluiten op een gemeenschappelijke generieke voorziening voor duurzame bewaring en beheer van digitale overheidsinformatie (e-Depot). Het Nationaal Archief accepteert met ingang van 2015 alleen nog digitale archieven. Dat is de kern van de beoogde Versnelling van het Streefbeeld van de Rijksoverheid.

Het streefbeeld Informatie van Waarde (december 2009) schetste de gemeenschappelijke ambitie: de Rijksoverheid wil transparanter zijn en digitaal informatie ter beschikking stellen aan medewerkers, burgers, bedrijven en de Tweede Kamer. Rijksambtenaren moeten plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken, eenvoudig informatie kunnen delen en over de grenzen van de departementen heen aan documenten kunnen werken.

Het streefbeeld ging uit van realisatie in 2020, maar wordt nu versneld doorgezet. Dat betekent dat de Rijksoverheid in 2015 haar informatieketen volledig gedigitaliseerd heeft: digitaal gecreëerde informatie wordt van creatie tot publicatie tot duurzame archivering beheerst. Door digitaal contentbeheer kan informatie gemakkelijk en snel worden uitgewisseld. Zowel binnen ministeries als rijksbreed kan beter worden samengewerkt. De hybride situatie waarin papieren en digitale informatie naast elkaar bestaan, eindigt. De Rijksoverheid werkt efficiënter

en de structurele kosten voor het informatie- en archiefbeheer van het Rijk dalen.

Twee sporen

De aanpak van de versnelling verloopt over twee sporen. Aan de 'voorkant' van de informatieketen digitaliseren ministeries hun werkprocessen en zorgen dat ze voldoen aan de 'aansluitvoorwaarden' voor de gemeenschappelijke e-Depotvoorziening. Vóór 2015 moeten alle departementen zijn aangesloten. Zij dragen hun informatie na de dynamische fase vervoegd over aan het Nationaal Archief. Aan de achterkant realiseert het Nationaal Archief deze voorziening en werkt een dienstenmodel uit.

Door deze oplossing valt een stap uit de huidige informatieketen: de semi-statische fase van informatie. Dat is de periode waarin niet-actuele dossiers bij het departement blijven tot het moment van vernietiging of overdracht aan het Nationaal Archief. Volgens de wet na een periode van 20 jaar. Die overdracht vervoegt tot drie of vier jaar.

De processen van departementen worden digitaal aangesloten op het e-Depot, dat alle soorten informatie duurzaam bewaart, gedurende de vereiste bewaartijd.

De voorkant: digitalisering

Enkele ministeries hebben het doel van volledige digitalisering al (bijna) bereikt; anderen zijn nog in de beginfase. Een integrale informatiearchitectuur, beschikbaar in 2011, zorgt voor harmonisatie van de manier waarop ministeries hun content opslaan en gebruiken. Daardoor kan binnen ministeries en rijksbreed beter worden samengewerkt. De expertteams van KennisLAB ontwikkelen daarvoor kaders en i-bouwstenen, die tezamen een integrale informatiearchitectuur vormen. Het Toepassingsprofiel Metagegevens wordt bijvoorbeeld verder ingevuld om toegang te hebben tot elkaars content. Waar mogelijk worden rijksbreed gestandaardiseerde processen ontworpen en geïmplementeerd. En er wordt een standaard ontwikkeld voor de aansluiting van de contentapplicaties op het e-Depot van het Nationaal Archief.

De grootste uitdaging van de versnelling is echter de organisatorische aanpassing en het vinden van passende implementatiemethodieken. Ministeries kennen grote verschillen in organisatieomvang, -cultuur en veranderbereidheid. De digitalisering van de beleidskernen zit bij het ene departement al meer 'tussen de oren' dan bij het andere.

Belangrijk aandachtspunt voor de departementale projectteams is het op- en uitbouwen van draagvlak bij de eindgebruikers. Zichtbaar commitment van de top is een ander cruciaal aspect bij het realiseren van de benodigde andere manier van werken. KennisLAB werkt op strategisch niveau aan het commitment van bestuurders.

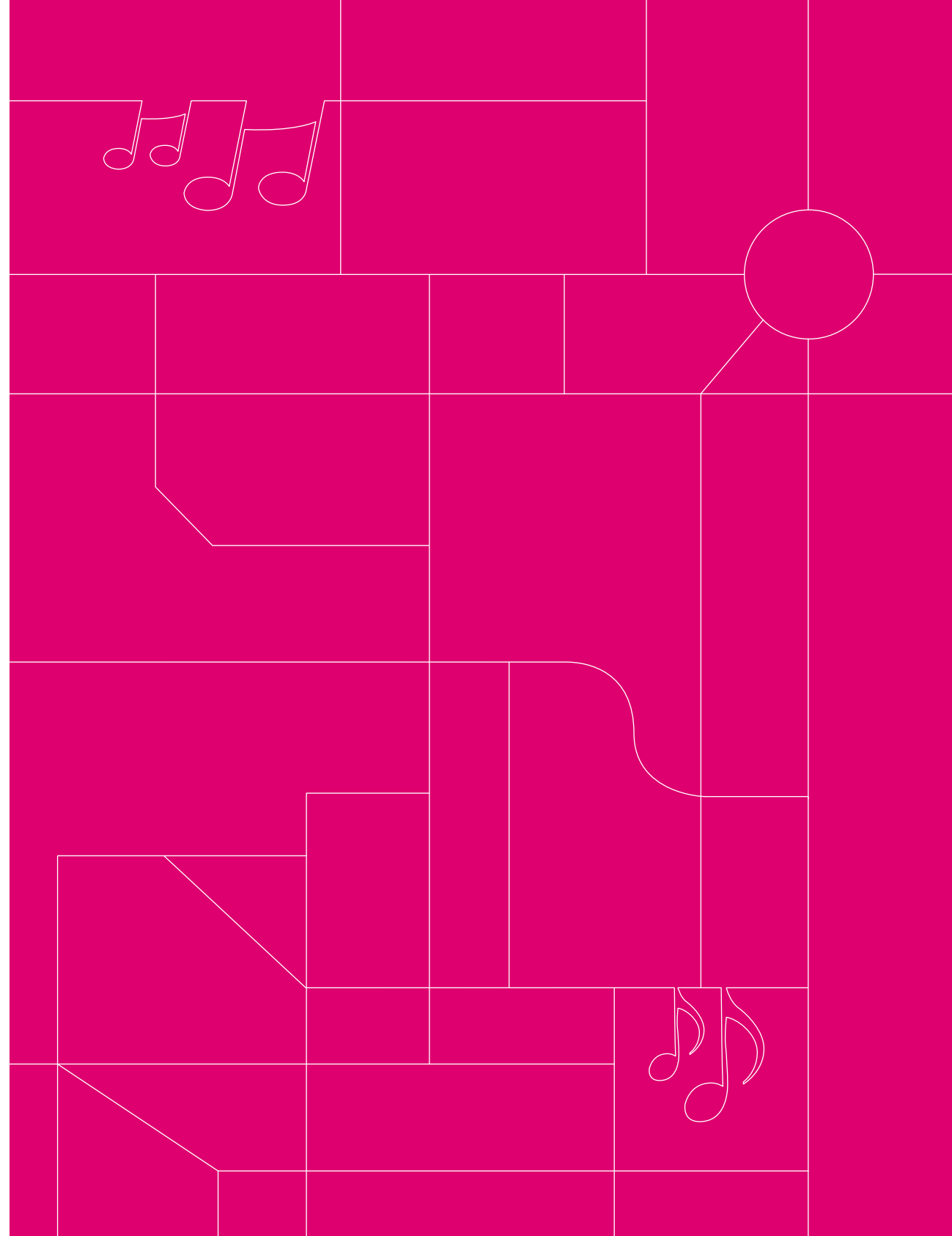
De achterkant

Parallel hieraan loopt de ontwikkeling naar één rijksbrede voorziening voor duurzaam contentbeheer, die aansluit op de Digitale Werkomgeving Rijksdienst (DWR) en het e-Depot van het Nationaal Archief. Het investeren in één generieke voorziening is efficiënter wat betreft financiële middelen, kennis, kwaliteit en inzet van mensen.

De Justitiële Informatiedienst (JustID) beschikt ook over een e-Depot, gericht op de strafrechtketen. Deze voorziening is ook toepasbaar op andere uitvoeringsketens, bijvoorbeeld veiligheid of de vreemdelingenketen. Vanuit deze taakverdeling wordt de komende jaren gefaseerd gewerkt aan de aansluiting op een gemeenschappelijk e-Depot. Het Nationaal Archief werkt daarvoor een portfolio aan diensten uit.

Raakpunt

De voor- en achterkant worden verbonden in de aansluitvoorwaarden; de randvoorwaarden om informatie uit de departementale proces- en informatie-systemen onder te brengen in de gemeenschappelijke e-Depotvoorziening. Het betreft een set standaarden, die de basis legt voor duurzame opslag en toegankelijkheid van overheidsinformatie. Ze creëert daarmee ook de eenheid van taal (techniek, metagegevens) die nodig is om informatie gemakkelijk en duurzaam uit te wisselen.



Aanpassing plateauplanning streefbeeld

Het streefbeeld verdeelde de ambitie in vijf opeenvolgende plateaus.

De versnelling van het streefbeeld betekent een ingrijpende aanpassing van de oorspronkelijke plateauplanning, waarin 2020 nog als streefdatum werd gehanteerd.

Tempo omhoog

De ambitie om de doelstelling vijf jaar eerder te halen, vergt meer dan alleen een herijking van de stappen. Een andere houding is vereist; iedere mogelijkheid om tijdswinst te behalen moet benut worden. De stappen worden sneller achter elkaar of waar mogelijk parallel uitgevoerd. De kennis en techniek die nu al voorhanden is, moet gericht ingezet worden, inzicht en ervaring vanuit de beschikbare best practices is daarbij richtinggevend.

De huidige verschillen in systemen, beleidsuitgangspunten en definities werken vertragend. In 2010 zijn in dit kader al grote stappen gezet, ondermeer door het vaststellen van i-bouwstenen en de inzet van een groot aantal expertteams. De samenvoeging van departementen, de drang naar standaardisatie en centralisatie van ondersteunende diensten en een sterkere regierol hebben ook een gunstige invloed op de snelheid.

Aangepaste plateauplanning op hoofdlijnen

Het streefbeeld gaat bij de stappen uit van een inhoudelijke driedeling: veranderingen in organisatie en (verander)management, informatiemanagement en techniek. De aangepaste plateauplanning focust op de harde aspecten: informatiemanagement en techniek. Versnelling op het onderdeel organisatie en verandermanagement is immers complex en kent een geleidelijk verloop.

Net zoals de planning in het oorspronkelijke streefbeeld worden de stappen of plateaus regelmatig herijkt en heroverwogen. Simpelweg omdat de processen in de organisaties en ook de technische mogelijkheden van dag tot dag veranderen en door ontwikkelen.

Plateau 0 en 1: De uitgangssituatie en kaders zijn helder en effectieve informatie-uitwisseling is mogelijk - uiterlijk afgerond in 2011 (was 2012)

De beschikbare systemen en bijbehorende randvoorwaarden zijn beschreven (o.a. Baseline Informatiehuishouding Rijksoverheid). Rijksbrede afspraken zijn gemaakt rondom de architectuur, ontwerp en werking voor het inhoudelijke beheer en de doorontwikkeling van de verschillende systemen.

Zowel bij de initiële keuze als bij de doorontwikkeling van de techniek, wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van oplossingen die elders al gebruikt worden en de kennis die daarover binnen het rijk aanwezig is. Koppelvlakken tussen de verschillende (berichten-)systemen en systeemdepots worden ontworpen en ontwikkeld conform de rijksbrede afspraken en de aansluitvoorwaarden van het e-Depot van het Nationaal Archief.

Plateau 2 en 3: Systeemdepots werken samen als federatie en het informatie-beheer is rijksbreed doeltreffend - uiterlijk afgerond in 2014 (was 2016)

De koppelvlakken tussen depots zijn operationeel. Het is mogelijk om informatie uit te wisselen tussen departementen en e-Depot(s). Veilig toegangsbeheer is Rijksbreed uniform geregeld door gebruik te maken van identity- en access-management (Rijkspas).

Onder regie van DGOBR worden de rijksbrede inhoudelijke en procedurele randvoorwaarden voor informatiebeheer (ordering, authenticiteit, overbrenging, etc.) uitgewerkt en vastgesteld.

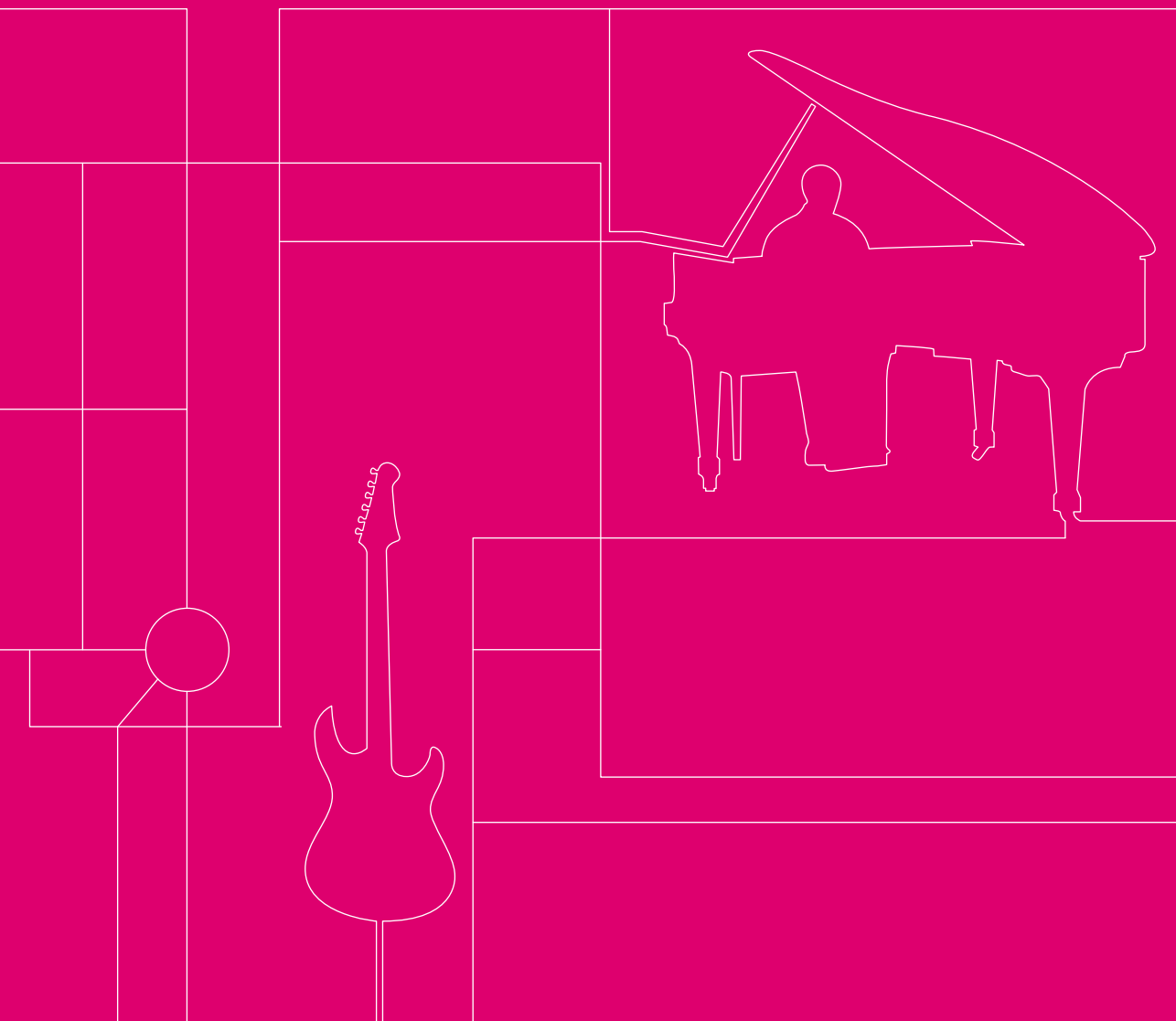
Plateau 4 en 5: Het informatiebeheer is rijksbreed doelmatig en het informatie-gebruik is rijksbreed optimaal - uiterlijk afgerond in 2015 (was 2020)

Het aantal verschillende systemen wordt beperkt en het beheer ervan geconcentreerd in een shared service organisatie. Ook gelijksoortige informatie-verzamelingen, zoals documentmanagement systemen, worden geharmoniseerd en geconsolideerd. Rijksbrede afstemming hierover vindt onder regie van DGOBR plaats.

Informatie is beschikbaar en toegankelijk via verschillende informatiemiddelen en voor verschillende manieren van samenwerken. Gescheiden depots worden samengevoegd tot een veilig systeem met één uniforme toegang voor informatie op verschillende rubricering-niveaus.

2

Coupletten en refreinen



Jan Möller en Auke Bloembergen | “Stel informatie centraal, niet de systemen”

Het management aan het roer, informatie integraal oppakken in plaats van versnipperd en een focus op het belang van informatie voor de organisatie. Opstellers Jan Möller (ministerie van Infrastructuur en Milieu) en Auke Bloembergen (Het Expertise Centrum / KennisLAB) over het nut en de noodzaak van de nieuwe praktijkrichtlijn NPR 2083.

De NPR 2083 legt de verbinding tussen archiefnorm NEN-ISO 15489, de algemene managementnorm NEN-ISO 9001 en de NEN-ISO/ICE 27001 voor informatiebeveiliging. Waarom is deze nieuwe richtlijn nodig?

Bloembergen: “Belangrijke aanleiding voor de integratie van de normen is de archiefnorm NEN-ISO15489. Die schrijft voor dat documentaire informatiespecialisten verantwoordelijk zijn voor alle aspecten van informatie- en archiefmanagement. De waarde en kwaliteit van informatie wordt echter bepaald in het primaire proces en is dus een verantwoordelijkheid van het lijnmanagement. Dat is de reden om de archiefnorm te integreren in de managementcyclus.”

Jan Möller: “In de Nieuwe Archiefregeling 2010, artikel 16, staat dat ook expliciet genoemd: ‘De zorgdrager zorgt ervoor dat het beheer van zijn archiefbescheiden voldoet aan toetsbare eisen van een door hem toe te passen kwaliteitssysteem.’”

De verbinding met de norm voor informatiebeveiliging is logisch gezien de gedeelde focus op informatie. De normen verschilden echter zo van insteek, dat de combinatie tot verwarring leidde. Möller:

“De verbetering van de informatiehuis-houding werd vaak vanuit verschillende richtingen aangevlogen. Het informatie-beheer vanuit de archivariissen en documentaire informatievoorziening en de informatiebeveiliging vanuit de IT. Daarnaast ligt de zorg voor privacy – de Wet Bescherming Persoonsgegevens – bij een speciaal daarvoor aangestelde functionaris, de wet Openbaarheid van Bestuur en de publicatie van overheidsinformatie vallen weer onder Communicatie. Al die specialisaties houden zich bezig met hetzelfde: informatie. Door die versnipperde aandacht zijn de overkoepelende verantwoordelijkheden onduidelijk.” Bloembergen vult aan: “Het leidt bovendien tot inefficiëntie. Managers worden vanuit verschillende disciplines benaderd met ongeveer hetzelfde: informatiebeveiliging, een goed archief, transparantie... door al die verschillende invalshoeken kan niemand door de bomen het bos nog zien. Daarmee gaat ook het bewustzijn van het belang van informatie deels verloren.”



Wat levert de richtlijn de organisatie op?

Möller: “De praktijkrichtlijn zorgt ervoor dat het onderwerp ‘informatie’ binnen de organisatie integraal benaderd wordt, waardoor een organisatie betere afwegingen kan maken. De richtlijn neemt de beleids-, de plannings- en de toetsing-cyclus van de organisatie als uitgangspunt. Onder leiding van het management stelt de organisatie een integraal programma van eisen en plan van aanpak op. In de huidige praktijk stelt iedere discipline zelf een plan voor een deelaspect van informatie op, inclusief een eigen audit- en zelfevaluatie. De uitvoering van de onderdelen van het integrale plan ligt wel weer bij de specialisten. Maar in plaats van drie audits voor informatie, is er nog maar één.” Bloembergen: “De praktijkrichtlijn geeft ook handvatten om andere normen te integreren. Wij hebben in de NPR 2083 de informatienormen verbonden aan het ‘algemene’ kwaliteitssysteem. Op dezelfde manier kun je alles aan elkaar knopen. Het is in die zin ook een richtlijn voor effectieve implementatie van verschillende NEN-EN-ISO systeemnormen in de organisatie.”

Wat biedt de richtlijn archief- en DIV-specialisten?

Bloembergen: “De richtlijn zorgt voor aansluiting bij andere disciplines als informatiebeveiliging en kwaliteitsmanagement. De boodschap is: ‘Haak aan bij de beweging van de organisatie en praat een taal die aansluit bij de taal van het management. Zorg ervoor

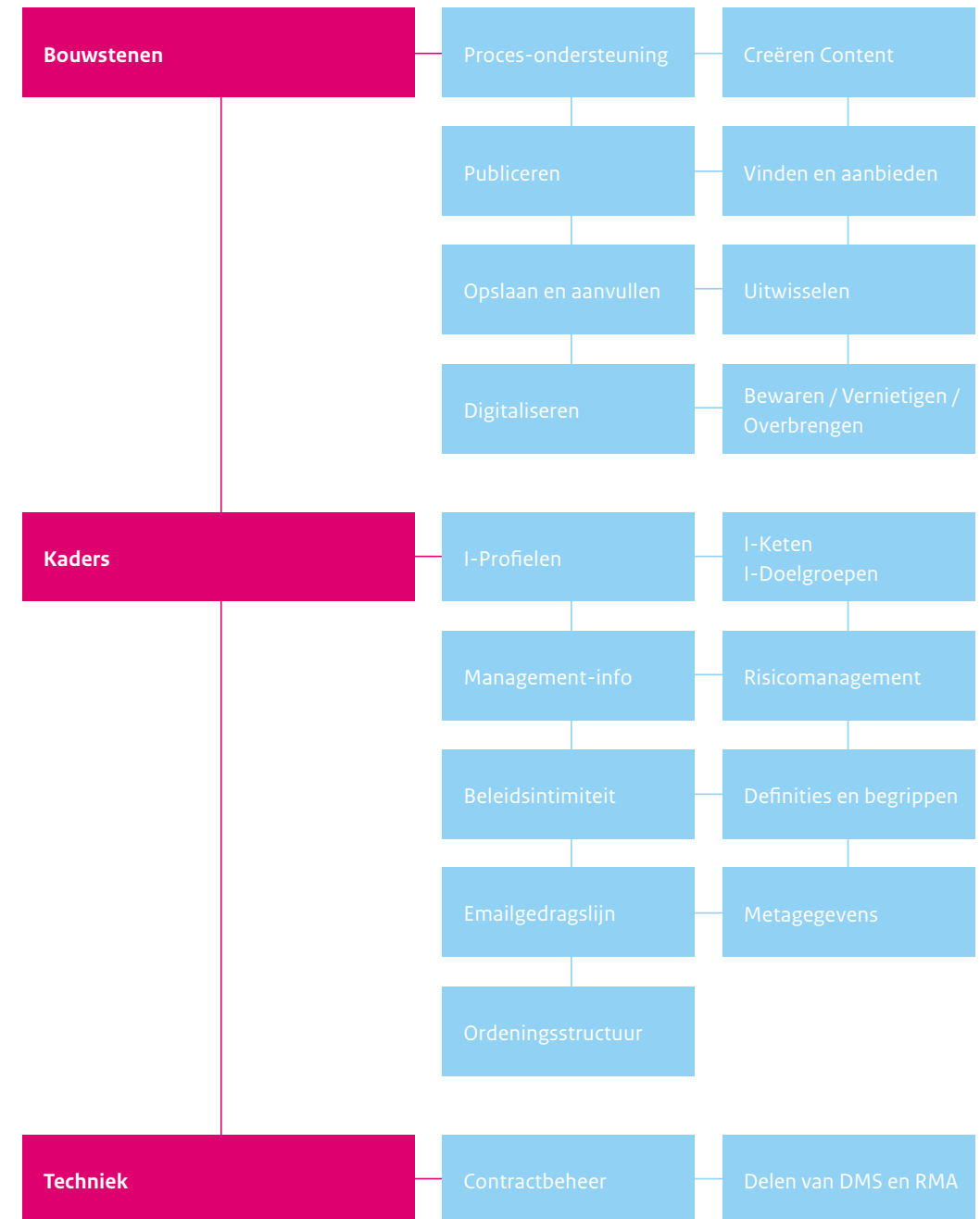
dat het onderwerp ‘Overheidsinformatie’ niet meer versnipperd wordt opgepakt.’ Niet het vakgebied en het eigen systeem staan centraal, maar de rol en waarde van de informatie. Begin gezamenlijk bij de vraag: wat hebben we aan informatie binnen onze organisatie? Vervolgens: wat willen we ermee? En tot slot: hoe gaan we dat dan beheersen in systemen? Dat is de goede volgorde, in plaats van de systemen als uitgangspunt te nemen. Een voorbeeld: je kunt de beveiliging van informatie tot in de puntjes regelen, maar als een medewerker een document op zijn iPad zet, is het weg. Je ontkomt er dus niet aan de informatie zélf centraal te stellen.”

Wat is de relatie tussen de NPR 2083 en de Baseline?

Bloembergen: “Met deze praktijkrichtlijn komen de NEN-normen meer op één lijn te liggen met de Baseline. Aanleiding voor de ontwikkeling van de Baseline was dat de verschillende wetten en regelgeving moeilijk met elkaar in verband te brengen waren. De NEN-normen boden destijds geen soulaas, omdat de toepasselijke 15489 norm niet uitgaat van management-verantwoordelijkheid. Er is een nieuwe internationale norm op komst, de NEN-ISO 30300. Deze biedt een managementaanpak voor het informatiebeheer en de verbetering ervan. Eigenlijk wordt hiermee het gat gevuld dat werd opengelaten door de 15489, en dat wij voor het Rijk hadden gevuld met de Baseline en voor Nederland met de NPR 2083. Zodra die nieuwe norm er is, kunnen we de Baseline terugbrengen tot een implementatiegids bij deze norm.”

De praktijkrichtlijn is opgesteld onder verantwoordelijkheid van de NEN-commissie Informatie- en Archiefmanagement. De norm is verkrijgbaar in de Normshop van de NEN. (nen.nl/web/Normshop/)

De bouwstenen: een overzicht



Michael Rauner en Marriëlle Freeke | Baseline Zelfevaluatie: “Focus op toepasbaarheid”

Een Baseline zelfevaluatie biedt handvatten om de informatiehuishouding gericht te verbeteren. Zeker nu de vragen beter aansluiten op de praktijk. Het is te vroeg om de Baseline als meetinstrument in te zetten en departementen onderling te vergelijken. Voorzitter van het expertteam Baseline Barometer Marriëlle Freeke en sponsor Michael Rauner over de aangepaste vragenlijst én de rol van de Baseline in de versnelling.

De rol van de Baseline in de versnelling is glashelder, vinden Freeke en Rauner. Freeke: “Digitalisering van de werkprocessen binnen departementen vormt immers het hart van de versnelling. Daarin moet de kwaliteit van de informatiehuishouding goed geborgd zijn. De Baseline helpt door focus en overzicht te bieden om tijdens de digitalisering de organisatie zo in te richten, dat informatie op orde is.” Rauner vult aan: “Samen versnellen vraagt om meer standaardisering, maar wel op een manier die ruimte biedt aan de eigenheid van departementen. Werken en verbeteren met de Baseline brengt ons een stap dichterbij het einddoel: uniformer in de manier waarop we met informatie omgaan, zonder identiteitsverlies.”

Verbetering

Oktober 2010 werd de nieuwe versie (1.5) van de Baseline vragenlijst vastgesteld in de Subcommissie Informatiehuishouding. Freeke heeft met het expertteam

meegewerkt aan de verbetering: “De meerwaarde van de nieuwe versie is dat deze eenvoudiger is in het gebruik en meer focust op verbetering. De vragen zijn begrijpelijker, leesbaarder en sluiten beter aan op de praktijk. Bij iedere vraag is benoemd voor wie deze bedoeld is: de CIO, I-adviseur, lijnmanager of de beleidsmedewerker. Het benoemen van rollen geeft een beter beeld, is mijn ervaring. De feedback van departementen die een zelfevaluatie hebben uitgevoerd, bood veel input voor de nieuwe versie. Daarnaast was de inbreng van Jurgen Pauwels vanuit KennisLAB en Marcel de Bruin van de Rijks Auditdienst zeer nuttig. Marcel bracht zijn ervaring met operational audits mee, en hielp daarmee de vragen vooral ook praktischer te formuleren en dwarsverbanden tussen vragen te leggen.”

Toepasbaarheid

Als sponsor was Rauner opdrachtgever aan het expertteam vanuit de Subcommissie Informatiehuishouding. Hij volgde de



Michael Rauner is waarnemend directeur Directie Documentaire Informatievoorziening en hoofd afdeling Beleid en Strategie bij het ministerie van Buitenlandse Zaken. Hij is lid van de Subcommissie Informatiehuishouding.

Marriëlle Freeke is MT-lid van de eenheid Documentatie en Informatie, directie Bedrijfsvoering bij het ministerie van Financiën. Zij was voorzitter van het expertteam Baseline Barometer.

voortgang, gaf sturing aan het expertteam en zorgde voor draagvlak in de Subcommissie. Zijn ervaring: “Het risico met de Baseline is dat managers het ervaren als de zovéélste checklist. Hoe concreter en toepasbaarder het product, hoe duidelijker ik binnen de Subcommissie en mijn eigen organisatie het belang ervan uit kan dragen.” Freeke: “De focus op toepasbaarheid werkte ook binnen het expertteam goed, het geeft energie en er ontstaat dynamiek. Dat zorgt ervoor dat de betrokken experts de specifieke situatie op hun eigen departement makkelijker los kunnen laten, en we beter konden kijken naar wat ons bindt, in plaats van onderscheidt. Door al die kennis te bundelen bereiken we een veel beter resultaat. Ik vind het belangrijk deze werkwijze met de expertteams en de sponsors te borgen, zodat departementen samen verder kunnen werken aan het creëren van bruikbare praktische oplossingen. Het is nu de tijd om door te pakken; iedereen moet én iedereen wil verder.”

Nieuwsgierigheid opwekken

Het expertteam had van de Subcommissie ook opdracht gekregen te onderzoeken of en hoe de Baseline kon worden ingezet als meetinstrument, zodat departementen onderling vergeleken kunnen worden. Het expertteam kwam tot de conclusie dat het daar nog te vroeg voor is. Freeke: “We zijn nog bezig om de principes tussen de oren te krijgen, door zelfevaluatie en reflectie om te passen. Ik denk dat zo’n meting iets is voor over een jaar of drie. Het is nu nog appels met peren vergelijken: ministeries die bijna helemaal gedigitaliseerd zijn, hybride situaties en departementen die voornamelijk nog met papier werken.” Rauner: “Een te instrumentele insteek leidt tot verstarring, terwijl we eigenlijk nog op zoek zijn naar de nieuwsgierigheid om met de zelfevaluatie aan de slag te gaan, vooral bij het lijnmanagement. Bovendien: alles is meetbaar, maar niets is objectief. Veiligheidsrisico’s spelen een belangrijke rol, die verschillen nou eenmaal tussen en

binnen departementen. Het is belangrijker dat een departement kan uitleggen waarom ze bepaalde keuzes maakt, dan dat ze hoog scoren in een onderlinge vergelijking. Risicomanagement is niet voor niets een belangrijk uitgangspunt van de Baseline. De Baseline is een hulpmiddel om bewuster te werken en die keuzes te maken.”

Doorontwikkelen

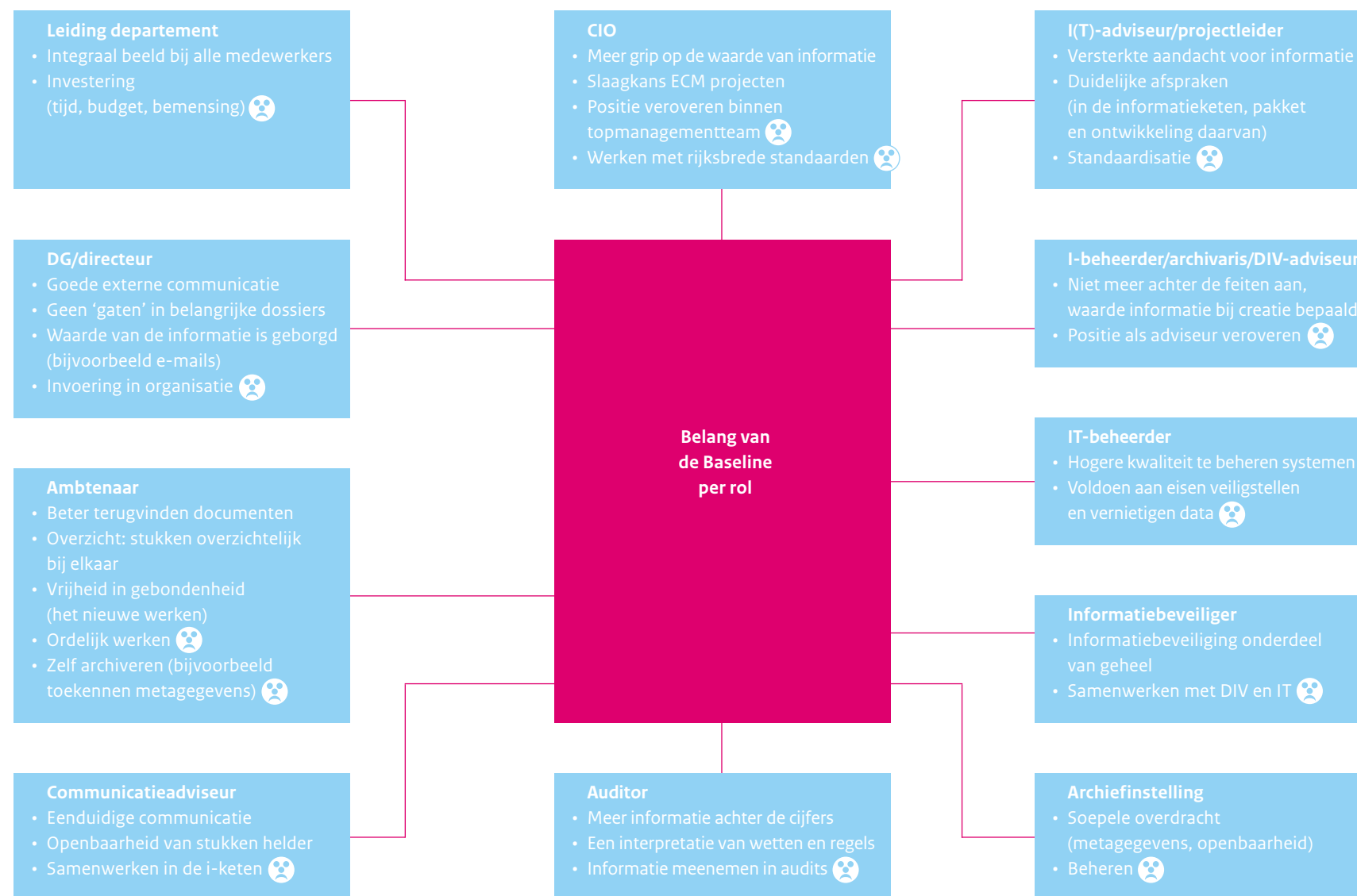
Het expertteam deed aanbevelingen voor borging en de doorontwikkeling van het instrument. Freeke: “De Baseline is nog niet af. Ik zou bijvoorbeeld graag zien dat er meer toelichting komt voor hoe departementen de zelfevaluatie het beste kunnen inzetten; een soort handleiding voor het gebruik. Er zou ook een proceseigenaar benoemd moeten worden die zorgt voor verwerking van de nieuwe inzichten, rollen en verantwoordelijkheden van de nieuwe NEN-normering in de volgende versie van de Baseline, versie 2.0.” Rauner: “Het instrument is nooit af en blijft in ontwikkeling, doordat we steeds meer ervaringen opdoen met de toepassing ervan in het proces van digitalisering.”

Normen, zelfevaluatie en audit

De Baseline Digitale Informatiehuishouding is juli 2009 bekrachtigd door het kabinet, als instrument om de informatiehuishouding van de Rijks-overheid te verbeteren. De Baseline komt voort uit bestaande wetgeving en kaders en wordt ondersteund door andere algemeen geaccepteerde kaders, zoals de NEN-ISO-normen. Departementen gebruiken de Baseline als referentiekader, zelfevaluatie- en auditinstrument. *De nieuwe versie van de Baseline Zelfevaluatie Vragenlijst (versie 1.5) is beschikbaar als pdf-bestand, die kunt u vinden op www.kennislab.info*

Checklist: het speelveld van de Baseline

👤 Investerings



Het betrekken van verschillende doelgroepen binnen de organisatie is cruciaal voor succesvolle implementatie van digitaal werken. Ieder heeft wat te winnen bij effectief en geordend digitaal informatiebeheer, maar moet ook investeren.

En wat zijn de offers die zij moeten brengen? Een overzicht.

Marcel van Grieken en Nico Gietema | Bewaren, vernietigen en overdragen: “Ieder doet waar hij goed in is”

Hoe kan de Rijksoverheid ervoor zorgen dat bij de explosieve toename van de hoeveelheid digitale informatie de zorg voor duurzame bewaring, vernietiging en de overdracht naar het Nationaal Archief goed geregeld is? Voorzitter expertteam Nico Gietema en sponsor Marcel van Grieken over nut, noodzaak en resultaat van de i-bouwsteen ‘Bewaren, vernietigen en overdragen’.

Gietema licht de noodzaak van de bouwsteen kernachtig toe: “We zijn tenslotte de overheid, we moeten informatie netjes bewaren om verantwoording af te kunnen leggen over ons handelen. Deze bouwsteen zorgt voor kwaliteitsborging in duurzame, toegankelijke en betrouwbare bewaring, vernietiging en overdracht van overheidsinformatie. Hij legt de verbinding tussen het primaire proces en de documentaire informatievoorziening.”

Expertise

Het expertteam heeft met de bouwsteen een pragmatische handreiking opgeleverd voor de manier waarop de beleidskernen hun informatie kunnen bewaren, vernietigen en (vervroegd) overdragen. Ieder ministerie sluit als gevolg van de ingezette versnelling, uiterlijk 2015 aan op het gemeenschappelijke e-Depot van het Nationaal Archief. Gietema: “Dat e-Depot is de meest aangewezen best practice voor het duurzaam, toegankelijk en betrouwbaar bewaren van

informatie, zo bleek uit de inventarisatie van het expertteam bij diverse ministeries. Waarom zouden ministeries dan hun eigen bewaarfunctie ontwikkelen? Op deze manier kan ieder doen waar hij goed in is. Het Nationaal Archief heeft alle expertise in huis en de systemen daarvoor al grotendeels ontwikkeld. Departementen kunnen zich dan, met inachtneming van de voorwaarden voor overdracht, richten op het digitaliseren van de voorkant, hun werkprocessen. De bouwsteen biedt ook een vooruitblik op de aansluitvoorwaarden op het e-Depot.”

Efficiency en dienstverlening

De keuze voor vervroegde overdracht sluit aan bij de huidige praktijk, ziet Van Grieken: “Initiatieven voor digitalisering binnen ministeries richten zich toch vooral op de voorkant, het ontwikkelen van documentmanagementachtige applicaties of het invoeren van Het Nieuwe Werken. Alle ministeries worstelen echter met het invullen van de achterkant: het goed

bewaren en toegankelijk houden van informatie in het archief. Vervroegde overdracht naar het e-Depot zorgt ervoor dat eerder in de documentlevenscyclus informatie in de juiste standaarden wordt gezet. Er valt een stap uit, die van het semi-statisch archief bij de ministeries. Dat biedt natuurlijk efficiencyvoordelen.”

Het mes snijdt echter aan twee kanten, voegt Gietema toe: “Met vervroegde overdracht kan het Nationaal Archief betere dienstverlening bieden aan burgers en bedrijven. In plaats van de huidige overdrachtstermijn van twintig jaar, kan overheidsinformatie na drie of vier jaar openbaar gemaakt worden, als dat risicoteknisch mogelijk is. Meer en sneller transparantie bieden past natuurlijk helemaal bij deze tijd. Het zal overigens nog wel wennen zijn voor beleidsdirecteuren als beleidstukken veel sneller dan vroeger op internet raadpleegbaar zijn. Dat vraagt om een cultuuromslag.”

Alles hangt samen

De crux voor goed bewaren, vernietigen en overdragen ligt bij de creatie van informatie. Het goed borgen van duurzaamheid, toegankelijkheid en betrouwbaarheid is afhankelijk van de behandeling in het begin. Gietema: “Vele wetten en regels beschrijven waar ministeries aan moeten voldoen, maar de afstand tussen al die regels en de praktijk van de werkvloer is groot. Daar bieden we met de bouwsteen duidelijkheid in: de NEN 2082 en de Baseline zijn de kaders. De Baseline biedt een praktische vertaalslag voor de toepassing van al die wet- en regelgeving in de organisatie. De NEN 2082 is de norm voor de functionaliteiten voor bewaren, vernietigen en overbrengen, die geldt vanaf het eerste inputmoment.” De kwaliteitsborging kan

overigens alleen tot stand komen als ‘bewaren, vernietigen & overdragen’ in samenhang met de andere bouwstenen wordt ontwikkeld, benadrukt Gietema: “Alles hangt met alles samen bij digitalisering. De uiteindelijke kwaliteit van het bewaren, vernietigen & overdragen hangt bijvoorbeeld sterk samen met de kwaliteit van de selectielijsten. Het is slechts één van de stappen die we moeten zetten om verder te kunnen.”



Marcel van Grieken (rechts op de foto) is hoofd Documentatie, Communicatie en Archief, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Hij is lid van de Subcommissie Informatiehuishouding.

Nico Gietema (links op de foto) is senior adviseur informatievoorziening, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Hij was voorzitter van het expertteam Bewaren, vernietigen en overdragen.

Samen versnellen

De bijdrage van de bouwsteen aan het proces van versnelling is zowel direct als indirect. Van Grieken: “De versnelling kent de aanpak van een Zwitserse tunnel. We werken tegelijkertijd zowel aan de voorkant als aan de achterkant van de keten om ergens in het midden op hetzelfde punt uit te komen. De vervroegde overdracht naar het e-Depot van het NA is een van de kernen van de versnelling. Het geeft invulling aan wat ministeries moeten ontwikkelen voor de aansluiting op de achterkant, de generieke bewaarfunctie. Doordat departementen zich nu gezamenlijk gebogen hebben over de vraag ‘hoe gaan we dat doen?’ hoeft niet iedereen het wiel zelf uit te vinden. Er ligt een bruikbaar product dat departementen kunnen toepassen, dat ervoor zorgt dat de Rijksoverheid volgens vergelijkbare standaarden en formats werkt. Dan kan informatie ook beter uitgewisseld worden.” Gietema ziet nog een indirecte bijdrage aan de versnelling: “We komen steeds meer op één lijn, dat zet aan tot actie en zorgt ervoor dat de verschillende partijen snel concreter worden. De interdepartementale samenwerking leidt er nu toe dat er zich een klant met een vraag aandient. Het Nationaal Archief kan zich daardoor aanbieden als dienstverlener en een concreet dienstenmodel uit gaan werken.”

Waardevol

Gietema vond het werken in het expertteam een waardevolle ervaring. “De bundeling van kennis van experts uit verschillende departementen zorgde ervoor dat we echt een slag konden maken. Hiermee kunnen we verder.” Van Grieken: “Het mooie aan de werkwijze van de expertteams is dat het resultaat oplevert. Het afgeven van een heldere afgebakende opdracht die binnen een bepaalde termijn moet worden

opgeleverd, zorgt voor focus. Grote toegevoegde waarde van de opdeling in Bouwstenen is daarbij dat ze eenheid van taal biedt, omdat de bouwstenen zo concreet zijn.”

Begin 2011 wordt de bouwsteen ‘Bewaren, vernietigen en overdragen’ in de Subcommissie Informatiehuishouding besproken.

Bob Papenhuijzen | “Het begint bij Governance...”

Als sponsor van drie expertteams ziet Bob Papenhuijzen als wenkend perspectief een heldere Governancestructuur. Dat betekent duidelijke rollen, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en opdrachten als de basis voor een effectief en efficiënt werkende overheid. “Eenheid in taal helpt om over departementale grenzen heen te stijgen.”

Het zijn thema's die Papenhuijzen persoonlijk aan het hart gaan en waar Veiligheid en Justitie wat mee heeft. “Veiligheid en Justitie werkt veel in ketenverband samen: met bijvoorbeeld gemeentes, de Marechaussee en de politie. Justitie heeft een traditie en deskundigheid op dit terrein: we hebben al veel ontwikkeld op het gebied van metagegevens, op basis van gezamenlijke begrippen en afspraken met ketenpartners over de betekenis van gegevens. Onze producten staan ook internationaal in de belangstelling. Die producten en bijbehorende kennis ter beschikking stellen binnen de Rijksoverheid doen wij graag.”

Eenheid van taal

Belangrijk aspect van de gemeenschappelijke afspraken over ordening, begrippen en definities is om een eenheid van taal over de inhoud te creëren. Die is nodig om over de grenzen van departementen heen samen te werken en informatie te delen, betoogt Papenhuijzen. “De beleidsterreinen van de departementen hebben overlappingen. Mensen uit verschillende departementen werken samen aan en op dezelfde dossiers, waarbij ieder handelt vanuit de eigen

Bob Papenhuijzen is directeur Informatisering en CIO bij het ministerie van Veiligheid en Justitie. Hij is lid van de Subcommissie Informatiehuishouding en sponsor van de expertteams ‘Orderingsstructuur’, ‘Begrippen en Definities’ en ‘Metagegevens’.

beleidsverantwoordelijkheid. In die overlappende dossiers verschillen de perspectieven en daarmee ook de betekenis die aan begrippen wordt gegeven. En dus is harmonisatie gewenst.”

Begripsverwarring

Hij geeft een aantal voorbeelden: “Een verkeersovertreding wordt door het ministerie van Infrastructuur en Milieu beschouwd vanuit het oogpunt van verkeersveiligheid, iets anders dan voor Veiligheid en Justitie, die vanuit het perspectief ‘handhaven’ kijkt. Zo zijn er binnen de Rijksoverheid dertig verschillende betekenissen voor ‘inkomen’ en is ‘kind’ iets anders in het strafrecht dan bijvoorbeeld in het belastingrecht of het onderwijs. Door het verschil in duiding ontstaat een begripsverwarring die samenwerking, toegang tot relevante informatie en kennisdeling in de weg staat.”



Wenkend perspectief

Met goede rijksbreed geaccepteerde standaarden voor ordening, definities en begrippen, en metagegevens wordt die begripsverwarring geadresseerd. “Met deze drie kaders is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en wie wat moet doen. Daarmee wordt een flink aantal randvoorwaarden voor de gewenste kennisuitwisseling en -deling dan ook bijna als vanzelf gerealiseerd. We kunnen binnen de Rijksoverheid efficiënter gebruik maken van de kennis die in verschillende departementen is opgebouwd, en die kennis ook bundelen. Ideeën en producten kunnen rijksbreed gedeeld worden en impact hebben. Dat bespaart kosten, maakt het werken voor de overheid leuker en leidt ook tot een betere dienstverlening aan burgers.”

Huis bouwen

Als werktuigkundig ingenieur maakt Papenhuijzen de vergelijking met een huis:

als we het begrippenkader niet scherp hebben, hebben we wel de machines en de arbeiders, maar zonder bouwtekening en werkbeschrijving kun je er niet zoveel mee. We hebben nu de eerste stappen gezet, een gezamenlijke verkenning is gedaan. Om nu verder te komen moeten we de drie kaders meer in samenhang bezien en investeren in een wenkend perspectief. We zijn bezig geweest met mooie bouwstenen, nu wordt het tijd het gebouw neer te zetten: een goed, snel en slim werkende overheid met informatiestromen die perfect op orde zijn. Die overheid werkt efficiënt, omdat overheden alleen dat stuk van hun interne organisatie hoeven op te tuigen, dat specifiek is voor hun beleidsterrein. Resultaat is dat de belastingbetaler weet waar hij voor wat moet zijn, omdat de overheid geen tegenstrijdige informatie meer uitzendt.”

Resultaat

“Madeleine Laqueur (VWS) en ik waren samen sponsor vanuit de Subcommissie en daarmee opdrachtgever van deze drie expertteams. Een constructieve en plezierige samenwerking waarbij de inhoudelijke vakkennis van Madeleine goed matcht met de meer ketengerichte invalshoek van Veiligheid en Justitie. “De subcommissie kan zich nog verder verbeteren in het formuleren van opdrachten en het benoemen van de noodzakelijke eindproducten,” concludeert Papenhuijzen. “Een goed geformuleerde opdracht is absoluut noodzakelijk om tot een resultaat te komen, dat niet alleen landt binnen de subcommissie informatiehuishouding, maar ook door departementen kan worden toegepast.”

Vervolgopdracht

“Onze vervolgopdracht aan de expertteams zou volgens mij moeten zijn om in

onderlinge afstemming tussen de teams maximaal drie alternatieven te bieden om de ordening en uitwisseling van informatie en de daarop gebaseerde samenwerking binnen het Rijk te verbeteren. We kunnen in onze rol als sponsor optreden op als inspirator en verbinder, zodat we gezamenlijk investeren en eerst toewerken naar het wenkend perspectief. Mijn voorstel is om met kleinere expertteams te werken, met daaromheen een bredere referentiegroep. Kleinere teams werken efficiënter, en de referentiegroep kan met vragen en aanvullingen die kwaliteit van de producten verder verhogen.”

Versnelling

De aangekondigde versnelling is een belangrijk resultaat van de geïntensiveerde samenwerking tussen de departementen van de afgelopen tijd, meent Papenhuijzen. “Doc-Direkt is een eerste voorbeeld van de meerwaarde: we hebben nu één dienstverlener voor papieren archief- en informatiebeheer, gezamenlijk gewenst én ontwikkeld door departementen. Departementen hebben ervaren waartoe samenwerking kan leiden als ze helder hebben waar hun eigen behoeften en wensen liggen. De versnelling van de realisatie is juist mogelijk omdat het streefbeeld echt gezamenlijk is opgesteld en vastgesteld op basis van de wensen van departementen, in plaats van op de droombeelden van specialisten.”

Arnold van Rijn | “De vertaalslag naar de gebruiker maken”

Gezamenlijke afspraken over metagegevens zijn nodig om informatie binnen en tussen ministeries te kunnen delen, interpreteren en vertrouwen. Arnold van Rijn was voorzitter van het expertteam Metagegevens. “Metagegevens zijn een kernsleutel binnen alle bouwstenen. Een belangrijke uitdaging is om de vertaalslag naar het primaire proces te maken.”

Van Rijn licht het belang van metagegevens toe: “Metagegevens geven context aan informatie: bijvoorbeeld waar het stuk of dossier over gaat, of het openbaar gemaakt mag worden, wie verantwoordelijk is, hoe lang het bewaard of wanneer vernietigd moet worden en onder welk beleidsthema het dossier valt. Dat laatste is nu bijvoorbeeld actueel, omdat het Kabinet Rutte communicatie over het beleid graag wil koppelen aan de thema’s uit het regeerakkoord.” Metagegevens spelen een rol in alle bouwstenen: bij het beheren, opslaan, vinden, bewaren, overdragen en vernietigen van informatie. Departementen moeten dan wel dezelfde metagegevens op een soortgelijke manier vastleggen. Van Rijn: “Goede afspraken over metagegevens en het naleven daarvan zijn cruciaal voor de inrichting van een goede rijksinformatiehuishouding, zeker met het oog op de Versnelling. Metagegevens leggen de koppelingen tussen de verschillende systemen van ministeries.”

Vertaalslag

Van Rijn: “Het Toepassingsprofiel Rijk is eerder door een kleine groep opgesteld. We hebben gekeken of het in de praktijk ook bruikbaar is. Dat is belangrijk omdat alle departementen met het Toepassingsprofiel Rijk aan de slag moeten. Met de resultaten van de inventarisatie hebben we aanbevelingen gedaan voor doorontwikkeling.” Inhoudelijk is er weinig aan te merken op het toepassingsprofiel, zo stelde het expertteam vast. Van Rijn: “Ons voornaamste kritiekpunt is de gebruikte taal, het is in echte vaktaal opgesteld. Wij adviseren de Subcommissie een vertaalslag te laten maken naar de taal van de gebruiker. Een term als ‘archiefbescheiden’ bijvoorbeeld is een wat ouderwetse term die niet meer aansluit bij het hedendaags taalgebruik. Dat zegt een beleidsmedewerker heel weinig, maar hoe leg je het dan wél uit? Daarnaast is archiveren niet de belangrijkste verantwoordelijkheid van een beleidsmedewerker. Een beleidsmedewerker maakt immers beleid. Zijn belang is veel meer gelegen in

het feit dat hij zijn eigen daden moet kunnen verantwoorden en zijn informatie kan delen met directe collega’s en collega’s van andere departementen en ook beschikbaar kan stellen aan de maatschappij. Daar past het goed opbergen, bewaren en publiceren van informatie ook bij. Bij dát belang moeten we proberen aan te sluiten.”

Gebruik

Departementen die het Toepassingsprofiel Rijk al hebben toegepast, kunnen als voorbeeld dienen voor andere ministeries die er nog mee aan de slag moeten. Van Rijn: “Er is geen beste manier, de aanvliegroute is sterk afhankelijk van de situatie. Het ministerie van SZW heeft bijvoorbeeld in eerste instantie het metadatatprofiel van BZK overgenomen, omdat ze ook het documentmanagementsysteem Digidoc II overnamen. Vervolgens is het profiel aangepast aan de eigen inhoud en behoeften van het departement. VWS heeft de verplichte metagegevens uit het profiel aangevuld met gegevens die binnen VWS van belang zijn. Aanvullingen zijn bijvoorbeeld de velden ‘politieke partij’ en ‘vragensteller’ in het geval van een kamervraagdocument.” OCW heeft weer een andere benadering, die misschien weer bij ander departement dat wil starten met het toepassingsprofiel, past.”

Verwijzingen

Voorts heeft het expertteam advies uitgebracht over een mogelijke overgang van een 1-naar 2-entiteitenmodel. Van Rijn: “In de huidige praktijk wordt alleen gebruik gemaakt van het entiteit ‘record’ om informatie-objecten van de rijksoverheid te metadateren. Belangrijk nadeel daarvan is dat informatie over actoren – zoals organisatie, directie of persoon – niet betrouwbaar en niet volledig is en op

verschillende plaatsen binnen de overheid bijgehouden moet worden. Een 2-entiteiten model houdt in dat bijvoorbeeld informatie over actoren voortaan opgenomen wordt als een verwijzing naar een ‘basisregistratie’. Daarin wordt alle benodigde contactgegevens, mandaat en functie beheerd. Voorbeelden van dergelijke basisregistraties zijn het GBA, het bedrijvenregister bij de Kamer van Koophandel of een personeelsadministratie. Een register voor overheidsorganisaties en -personen ontbreekt nog. Een doorontwikkeling van de Staatsalmanak online als de basisregistratie voor overheidsorganisaties, ziet het expertteam als mogelijke oplossing.”

Het Toepassingsprofiel Metagegevens Rijksoverheid is eind 2009 opgesteld. Het bevat de rijksbrede afspraken over de metagegevens die minimaal nodig zijn en over de manier waarop die gegevens binnen de Rijksoverheid worden vastgelegd. Ieder ministerie stelt op basis van het toepassingsprofiel Rijk een eigen toepassingsprofiel op, passend bij de eigen informatiebehoefte en risicoafwegingen.



Colofon

Den Haag, 20 januari 2011

Concept en samenstelling

Hugo Butter, Auke Bloembergen en Mariëlle de Groot

Tekst

Mariëlle de Groot, Gerben Kleine

Eindredactie

Neeltje Kuijpers

Vormgeving

2D3D, Den Haag

Fotografie cover

Getty Images, Vlad Fishman

Met dank aan

Marriëlle Freeke (Ministerie van Financiën), Nico Gietema (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties), Marcel van Grieken (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid), Jan Möller (Ministerie van Infrastructuur en Milieu), Bob Papenhuijzen (Ministerie van Veiligheid en Justitie), Michael Rauner (Ministerie van Buitenlandse Zaken), Arnold van Rijn (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport) en Sylvia Roelofs (ICT-Office).

‘Samen Versnellen; in recordtempo naar het eRijk’ is een uitgave van KennisLAB, onderdeel van het rijksbrede programma Modernisering Informatiehuishouding en een ICTU programma.



SAMEN
VERSNELLEN

