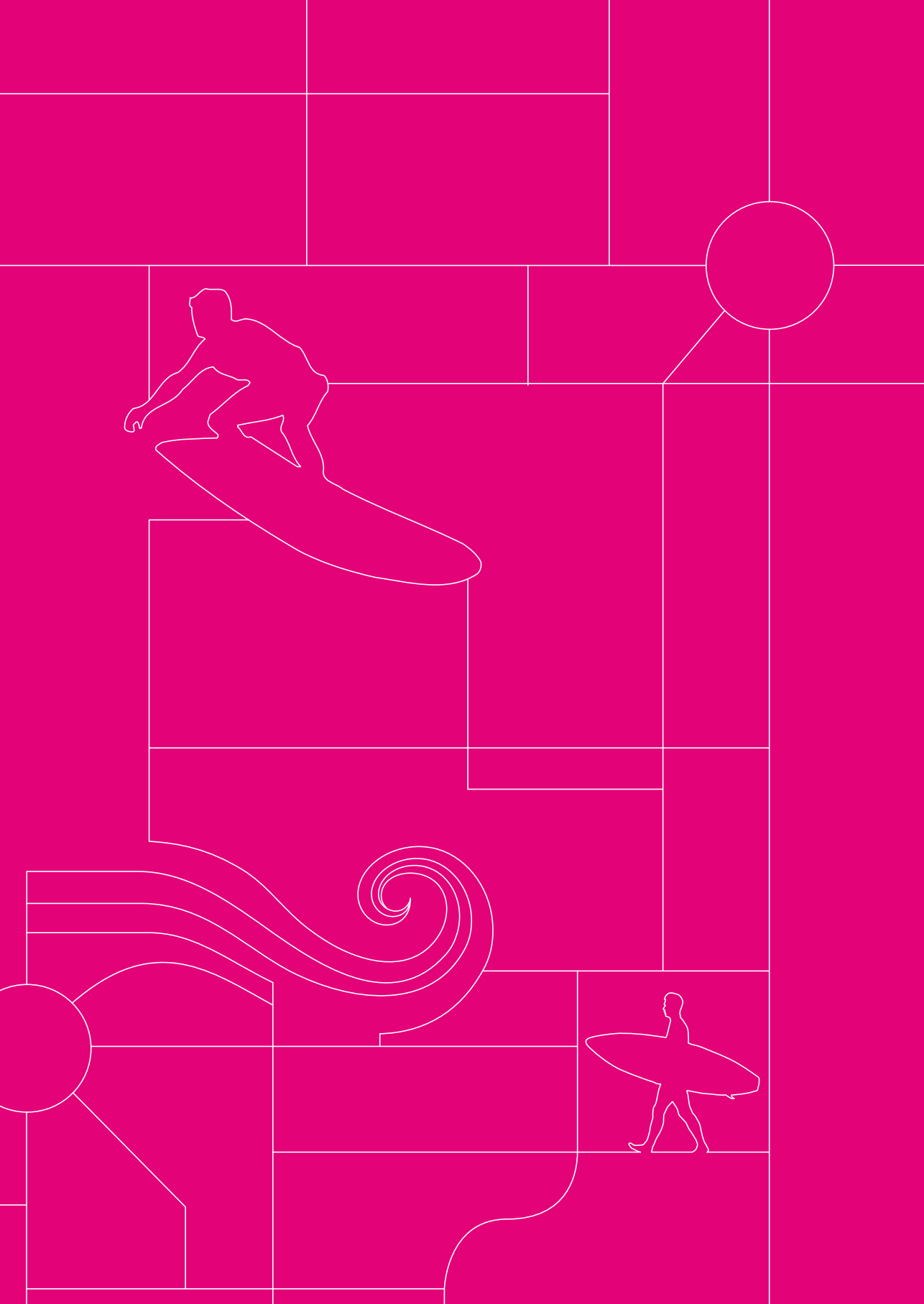




Surfen op de golven
van informatie
Van Visie naar Realisatie



Inhoud

Inhoud	3
Voorwoord	4
Inleiding: Surf's up, op naar de volgende golf	6
1 Het startpunt: samen van visie naar realisatie	8
Op welke golf zit de rijksinformatiehuishouding?	10
2 De i-professional van de toekomst: klantgericht en vernieuwend	12
<i>Interview Annelies Visser</i>	
"Het belang overbrengen in de taal van de business"	15
3 Evenwicht op de plank: de i-keten	18
Voorbeeld van een expertproduct: de e-mailgedragsrichtlijn	21
<i>Interview Ineke Schop</i>	
"Aanpak i-teams ook voor Rijk goed bruikbaar"	22
Colofon	26

Voorwoord

Het streven van het Rijk om zich steeds meer als één concern te gedragen wordt zichtbaar. De afgelopen jaren heeft het Rijk als concern een aantal aansprekende resultaten behaald. Ik noem hier de verschillende vormen van samenwerking bij de uitvoering van bedrijfsvoeringstaken, de huisvestingsstrategie voor Den Haag, de gateway reviews voor grote ICT-projecten, de benoeming van CIO's bij de ministeries, de aansluiting van de ministeries op P-Direkt, de totstandkoming van één Rijksfunctiegebouw en van Doc-Direkt.

Ook in de informatiehuishouding wil het Rijk zich verder ontwikkelen en gedragen als één concern. Het eind 2009 vastgestelde Streefbeeld 'Informatie van Waarde' schetst de contouren van een toekomstgerichte (digitale) rijksinformatiehuishouding voor de kerndepartementen. Het Streefbeeld sluit aan bij de al bestaande rijksbrede kaders zoals de Baseline Informatiehuishouding Rijksoverheid, de besturingsprincipes Rijksdienst, de Model Architectuur Rijksdienst (MARIJ), het Toepassingsprofiel Metagegevens Rijksoverheid en de eisen vanuit het programma Nederland Open in Verbinding.

De weg naar een digitale rijksinformatiehuishouding, waarin de informatie rijksbreed op orde is, met een rijksbreed doelmatig en doeltreffend beheer van informatie en een rijksbreed gedeeld (én plaats- en tijdonafhankelijk)

informatiegebruik, is nog lang, maar zeker niet onbegaanbaar.

Digitalisering van werkprocessen en documenten veroorzaakt verschuivingen en veranderingen in omvang en rol van organisaties en organisatieonderdelen. Twee voorbeelden: vakanties worden steeds vaker via internet geboekt. Bankzaken worden online geregeld. Maar er zijn nog steeds reisbureaus en bankgebouwen met professionals. Die professionals zijn er door hun toegevoegde waarde: expertise, deskundigheid en advies. Reisbureaus en banken hebben nog steeds bestaansrecht, juist omdat zij en hun medewerkers hebben ingespeeld op de veranderingen en op de nieuwe eisen die door hun omgeving zijn gesteld. Iets vergelijkbaars constateer ik ook ten aanzien van de 'traditionele' afdelingen bibliotheek, archief en ICT.

Standaardprocessen worden steeds meer digitaal ondersteund. Zij (het primaire proces) die de informatie en documenten genereren, zijn ook degenen die deze informatie en documenten opslaan en, voor een deel, toegankelijk maken. De omvang en vooral de inhoud van de ondersteuningsactiviteiten aan het primaire proces veranderen dus al een tijdje. En dat fenomeen zal in de nabije toekomst alleen nog maar toenemen. Maar ook hier durf ik de stelling aan dat er blijvend behoefte is aan I-professionals. Voor deze professionals liggen nieuwe kansen, met andere kennis en vaardigheden: klantgericht, dienstverlenend, vernieuwend en omgevingsgericht.

Het mag toeval lijken, maar dat is het natuurlijk niet, dat juist nu het nieuwe Rijksfunctiegebouw tot stand is gekomen, met o.a. een kernprofiel ICT/techniek/DIV en een kwaliteitenprofiel specifiek voor de i-kolom. Met dezelfde kwaliteitenprofielen voor iedereen die werkt aan de Rijksinformatiehuishouding, is duidelijk én eenduidig welke eisen er aan opleiding, kennis en vaardigheden en ervaring worden gesteld aan informatieprofessionals op de verschillende niveaus. Ook dit functiegebouw is weer een bewijs dat het Rijk ernst is met de 'één concern' gedachte.

In dit boekje wordt op verschillende manieren ingegaan op en aandacht gegeven aan de ontwikkeling van de i-professie en de kwaliteiten van de i-professionals die werkzaam zijn binnen de rijksinformatiehuishouding. Het is een belangrijk

onderwerp en ik prijs het initiatief van KennisLAB om ook deze informatie te delen. Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit boekje.

Madeleine Laqueur
Voorzitter SPAR



Inleiding:

Surf's up, op naar de volgende golf

Aloha!

We zijn inmiddels doordrongen van noodzaak. Het tsunami-alarm is gegeven, informatiestromen botsen, we raken overspoeld door chaos. Gelukkig is er ook een steeds sterkere positieve onderstroom te herkennen. Een stroom van vernieuwing die langzaam en steeds zekerder op gang komt. De surfcultuur kan als voorbeeld dienen. Een cultuur van actie en steeds weer op zoek naar de uitdaging: het bedwingen van zo hoog mogelijke golven. Een lossere cultuur ook, speelser en onderzoekender. De verbinding ligt in het samen dóen, aan de slag gaan. Dus 'hang loose' en pak die nieuwe golf!

Dit vierde boekje van KennisLAB 'Van Visie naar Realisatie' gaat daarover. Over samen beter leren te surfen, door de plank te pakken en de zee op te gaan. Het is veelal een kwestie van doen, experimenteren, samenwerken en daarvan leren. Niemand heeft ooit leren surfen door een plan van aanpak, visie of schriftelijke cursus. Zo werkt het ook bij het creëren van een Rijksoverheid met informatie van waarde.

Koersen

Er is natuurlijk wel het streefbeeld: de stip op de horizon is geschetst. Nu is het tijd om te koersen op realisatie. De planken staan klaar om te pakken en in de zee te duiken, zo kunt u lezen in het eerste artikel 'Het startpunt: samen van visie naar realisatie'. HEC onderzocht de stand van zaken bij alle

departementen en signaleerde veel bewustzijn, samenwerking en trots. De highlights uit dit onderzoek vindt u in 'Op welke golf zit de rijksinformatie-huishouding?'

Anders werken en denken

Anders leren werken en denken is een belangrijk onderdeel van de slag die de Rijksoverheid moet maken op weg naar Het Nieuwe Werken. Daarover leest u meer in het tweede hoofdstuk. Bij de benodigde experimenterende, lerende houding horen andere vaardigheden, houding en gedrag. Open naar de organisatie, spelend met de krachten van de natuur. Plezier hebben in verandering, ontwikkelen van nieuwe denkmodellen en loskomen van vaste structuren. Het nieuwe functiegebouw geeft daar een impuls aan. Door het oerwoud aan beschrijvingen binnen het Rijk te bedwingen en zo een gemeenschappelijk kader te scheppen voor de beroepsgroep van informatieprofessionals. Een belangrijk uitgangspunt: het is het resultaat dat telt. Inspiratie over anders werken en denken kunt u putten uit het interview met Annelies Visscher van Financiën. De eenheid Documentatie en Informatie werkt als lerende organisatie aan het ontwikkelen van het gedrag en de competenties die passen bij de nieuwe tijd.

Golven doorklieven

Het derde hoofdstuk gaat over aan de slag gaan en doen. We zien steeds meer de reik-

wijde van de golf en verbreden onze inzet. Samenwerken in de i-keten – van bron naar publicatie – geeft extra wind in de zeilen, om op volle kracht te komen en de golven te doorklieven. We pakken informatie op van 'creatie tot crematie', van de schepping ervan tot de vernietiging. KennisLAB stelt zich als taak best practices te inventariseren en rijksbreed in te zetten. Expertteams richten zich op departement-overstijgende oplossingen, zodat we samen onze eigen surfshop creëren. Met bouwstenen, toepassingskaders en technische maatregelen. Nieuwe aanpakken, materiaal-kennis en surftechniek die in de praktijk blijken te werken, worden uitgewisseld en hergebruikt. Er zijn gedachten over surfles 'on the waves' door gespecialiseerde i-teams. Een aanpak die eerder bij gemeenten succesvol was. Ineke Schop, voormalig programmamanager van EGEM, vertelt u meer over haar ervaringen daarmee.

Een goede basis om aan de slag te gaan. Let's make some waves!

1

Het startpunt: samen van visie naar realisatie

Binnen het Rijk wordt steeds meer samengewerkt in de primaire processen.

Onder toenemende financiële druk profileert de Rijksdienst zich steeds meer als één concern. De bedrijfsvoering van het Rijk wordt daarom opgepakt door DGOBR, Directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk, onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken. En daarmee krijgt ook de informatisering van het Rijk een meer gezamenlijk karakter.

Plateaueenpak digitalisering Rijksoverheid

- Plateau 0 De uitgangssituatie en kaders zijn helder
- Plateau 1 Effectieve informatie-uitwisseling is mogelijk
- Plateau 2 Systeemdepots werken samen als federatie
- Plateau 3 Het informatiebeheer is rijksbreed doeltreffend
- Plateau 4 Het informatiebeheer is rijksbreed doelmatig
- Plateau 5 Het informatiegebruik is rijksbreed optimaal

De missie van de CIO

Binnen DGOBR is een CIO Rijk aangesteld die verantwoordelijk is voor de interdepartementale strategie voor informatievoorziening en ICT. De missie van de CIO Rijk is om de kwaliteit van de rijksinformatiehuishouding te verbeteren. Bijvoorbeeld door deze in de managementlaag van het primaire proces te beleggen om zo de toepassing van rijksbrede kaders op informatiegebied te bewaken. Er zijn departementale CIO's aangesteld om deze missie te vertalen naar een decentrale strategie.

Dweilen met de kraan dicht

Lang is gedweild met de kraan open. Aan de ene kant werden papieren achterstanden weggewerkt, maar aan de andere kant waren de processen nog niet volledig digitaal ingericht en bleef de papieren aanwas dus stromen. De komende vijf jaar wordt de kraan dichtgedraaid. Een ontwikkeling die zowel centraal als decentraal wordt opgepakt. Centraal als het gaat om het ontwikkelen van standaarden en beschrijven van (keten-) processen, decentraal voor de inrichting van lokale systemen. Het beleidsproces staat hierbij centraal, in antwoord op de vraag: waartoe zijn wij op aard? Als dat bereikt is komt het ordentelijk watermanagement in beeld: oftewel leren de kraan open te zetten wanneer en in welke mate men dat wil.

Drie speerpunten

De metafoer van het dweilen, de kraan dichtdraaien en watermanagement staan voor de drie belangrijkste speerpunten in het moderniseren van de informatiehuishouding.

1. Eén centrale archieforganisatie

Dweilen: Doc-Direkt wordt een rijksbrede shared service organisatie die archieven omzet in toegankelijke, tijdige en trans-

parante informatie. Doc-Direkt zorgt ervoor dat informatie van de Rijksoverheid op de juiste manier en op de juiste plek wordt bewaard.

2. Digitalisering

De kraan dichtdraaien: het digitaal inrichten van processen en systemen. Hiervoor zijn diverse kaders ontwikkeld, waaronder de MARIJ, de Baseline, en het Streefbeeld (Van Informatie op Orde naar Informatie van Waarde).

3. Selectiebeleid

Watermanagement: bij de bron – daar waar informatie ontstaat – bepalen in hoeverre deze in een latere fase beschikbaar moet zijn en onder welke condities. Een selectiebeleid, gebaseerd op de kwalitatieve normen uit de Baseline.

Plan documentbeheer 2015

Elk departement is inmiddels bezig met een plan 'Documentbeheer 2015'. De randvoorwaarden zijn rijksbreed afgesproken; van daaruit vertrekt ieder departement op een digitaal spoor. In het streefbeeld Informatie van Waarde zijn plateaus aangebracht in de digitalisering van het Rijk. De departementen hebben hun plateauplanning tot en met 2020 in kaart gebracht.

Goed voorbeeld doet goed volgen

We kunnen veel leren van elkaar, van de markt en van andere organisaties om te komen tot informatie van waarde. Daarom is het streven om de ontwikkelingen zoveel mogelijk transparant te maken. KennisLAB vervult hierbij de rol van kennismakelaar. Door het opzetten van expertteams en delen van goede voorbeelden wil KennisLAB bereiken dat er meer wordt samengewerkt op het gebied van digitalisering.

Op welke golf zit de rijksinformatiehuishouding?

Wat is het ambitieniveau en de scope van digitaliseringprojecten bij departementen? Hoe staat het met de bewustwording en wat zijn succesfactoren? Enkele highlights en aanbevelingen uit het onderzoeksrapport 'Digitale Informatiehuishouding bij de Rijksoverheid', dat Het Expertise Centrum (HEC) schreef in opdracht van de CIO's.

Eenheid in verscheidenheid

Alle departementen zijn inmiddels bezig met het digitaliseren van hun informatiehuishouding. Zij tonen bewustwording, natuurlijke samenwerking en ook trots in relatie tot de ontwikkelingen naar een moderne, digitale werkomgeving, constateert HEC. Opvallend is dat er niet één aanvliegroute is, maar dat ieder digitaliseringstraject zijn eigen triggers heeft. De opzet ervan wordt mede bepaald door eerdere ervaringen, de organisatiecultuur en knelpunten in de eigen processen. Daardoor verschillen de aanvliegroutes: zowel vanuit de archiefkant, vanuit het besef van een documentketen, als vanuit een workflow-benadering van processen.

Betere dienstverlening

Ongeacht de aanvliegroute zien departementen het efficiënt, effectief en op moderne wijze werken voor democratie, burgers en bedrijven als het belangrijkste doel van digitalisering. Het besluit van het kabinet om de papierkraan over vijf jaar dichtgedraaid te hebben, is geen doel op zichzelf. Een papierenloze werkomgeving is

volgens sommige bevrageden zelfs niet altijd wenselijk. De departementen zien digitaal werken als een ontwikkeling waar niet aan te ontkomen is. Om de huidige en toekomstige inspanningen te kunnen onderbouwen, is er veel behoefte aan een concrete analyse van kosten en baten.

Bestuurlijk commitment

Een cruciale succesfactor is steun van de bestuurlijke top van de organisatie. Die moet het goede voorbeeld geven om de verandering naar digitaal werken te realiseren. Het inzicht dat digitalisering het primair proces ondersteunt of helpt verbeteren, is essentieel voor dit commitment. Men moet onderkennen dat het een organisatie- en cultuurverandering is, dat uitmondt in Het Nieuwe Werken.

Het complete onderzoeksrapport 'Digitale Informatiehuishouding bij de Rijksoverheid' (HEC, 2010, in opdracht van de ICBR-interdepartementale commissie CIO's) kunt u downloaden op www.kennislab.info

Worstelingen

Digitale informatiehuishouding is een veelomvattend onderwerp, met als gevolg veel onduidelijkheid, de inhoud en de weg er naar toe. Zelfs de term 'digitaliseren' is nog onvoldoende duidelijk: gaat het alleen om het inscannen van post of ook om het ondersteunen van processen en workflow? Wat zou het kabinet er eigenlijk onder verstaan en hoe kan spraakverwarring worden voorkomen? Departementen worstelen ook met de nu door DGOBR voorgestane scope die zich beperkt tot het kerndepartement. Er bestaan vaak intensieve werkrelaties met uitvoerende diensten. Soms is het kerndepartement nauwelijks te onderscheiden van buitenlandse posten, zoals bij Buitenlandse Zaken en Defensie. Aan de andere kant wordt ook onderkend dat door een te grote, alomvattende ambitie het proces juist kan stokken.

Goede samenwerking

Departementen werken goed samen; in concernverband, maar vooral ook in wisselende coalities van een beperkt aantal departementen. Die coalities ontstaan door

raakvlakken in processen (ketensamenwerking), door overeenkomsten in benaderingswijze, door gelijksoortige knelpunten en door toepassing van dezelfde software. Betrokkenen hebben een groot aantal 'best practices' aangedragen en staan open voor het delen ervan.

Top drie aanbevelingen

Rekening houdend met de tips die de departementen hebben meegegeven en het verkregen inzicht geeft HEC een aantal tips voor verdere aanpak door DGOBR.

- 1 Houd de huidige aandacht van de top, de lijnmanagers en de CIO's bij voortdurend vast en breng de dialoog verder op gang. Lijnbemoeienis leidt tot succes.
- 2 Breng samenhang aan tussen lopende initiatieven en vermijd overlap en overvloed.
- 3 Faciliteer workshops over best practices tussen ministeries onderling.

2

De i-professional van de toekomst: klantgericht en vernieuwend

Dezelfde kwaliteitenprofielen voor eenieder die werkt aan de rijksinformatiehuishouding. Zodat duidelijk én eenduidig is welke eisen er aan opleiding, kennis en vaardigheden, ervaring en competenties worden gesteld aan informatieprofessionals op verschillende niveaus.

De kwaliteitenprofielen zijn onderdeel van het nieuwe rijksfunctiegebouw. Programmamanagers Functiegebouw Rijk Edward Goossens en Frank Bierkens lichten toe. “Bijna iedere functie had een eigen functiebeschrijving, waarin in detail werd beschreven wat iemand doet. Het woude aan 30.000 functiebeschrijvingen is nu teruggebracht tot een overzichtelijk bos van enkele tientallen profielen, gegroepeerd in samenhangende functiefamilies.” Informatieprofessionals behoren tot de ‘familie’ bedrijfsvoering. De nieuwe opzet past bij de gewenste ontkokering van de Rijksoverheid, is de overtuiging van Bierkens en Goossens. Bierkens: “Het faciliteert de samenwerking doordat er straks één rijksbreed beeld van een functie is. Departementen zijn nu vaak nog gescheiden werelden, maar er zijn veel overeenkomsten in het werk dat we doen.”

Hard en zacht

Medewerkers en managers krijgen te maken met een kernprofiel ICT/techniek/DIV en een ‘kwaliteitenprofiel’ specifiek voor de i-kolom. Bierkens legt uit: “De kwaliteitenprofielen vormen het rugzakje: wat moet je aan opleiding, kennis, vaardigheden en ervaring in huis hebben om een bepaalde functie goed te kunnen vervullen? Het kwaliteitenprofiel voor de i-functies is opgesteld in samenwerking met een expertgroep Kwaliteitenprofielen van KennisLAB. In het kernprofiel zijn resultaten beschreven en daarvan afgeleid het succesvolle gedrag en de competenties. Voorbeelden van competenties zijn ‘leren en ontwikkelen’, ‘klantgerichtheid’ en ‘omgevingsgerichtheid’. ‘Leervermogen’ vraagt van mensen dat ze vernieuwingen kunnen doorvertalen naar hun werk en de manier waarop ze hun werk uitvoeren. Klantgerichtheid houdt onder andere in

dat iemand zich kan verplaatsten in de behoefte van de interne klant. Omgevingsgerichtheid wil zeggen rekening houden met de cultuur en veranderingen in de omgeving. Goossens: “In het kernprofiel zijn de competenties vertaald in ‘meetbare’ gedragsindicatoren, zodat iedereen weet wat er onder een bepaalde competentie wordt verstaan.”

Resultaatgericht

Het functiegebouw beschrijft geen taken, maar resultaten. Ook dat is een belangrijke stap. Goossens: “Het is belangrijker dat iemand weet waar zijn functie toe leidt, dan dat precies voorgeschreven wordt welke taken iemand heeft. Op basis van de kwaliteitenprofielen en resultaten, competenties en gedrag uit het kernprofiel, maken medewerkers voortaan resultaatafspraken met hun leidinggevende. Er wordt daardoor veel meer overgelaten aan de professionaliteit van managers en professionals. Die afspraken kunnen van jaar tot jaar verschillen, binnen de grenzen van het eigen functieniveau.” Bierkens: “Taken staan niet vast en bewegen mee met ontwikkelingen binnen de organisatie en het vak. Dat vraagt van medewerkers dat ze zich vernieuwingen eigen maken. Voor hogere functies geldt dat ze roerganger kunnen zijn in vernieuwingen, er handen en voeten aan kunnen geven.”

“Het belang overbrengen in de taal van de business”

Mobiliteit

Een voordeel van het nieuwe functiegebouw is dat inzichtelijk wordt welke loopbaan-stappen iemand kan maken. Binnen het eigen vakgebied, maar ook naar andere functiegebieden. Bierkens: “In een gebied waar zoveel veranderingen zijn als in de informatievoorziening, zullen sommigen kiezen een andere kant op te gaan. Soms zal ook blijken dat mensen niet mee kunnen in de veranderingen. Het functiegebouw maakt heel inzichtelijk wat er mogelijk is. Als een DIV'er bijvoorbeeld zich verder wil ontwikkelen richting HRM of zich wil oriënteren op een administratieve functie, wordt snel duidelijk of dat

een logische stap is of niet: in hoeverre komen de benodigde competenties, vaardigheden en gedrag overeen met wat iemand al in huis heeft? En welke opleidingen moet iemand volgen om in of door te kunnen stromen? Bovendien wordt door de eenduidigheid in het functiegebouw inzichtelijk welke functies vacant zijn binnen andere departementen, waardoor mobiliteitskansen ontstaan.”

Bijlage

De beschrijving van de functiefamilie bedrijfsvoering en de kwaliteitenprofielen kunt u downloaden op www.kennislab.info



Frank Bierkens (L) en Edward Goossens (R)

Annelies Visscher is MT-lid van de eenheid Documentatie en Informatie bij het ministerie van Financiën. Binnen de eenheid wordt veel aandacht besteed aan de houding en gedrag die passen bij de informatieprofessional van de toekomst. “We steken in als een lerende organisatie.”

Hoe verandert de manier van werken binnen de eenheid Documentatie en Informatie?

“De functies van archiefmedewerker en bibliotheek medewerker zijn sinds vorig jaar september gecombineerd. Alle informatie-vragen komen op één plek binnen. Het kan dus zo zijn dat iemand ‘s ochtends achter de balie zit en een nieuwsbrief maakt en ‘s middags het archief zit bij te werken. De opleidingseisen worden daardoor meer generiek. Onze mensen hoeven niet meer alles te weten van de inhoud. Ze weten hoe ze ordeningen in informatie moeten aanbrengen en binnen die structuur informatie moeten bewaren en vinden. Dan is het belangrijk de goede vragen te stellen en naar interne klanten toe te stappen, in plaats van alles proberen zelf uit te zoeken en met kant en klare oplossingen te komen. Dat kan ook niet in de praktijk, de beleidsprofessional is nodig om een goed archief op te kunnen bouwen, om waarde toe te kennen aan informatie. Onze rol verschuift van voornamelijk uitvoering, naar veel meer meedenken en adviseren: pro-actiever, meer vraaggestuurd en klantgericht.”

Wat betekent die nieuwe manier van werken voor jullie medewerkers?

“Ze moeten leren meer risico’s te nemen, naar de klant toe te gaan en soms gewoon wat uit te proberen. Ook vraagt het om veel meer samen te werken in het oplossen van vraagstukken. Dat is nogal een omslag voor mensen die altijd geleerd hebben individueel, consciëntieus en risicomijdend te werken. Maar ook inlevingsvermogen wordt belangrijker. Dat betekent dat we niet meer zeggen: ‘Het moet van de archiefwet’, maar duidelijk maken wat goede informatie betekent in de bedrijfsvoering, de voordelen in de praktijk kunnen overbrengen. We gaan veel meer de taal van de business spreken. Om de organisatie mee te krijgen, moet je het belang kunnen overbrengen. Datzelfde geldt ook voor de gewenste betrokkenheid van de top.”

Hoe steekt u dat veranderingsproces in?

“De afdeling is de afgelopen jaren kleiner geworden, we hebben twee reorganisaties achter de rug. Medewerkers zijn destijds geselecteerd op basis van geschiktheid, niet iedereen kan en wil deze slag maken. We steken in als een lerende organisatie en nemen twee jaar de tijd om anders te leren werken. Iedere medewerker heeft een ontwikkelassessment gedaan, daaruit zijn individuele ontwikkelpunten gekomen. Met opleidingen en trainingen werken we aan de ontwikkeling van de benodigde kennis en het aanleren van competenties.



Annelies Visscher

Binnenkort organiseren we bijvoorbeeld een training presentatietechnieken. Voor de ontwikkeling van de onderlinge samenwerking hebben we een simulatieprogramma gedaan met casussen uit de praktijk. ‘Klanten’ kwamen met een probleem, waarmee de teams aan de slag moesten. Observatoren –afkomstig van andere onderdelen van het ministeriegaven feedback over wat ze zagen. Dat gaf veel inzichten, we merkten bijvoorbeeld dat mensen sterk geneigd zijn individueel met vraagstukken aan de slag te gaan. In simulaties zie je ineens heel duidelijk dat het eigenlijk raar is, als je daarin niet samenwerkt.”

Hoe zit het met informatiebewustzijn in de organisatie?

“We hebben wat dat betreft de tijd mee. Tijdens de kredietcrisis kwam er voor Financiën verschrikkelijk veel interessante informatie beschikbaar. Daardoor werd de noodzaak tot een goede borging van de beschikbaarheid van informatie en de ontsluiting ervan duidelijk. Beleidsmedewerkers die aan een grote zaak beginnen, beseffen over het algemeen steeds meer het belang van betrouwbare en vindbare informatie. Ze komen met vragen als: hoe richt je je informatiestructuur in, wanneer niet alle informatie voor iedereen beschikbaar kan zijn? Informatiebewustzijn

is ook onderdeel van het inwerkprogramma. Nieuwe medewerkers van Financiën worden geïnformeerd over het belang van het goed bewaren en delen van informatie.”

Wat zijn de volgende stappen?

“Achter de schermen werken we in samenwerking met DWR aan een systeem op basis van FileNet. Gebruikersvriendelijkheid is daarbij essentieel, het moet een gemakkelijke, flexibele en intuïtieve oplossing zijn. Een beleidsambtenaar moet bijvoorbeeld de ruimte hebben om de routing te bepalen. Soms zijn er voor een beleidsstuk meerdere parafen nodig, soms niet. Dat hoeft een systeem niet voor te schrijven. In de aanpak bouwen we voort

op de ervaring van SZW met FileNet, aangepast naar de wensen van Financiën.

Het is de kunst een standaard te maken, we werken aan een rijksbrede bouwsteen, een toepassing die ook voor andere ministeries gebruikt kan worden. Tijdens het bouwen willen we ook de Baseline incorporeren. Dat doen we weer volgens een lerende organisatie-aanpak. Hoe gaan we ons systeem zo opbouwen dat we ook handen en voeten geven aan het werken met de Baseline? Een programmaboard met daarin DG’s is opdrachtgever voor beide projecten. In de projectteams zelf zijn de functioneel ontwerpers, de gebruikers en ook de accountantsdienst betrokken.”

3

Evenwicht op de plank: de i-keten en de expertteams

Van buiten naar binnen. Dat is het motto waaronder KennisLAB samen met Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl (ONS) de zogenaamde i-keten in kaart heeft gebracht. Beredeneerd vanuit de publieke informatiebehoefte, tot aan de consequenties voor de interne bedrijfsvoering. In expertteams wordt gewerkt in domeinoverstijgende bouwstenen voor een toekomstgerichte informatiehuishouding.

De i-keten bevestigt het vermoeden dat in verschillende informatiedomeinen (communicatie, bibliotheek, DIV en ICT) vaak aan dezelfde dingen wordt gewerkt. Denk bijvoorbeeld aan metadatering, informatiestructuur, zoekfunctie en publicatie van content. Ook het omgaan met web 2.0 technologieën door rijksambtenaren levert vraagstukken op voor alle domeinen.

KennisLAB en ONS pakken nu samen deze onderwerpen aan. De uitdaging is om een gezamenlijk doel te formuleren en dan tot een oplossing te komen. Bijvoorbeeld het opstellen van een e-mailgedragsrichtlijn.

Drie centrale vragen die de domeinen overschrijden:

- Hoe gaan we als Rijk om met de inzet van 2.0-tools in het werk?
- Hoe zorgen we dat interne informatie uitgewisseld kan worden?
- Hoe zorgen we dat interne informatie gepubliceerd kan worden?

De belangrijkste issues zijn inmiddels in kaart gebracht. Expertteams binnen KennisLAB werken de gezamenlijke oplossingen uit. De resultaten worden via KennisLAB breder gedeeld en ter besluitvorming aangeboden aan de verantwoordelijke bestuurders.

Expertteams

Inmiddels zijn acht expertteams gevormd, met in totaal zo'n 90 vertegenwoordigers vanuit de departementen. De teams zijn verantwoordelijk voor het beschrijven en ontwikkelen van een expertproduct. Hierbij wordt gelet op de aansluiting met andere expertproducten en overige bestaande producten zoals de Rijkspas of Rijksportaal. Op een aantal gebieden zijn al ervaringen

opgedaan. Deze 'practices' zijn een startpunt voor de expertproducten, waaraan soms veel en soms weinig zal worden toegevoegd.

KennisLAB ondersteunt de expertteams, door te zorgen voor de bemensing en de planning, voor de eventueel benodigde externe expertise en voor de aansluiting van de expertproducten op andere producten en ontwikkelingen. Bij deze zorg voor een goede aansluiting zijn de Baseline en de MARIJ belangrijke richtsnoeren.

Expertproducten

Door de expertteams zijn drie soorten 'expertproducten' gedefinieerd: bouwstenen, toepassingskaders en technische maatregelen.

Bouwstenen

Een bouwsteen is, conform de MARIJ, een logisch geheel van functies met een grote interne samenhang. De functionaliteit van een applicatie voor digitaal werken kan worden gezien als een samenstelling van bouwstenen. Een voorbeeld van een bouwsteen is de functionaliteit van het bewaren van informatie, inclusief het vernietigen of overdragen naar een archiefinstelling. Door de opdeling van de functionaliteit in bouwstenen wordt het uitwisselen van ontwerpen en ervaringen met de applicaties tussen ministeries eenvoudiger. De bouwstenen maken het makkelijker om de informatievoorziening over verschillende organisaties (of interne afdelingen) te verdelen. Het praat makkelijker over een relatief kleine bouwsteen dan over een groot systeem.

KennisLAB heeft samen met de ministeries het totale bouwstenensysteem opgesplitst in acht bouwstenen.

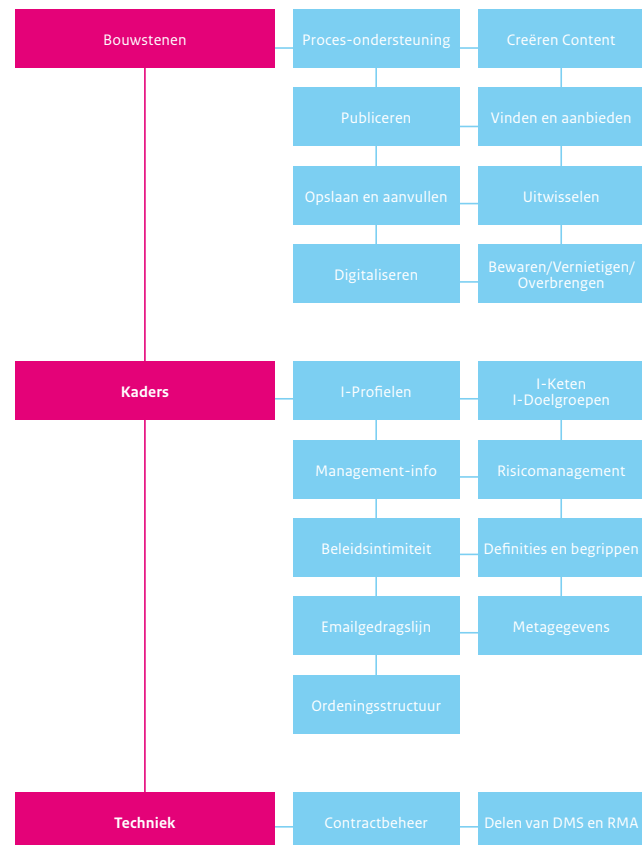
Toepassingskaders

De toepassingskaders zijn de voorwaarden waaraan een applicatie voor digitaal werken moet voldoen. Er is bijvoorbeeld een kader voor 'beleidsintimiteit' waarin de transparantie en de openbaarheid van informatie worden vastgelegd. Een bepaalde bouwsteen vereist één of meer kaders en omgekeerd is een bepaald kader noodzakelijk voor één of meer bouwstenen. Ook hier heeft KennisLAB het werk verdeeld ten behoeve van focus en beheersbaarheid. De kaders zijn afgeleid uit allerlei ontwikkelingen buiten KennisLAB.

Door de opdeling wordt bereikt dat ze herkenbaar zijn voor communicatie-deskundigen, projectleiders, opdrachtgevers, informatieprofessionals, enzovoort.

Technische maatregelen

Tenslotte kunnen technische maatregelen de risico's bij het ontwikkelen en invoeren van applicaties beperken. Eén van deze maatregelen is het stimuleren van innovatie door pakketleveranciers, opdat geen of weinig maatwerk hoeft te worden ontwikkeld.



Volg de ontwikkelingen op www.kennisonline.info (alleen voor Rijksambtenaren)

Voorbeeld van een expertproduct: de e-mailgedragsrichtlijn

Het gebruik van e-mail en andere online media zoals Twitter is niet meer weg te denken uit de ambtelijke en bestuurlijke informatiestromen. Vorig jaar heeft het Kabinet dan ook besloten dat naast de Baseline, ook een e-mailgedragsrichtlijn dient te worden geïmplementeerd op de departementen.

Aan KennisLAB is gevraagd om de bestaande gedragslijnen van de verschillende departementen met elkaar te vergelijken en te komen tot één e-mailgedragsrichtlijn. Ook wordt aandacht gevraagd voor het integriteitsaspect van email-verkeer, ofwel voor eenduidige omgang met de registratie en archivering van e-mailverkeer.

Het resultaat is een e-mailgedragsrichtlijn die aanstuurt op het behandelen van e-mail (en Tweets, blogs etc.) als analoge informatie. Dat betekent dat afhankelijk van de inhoud van de boodschap wordt bepaald of de e-mail moet worden opgenomen in het formele informatiebeheerregime van een departement. De e-mailgedragsrichtlijn is gebaseerd op de e-mailgedragslijn uit 2005. De Baseline bekrachtigt deze gedragslijn en voegt enkele kwaliteitscriteria toe, zoals bereikbaarheid, ontvangstbevestiging, (richtlijnen voor de) afhandeling en het openbaar maken van prestaties. Daarnaast stelt de richtlijn dat de e-mail op een goede en veilige manier wordt opgeslagen en gearchiveerd zodat de toegankelijkheid van de e-mailcorrespondentie kan worden

gewaarborgd, net als voor post. Departementen zijn zelf verantwoordelijk voor de implementatie van de richtlijn. Die implementatie wordt ondersteund door KennisLAB. Met enerzijds communicatie activiteiten om de bekendheid van de e-mailgedragsrichtlijn te vergroten, en anderzijds activiteiten om de praktische mogelijkheden van de digitale archivering van e-mail verder uit te werken.

De e-mailgedragsrichtlijn vindt u achterin dit boekje.

“Aanpak i-teams ook voor Rijk goed bruikbaar”

De Digitale Werkplek Rijk, de Rijkspas, de Baseline: verschillende programma's richten zich op digitaliseringvraagstukken bij het Rijk en bieden ondersteuning bij implementatie. Samenwerking helpt om opgebouwde kennis te delen en efficiënter in te zetten, elkaar te versterken en de verschillende diensten en producten (beter) op elkaar te laten aansluiten. Gezamenlijke implementatieteams naar analogie van de EGEM i-teams kunnen uitkomst bieden.

Ineke Schop maakt zich als programmamanager NOiV (Nederland Open in Verbinding) hard voor open standaarden en het gebruik van open-sourcesoftware binnen de overheid. Daarvoor was zij vijf jaar programmamanager bij EGEM, het e-dienstverleningsprogramma voor gemeenten. Wij vroegen haar: in hoeverre is de aanpak van de EGEM i-teams toepasbaar op de digitaliseringsopgave van het Rijk?

Focus op doen

Schop: “Ik denk dat het model van de i-teams goed toepasbaar is voor het Rijk. Wat bijvoorbeeld goed werkte was de planmatige, bedrijfsmatige opzet. Het benaderen van gemeentes, het opleiden van de adviseur, het opstellen van de plannen en de nazorg: alles kende een cyclische opzet, waardoor de kwaliteit goed geborgd was. Maar, hoewel er werd aangesloten bij het niveau van de individuele gemeenten, vind ik achteraf de aanpak wel wat te

aanbodgericht. Ik zou nu meer insteken op cocreatie. Met de organisatie zelf als opdrachtgever en probleemeigenaar, die bepaalt wat er wordt opgepakt. Een i-team kan daar hulp bij bieden, zonder de verantwoordelijkheid over te nemen. Daarnaast zou ik niet meer insteken op het maken van een plan, maar vooral hulp bieden bij de implementatie. De focus moet liggen op het doen.”

Succesfactoren

Ook is cruciaal wie er betrokken is bij het plan en de implementatie. Schop: “De insteek van de i-teams is belangrijk. Digitalisering is geen technisch ICT-vraagstuk. Er moeten natuurlijk een basisarchitectuur, kaders en standaarden zijn. Maar in essentie gaat het erom de organisatie en de manier van werken efficiënter te maken, met gebruik van ICT-hulpmiddelen. Digitalisering is geen doel op zich. Daarom is de actieve betrok-

kenheid van de ambtelijke top zeer belangrijk, bijvoorbeeld in voorbeeldgedrag. I-teams ondersteunen dan vanuit een veranderkundige insteek. De nieuwe manier van werken is niet zonder consequenties. Functies veranderen fundamenteel en zullen soms ook verdwijnen. De i-adviseur moet dan ook zich richten op de impact van de verandering. Als de insteek te technisch is, weet niemand wat er verwacht wordt en wat ze moeten doen.”

Over EGEM i-teams

EGEM – een ICTU-programma – ondersteunde gemeenten hun dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren.

Door referentiemodellen en standaarden te ontwikkelen, kennis te delen en overzicht te bieden in alle relevante ontwikkelingen binnen de e-overheid, werd een ‘onomkeerbare impuls’ gegeven aan de digitaliseringsslag bij gemeenten. Een belangrijk onderdeel van het programma waren de i-teams. Gericht opgeleide en KEMA-gecertificeerde adviseurs boden gemeenten 26 dagen ondersteuning bij het opstellen van een realisatieplan voor de aanpak van digitaliseringsprojecten. Die adviseurs hadden een standaard architectuur en door EGEM ontwikkelde modellen in hun rugzakje. Doel was een bestuurlijk geaccordeerde plan. Regioadviseurs – voormalig gemeentesecretarissen – waren gesprekspartner voor de gemeentesecretarissen, zodat ook het hoogste ambtelijk niveau betrokken was. Deze aanpak had een enorme impact, vrijwel alle Nederlandse gemeenten deden mee.

Ontkokering

Ook de mate van ontwikkeling van de organisatie is een belangrijk aandachtspunt voor de i-teams, meent Schop: “Ketengericht werken is nu het devies. Maar de overheid is vaak nog niet ingericht om goed samen te kunnen werken. Het is belangrijk dat i-teams rekening houden met die dynamiek en aansluiten bij de ontwikkeling van ministeries op dat gebied.”



Ineke Schop

Als iedereen nog werkt vanuit zijn eigen eiland, moet eerst het besef van een samenhangend proces tot stand komen. De volgende stap is het bewustzijn van de samenhang binnen de organisatie als een systeem. Pas dan is een organisatie klaar om in ketenverband samen te werken. Uiteindelijk zal de hele organisatie de impact merken als er meer samengewerkt gaat worden. De lijn wordt minder machtig, we gaan ons horizontaler organiseren. Dat vraagt om andere capaciteiten, onder andere om strategischer te kunnen handelen meer en beter samenwerken en actief kennis en informatie te delen.”

De e-mailgedragslijn voor overheden

Bereikbaarheid

Elke overheidsinstantie is bereikbaar per e-mail. Een instantie die niet bereikbaar is per e-mail, maakt de reden van dit besluit bekend op de website.

Ontvangstbevestiging

Bij binnenkomst van een e-mail wordt per ommegaande een ontvangstbevestiging gestuurd, tenzij de betreffende e-mail direct wordt afgehandeld. De ontvangstbevestiging geeft aan binnen hoeveel dagen na ontvangst van de e-mail een eerste reactie kan worden verwacht. Zolang een afzender geen eigen dossier bij het overheidsorgaan in kwestie heeft waarmee hij zijn contacten kan beheren, adviseren wij een referentienummer toe te kennen waarnaar de afzender/aanvrager kan verwijzen. Het is aan te bevelen aan de ontvangstbevestiging een kenmerk toe te voegen op grond waarvan de correspondentie in samenhang kan worden gereconstrueerd.

Afhandeling

Bij de afhandeling van e-mail wordt onderscheid gemaakt naar eenvoudige en complexe vragen. Eenvoudige vragen hebben betrekking op bekende feiten of procedures, zoals openingstijden, parkeerregels, vergunningprocedures, etc. Dit soort vragen dient binnen twee dagen te worden afgehandeld. Complexe vragen of verzoeken kunnen meer tijd in beslag nemen. In ieder geval wordt de afzender binnen 10 werkdagen geïnformeerd over de verwachte afhandelingstermijn. Hierbij dienen de termijn die in de Algemene wet bestuursrecht zijn opgenomen te worden gerespecteerd. Wanneer een overheidsinstantie voorziet dat een toegezegde afhandelingsstermijn niet kan worden nagekomen, stelt

zij de afzender hiervan direct op de hoogte en geeft een nieuwe termijn af. Indien in de communicatie vertrouwelijke of privacy-gevoelige informatie wordt uitgewisseld, neemt de organisatie en ambtenaar zelf passende maatregelen om ervoor te zorgen dat deze informatieuitwisseling voldoende betrouwbaar is. Een alternatieve vorm van afhandeling – anders dan per e-mail – is te verkiezen indien er geen overtuiging is dat de betrouwbare of persoonlijke informatie kan worden uitgewisseld.

Archivering

E-mail wordt op een goede en veilige manier opgeslagen en gearhiveerd, volgens dezelfde regels die gelden voor brieven. De Baseline Informatiehuishouding Rijksoverheid geeft een aantal aanvullende normen waaraan de archivering van e-mail dient te voldoen. Hierbij dient de ambtenaar er rekening mee te houden dat anderen dan hijzelf met de e-mail correspondentie dienen kunnen te raadplegen, met andere woorden de toegankelijkheid van de e-mail correspondentie dient te zijn gewaarborgd. Bij archivering dient de ambtenaar (als dit niet door de applicatie of een DIV-medewerker wordt ondersteund) aan te geven welke e-mails dienen te worden bewaard en welke te worden vernietigd en welke termijnen hij hieraan toegeeft.

Richtlijnen

Elke overheidsinstantie hanteert heldere richtlijnen voor de afhandeling van e-mail. Belanghebbenden kunnen hier kennis van nemen via de website van de betreffende instantie. Ook worden de belanghebbenden geïnformeerd over de wijze waarop klachten over de behandeling van e-mail kunnen worden ingediend.

Openbaar maken van prestaties

Elke overheidsinstantie meet regelmatig haar prestaties met betrekking tot de afhandeling van email en maakt deze openbaar, bijvoorbeeld via publicatie op haar website of in haar jaarverslag. 080701 E-mailgedragslijn Baseline (versie 1.0).doc 3.

Webrichtlijnen inzake e-mail

De e-mailgedragslijn is één perspectief op het gebruik van e-mail. Het gaat in belangrijke mate uit van de (klassieke) opvatting dat e-mail als zodanig los staat van websites. Maar berichten aan de overheid worden in toenemende mate gegenereerd vanaf (al dan niet interne) overheidswebsites, waarin de mogelijkheid wordt geboden om via de webbrowser berichten te versturen. Dit is een ander perspectief op het gebruik van e-mail waar de gedragslijn ook betrekking op heeft. In dit verband is het aan te raden om een aantal webrichtlijnen te bekijken die van belang zijn voor het toepassen van e-mailfunctionaliteit in websites. Deze webrichtlijnen zijn: R-pd 08.16, R-pd 08.17, R-pd 08.18, R-pd 08.19, R-pd 13.08, R-pd 13.09, R-pd 13.11 en te vinden als onderdeel van het 'Kwaliteitsmodel Webrichtlijnen' (die 125 richtlijnen bevat). De actuele versies van de webrichtlijnen worden gepubliceerd via www.webrichtlijnen.nl

Richtlijnen sociale media

In dit document vind je richtlijnen voor de omgang met sociale media, zoals Twitter, Hyves/Facebook, LinkedIn en YouTube. Ook vind je tien tips en handige weetjes voor verantwoord Twitteren. Voor meer informatie over alle vormen van sociale media kijk je op *Ambtenaar 2.0*.

Ambtenaar 2.0

Ambtenaar 2.0 is een netwerk en een

platform van mensen, zowel ambtenaren als burgers, die de gevolgen van web 2.0 voor de overheid willen onderzoeken en onder de aandacht brengen. Daarover het gesprek aangaan om ideeën, kennis en praktijkervaringen uit te wisselen en zo bij te dragen aan opleiding, ondersteuning en praktische tips om als een ambtenaar 2.0 te kunnen werken.

Wees geloofwaardig

Als ambtenaar ben je accuraat, eerlijk, transparant en betrouwbaar in één-op-één-contacten en tijdens open discussies met meerdere deelnemers. De uitlatingen die je doet, zijn uit naam van jouw organisatie. Wees consistent en constructief. Je gedrag en houding richting anderen is consistent. Stimuleer anderen door constructief te reageren en reacties aan te moedigen.

Wees open en ontvankelijk

Deel je expertise en maak duidelijk wat je van anderen nodig hebt en wilt weten. Verwijs waar mogelijk door naar anderen. Laat merken dat je luistert. Maak duidelijk dat je optreedt namens jouw organisatie. Integreer online en offline communicatie. Verbind waar mogelijk online met offline vormen van communicatie (multi-channel). Sluit je deelname op internet aan bij je reguliere (offline) werkzaamheden. Documenteer je bijdragen. Maak tijd vrij voor online participatie, want het kost tijd.

Wees een ambtenaar

Je bent een ambassadeur van je organisatie. Gedraag je als een goed ambtenaar: zorgvuldig, onkreukbaar en betrouwbaar.

Twitter tips

Op www.kennislab.info vindt u tips voor verantwoord gebruik van Twitter.

Colofon

Den Haag, 24 juni 2010

Concept en samenstelling

Neeltje Kuijpers en Mariëlle de Groot

Tekst

Neeltje Kuijpers en Mariëlle de Groot

Vormgeving

2D3D, Den Haag

Met dank aan

Frank Bierkens (BZK)

Auke Bloembergen (HEC)

Edward Goossens (BZK)

Petra Kroon (Doc-Direkt)

Madeleine Laqueur (SPAR)

Jurgen Pauwels (KennisLAB)

Ineke Schop (NOiV)

Annelies Visscher (Financiën)

Van Visie naar Realisatie is een uitgave van KennisLAB, onderdeel van het rijksbrede programma Modernisering Informatiehuishouding en betreft een ICTU programma.

BASICS VAN DE BASELINE

