

Rapport Huidige situatie Identity Management

als onderdeel van

Thesis en Onderzoeksrapport
Rijks Identity Management Bestuur en Beheer

Documentnaam	Analyse en rapport huidige situatie IdM
Auteurs	Marvin Kramer, 10016155
Opdrachtgever	Dhr Groot, dhr van Toorenburg, Haagse Hogeschool
Opdrachtgever	Mw L. Edelbroek, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Blok	Thesis
Documentkenmerk	F2D017
Versienummer	1.0
Datum	woensdag 3 juni 2015

Inleiding en leeswijzer

Inleiding

Als onderdeel van de thesis “Onder bestuur en beheer brengen van rijks Identity Management” is, om te bepalen welke mogelijkheden of voorwaarden er zijn om te voldoen aan de vraagstelling, een analyse gemaakt van de huidige situatie binnen de Rijksoverheid binnen het onderzoeksobject. Deze analyse heeft plaatsgevonden aan de hand van het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen die in het onderzoeksplan (F1D005) zijn beschreven:

- Wat is de Rijksoverheid voor organisatie?
 - o Wat is de bedrijfscultuur van de Rijksoverheid?
 - o Hoe is de organisatie opgebouwd?
 - o Welke belanghebbenden zijn er?
 - o Welke normen en principes worden gehanteerd binnen de Rijksoverheid?
 - o Welke principes worden gehanteerd binnen TBGI?
 - o Wat zijn de standard processen van identity management?
 - o Wat is de belevenis bij stakeholders?
 - o Welke problemen zijn er?
- Wat is Identity Management?
- Waar wordt Identity Management voor gebruikt?

Dit rapport bevat de uitwerking van bovenstaande hoofd- en deelvragen inclusief een overzicht van de gebruikte methodieken en informatiebronnen.

Leeswijzer

Bovenstaande hoofd- en deelvragen zijn onderverdeeld in negen hoofdstukken:

1. Wat is de bedrijfscultuur van de Rijksoverheid
2. Hoe is de organisatie opgebouwd?
3. Welke belanghebbenden zijn er?
4. Welke normen en principes worden gehanteerd binnen de Rijksoverheid
 - a. Missie, Visie, Strategie Rijksoverheid
 - b. Governance Rijk
5. Wat zijn de standard processen van identity management?
6. Wat is de belevenis bij stakeholders?
7. Welke problemen zijn er?
8. Wat is identity Management?
9. Waar wordt Identity Management voor gebruikt?

Per hoofdstuk wordt (waar van toepassing) het volgende beschreven:

- Korte omschrijving
- Werkwijze
- Uitkomst
- Conclusie

Bijlage i bevat een totaaloverzicht van de gebruikte informatiebronnen.

Bijlage ii bevat een overzicht van afkortingen en begrippen.

Bijlage iii bevat het totaaloverzicht van gebruikte illustraties inclusief een korte omschrijving.

Inhoud

Inleiding en leeswijzer	2
Inleiding	2
Leeswijzer.....	2
1 - Wat is de bedrijfscultuur van de Rijksoverheid?.....	4
Korte omschrijving.....	4
Werkwijze vaststellen bedrijfscultuur	4
Uitwerking bedrijfscultuur	5
Conclusies uitwerking bedrijfscultuur.....	10
2 - Hoe is de organisatie opgebouwd?	11
Korte omschrijving.....	11
Werkwijze organisatieopbouw	11
Conclusies uitwerking van de organisatieopbouw	27
3 - Welke belanghebbenden zijn er?.....	29
Korte omschrijving.....	29
Werkwijze vaststellen belanghebbenden	30
Uitwerking Stakeholderanalyse.....	31
Conclusie uitwerking stakeholders	36
4 - Welke normen en principes worden gehanteerd binnen de Rijksoverheid... 38	
Korte omschrijving.....	38
4.1 - Missie, Visie, Strategie Rijksoverheid	38
4.1.1. - Uitwerking Missie, Visie, Strategie binnen de Rijksoverheid	39
4.1.2. - Conclusie uitwerking Missie, Visie, Strategie Rijksoverheid	72
4.2 - Governance Rijk	73
4.2.1. -Uitwerking Governance en randvoorwaarden beleid.....	74
4.2.2. - Welke principes worden gehanteerd binnen TBGI?.....	79
4.2.3. - kaders en standaarden	85
4.2.4. - Uitgangspunten en randvoorwaarden huidig beleid.....	88
4.2.5. - Conclusies Governance en randvoorwaarden beleid	94
5 - Wat zijn de standard processen van identity management?.....	95
Korte omschrijving.....	95
Werkwijze uitwerking standaard processen	98
Uitwerking standaard processen	99
Conclusies uitwerking standaard processen.....	117
6 - Wat is de belevenis bij stakeholders?.....	123
Korte toelichting	123
Werkwijze inventariseren belevenis bij stakeholders	123
Uitwerking belevenis bij stakeholders.....	123
7 - Welke problemen zijn er?.....	125
8 - Wat is identity Management.....	126
9 - Waar wordt Identity Management voor gebruikt.....	128
Bijlage I - Overzicht gebruikte informatiebronnen	130
Bijlage ii – Begrippenlijst	132
Bijlage iii – Overzicht gebruikte illustraties.....	134

1 - Wat is de bedrijfscultuur van de Rijksoverheid?

Korte omschrijving

Ieder bedrijf heeft zijn eigen bedrijfscultuur. Deze cultuur wordt sterk bepaald door de normen en waarden van zowel de medewerkers als de verschillende organisatieonderdelen, de ontstaansgeschiedenis geschiedenis en de omgangsvormen tussen medewerkers. Ook de verschillende verantwoordelijkheidsgebieden van de Rijksoverheid en de daaruit voortvloeiende taken leidt tot een divers en kleurrijk palet.

Deze diversiteit kan echter ervoor zorgen dat rijksbreed opgelegde veranderingen (zoals de gestelde ambitie verwoord in Vernieuwing Rijksdienst, zie bijlage F2D011) moeizaam kunnen verlopen.

Werkwijze vaststellen bedrijfscultuur

Vaststellen bedrijfscultuur - Denken in kleuren

Léon de Caluwé (de Caluwé, 1997) stelt dat er op verschillende manieren gekeken kan worden naar organisaties en dat er “archetypen” (kenmerken, patronen) zijn die geclassificeerd kunnen worden.

Op basis van bovenstaande theorie heeft de Caluwé een vijftal definities (de Caluwé, 1998) (hierna kleuren) opgesteld met elk zijn eigen beschreven typering en waarden.

kleur	Geel
hoofdomschrijving	Politiek
kenmerken	denken in macht
	draagvlak creëren
	opties openhouden
	netwerken
	alles op papier
kleur	Blauw
hoofdomschrijving	Structuur
kenmerken	"afpraak is afspraak"
	"maak het SMART, sturen op BSC en PI's"
	"onder druk wordt alles vloeibaar"
	"Stuur op resultaat"
kleur	Rood
hoofdomschrijving	Mens
kenmerken	HRM-denken
	family feeling
	samenwerken
	communiceren
kleur	Groen
hoofdomschrijving	Leren, Verbeteren
kenmerken	leren
	verbinden
	procesdenken
	mensen op een ander denkbeeld zetten
kleur	Wit
hoofdomschrijving	filosofisch, holistisch
kenmerken	eigenwijs
	zelf kiezen
	chaostheorie
	eigen verantwoordelijkheid

Illustratie I-BC01 – De vijf typering van de Caluwé

Uitwerking bedrijfscultuur

Om een zo goed mogelijk beeld te verkrijgen van deze (interne) organisatieculturen en verschillen wordt gebruik gemaakt van de leer van de Caluwé (de Caluwé, 1997). de Caluwé stelt dat veranderingen, of de wil om te veranderen, binnen een organisatie op te delen valt in deze typeringen.

Typeringen van de Caluwé

Volgens de Caluwé is de wil om te kunnen/willen/moeten “veranderen” afhankelijk van verschillende factoren (de Caluwé & Vermaak, 2005). Als men bewust is van deze factoren wordt gesteld dat veranderingen beter gestuurd kunnen worden en een groter/positiever effect hebben op/binnen de organisatie.

Leeswijzer

Wanneer gekeken wordt naar ministeries en uitvoerende diensten maar ook directies, clusters of individuen binnen de Rijksoverheid ziet men dat op verschillende bedrijfsonderdelen zich andere kleurtyperingen voordoen. Om te bepalen of hier wellicht conflicten in kunnen voordoen zijn verschillende niveaus geanalyseerd.

De Rijksoverheid in het algemeen met onderscheid tussen

- Ministerie
- Directoraat Generaal
- Directie
- Agentschap

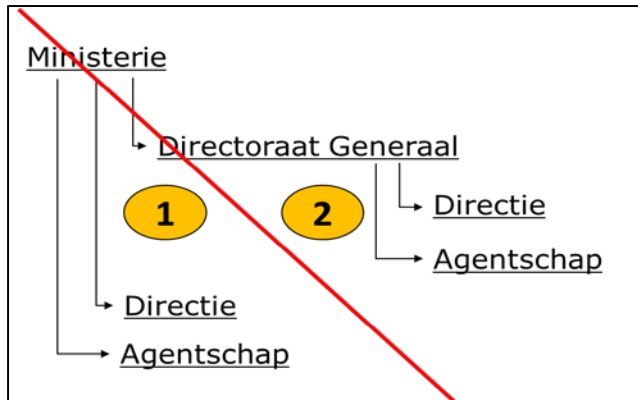
Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties met onderscheid tussen

- Directoraat Generaal
- Directie Informatisering Rijk
- TBGI
- Manager
- Medewerker

Per niveau wordt de leer van de Caluwé toegepast door middel van de kleurstelling van de Caluwé (illustratie BC01) en voorzien van een korte toelichting.

Analyse bedrijfscultuur binnen de Rijksoverheid - algemeen

Er zijn twee hoofdstromingen ontdekt in het analyseren van de bedrijfscultuur binnen ministeries en de verdere onderverdeling tussen Directoraat Generaal, Directie en Agentschap (zie onderstaande illustratie).



Illustratie I-BC02 – Hoofdstromingen cultuurontwikkeling binnen ministerie

De positie, verantwoordelijkheid en bedrijfscultuur van deze twee hoofdstromingen verschillen van elkaar.

1:

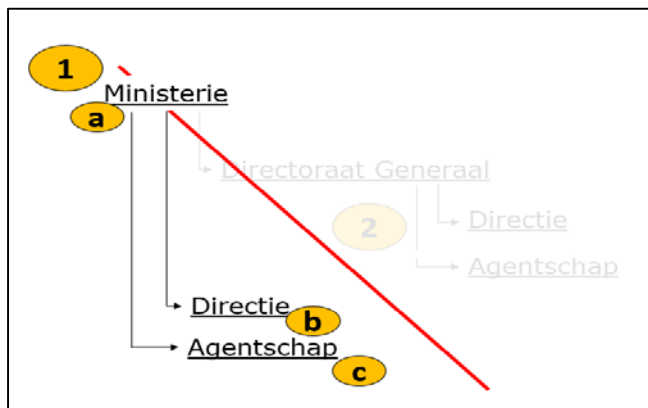
Directies die direct onder het ministerie vallen stellen zich dienstbaar op ten opzichte van alle bedrijfsonderdelen van het ministerie (zoals Directie Bedrijfsvoering). Agentschappen die direct onder het ministerie vallen houden zich meestal bezig met het volledige spectrum van de beleidsartikelen van het departement of kennen een sterk sturende rol vanuit het moederdepartement.

2:

Directies die vallen onder een Directoraat Generaal zijn houden zich voornamelijk bezig met inhoudelijke vraagstukken van (een deel van de) beleidsartikelen waar een Directoraat Generaal voor verantwoordelijk is. Agentschappen die onder een Directoraat Generaal zijn geplaatst houden zich voornamelijk bezig met een smaldeel van de beleidsartikelen van een departement en kennen een specialistische taak.

De verdere uitwerking van de analyse van het algemene gedeelte van de Rijksoverheid spitst zich op deze twee hoofdstromingen.

Hoofdstroming 1 – Ministerie, Directie, Agentschap



Illustratie I-BC03 – Hoofdstroming 1

Ministerie (a)

-  Een ministerie kenmerkt zich als organisatie die werkt conform vooraf opgestelde procedures en richtlijnen.
-  Door de positie van ministeries binnen de Rijksoverheid en de aanwezigheid van de politiek (beleidsmakers) binnen de organisatie ziet men het ministerie als een machtig orgaan.

Directie (b)

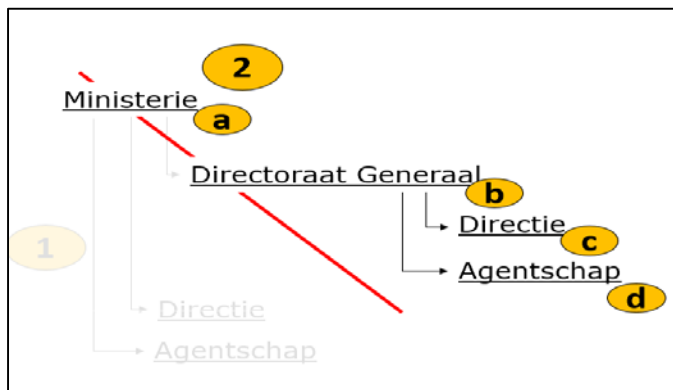
-  Bedrijfsvoering is de stafdirectie die verantwoordelijk is voor de ondersteunende processen (PIOFACH)¹
-  Directies stellen zich op om de volledige ministeriele verantwoordelijkheid binnen het departement te waarborgen.

Agentschap (c)

-  Agentschappen zijn toebedeeld met een taak binnen een ministerie. Deze zijn veelal meetbaar gemaakt.
-  Agentschappen onder ministeries zijn veelal grote uitvoerende diensten en staan vaak onder de aandacht binnen de overheid of bij het publiek (NVWA, DUO).
-  Veel van de agentschappen kennen een sterk sociale, maatschappelijke bijdrage (verstrekken van vergunningen, subsidies)

¹ afkorting voor 'Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Administratieve organisatie, Communicatie en Huisvesting', een verzamelterm voor activiteiten die een organisatie moet verrichten die niet het primaire proces zijn

Hoofdstroming 2 – Ministerie, Directoraat Generaal, Directie, Agentschap



Illustratie I-BC04 – Hoofdstroming 2

Ministerie (a)

-  Een ministerie kenmerkt zich als organisatie die werkt conform vooraf opgestelde procedures en richtlijnen.
-  Door de positie van ministeries binnen de Rijksoverheid en de aanwezigheid van de politiek (beleidsmakers) binnen de organisatie ziet men het ministerie als een machtig orgaan.

Directoraat Generaal (b)

-  Een Directoraat Generaal kent de beleidsverantwoordelijkheid voor (een aantal) beleidsartikelen. Processen m.b.t. stukkenstroom, het creëren van wetsvoorstellen etc. zijn vastgelegd.

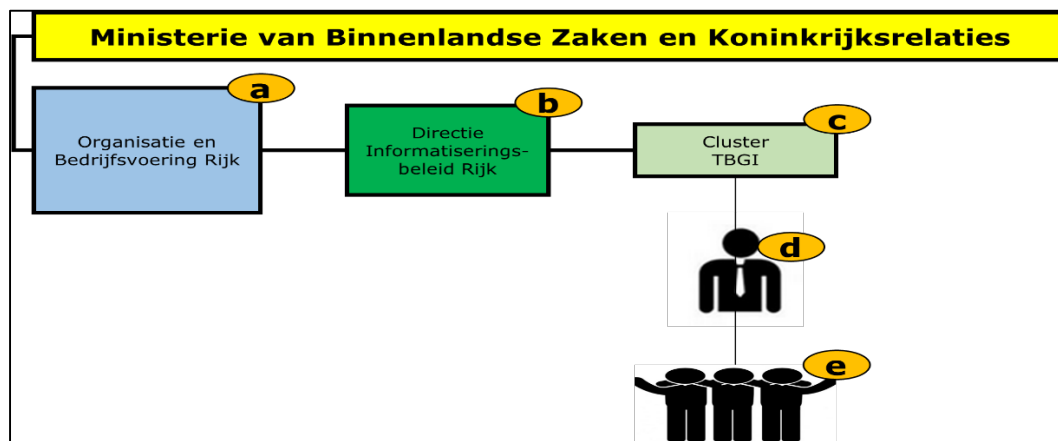
Directie (c)

-  Een Directie onder een Directoraat Generaal bevat veelal specialistische beleidsmakers op de onderwerpen waar de directie voor verantwoordelijk is. Deze expertise is onontbeerlijk voor de organisatie
-  Afstemming tussen directies onderling om te komen tot voorstellen of beleid is vastgelegd.

Agentschap (d)

-  Agentschappen zijn toebedeeld met een taak binnen een ministerie. Deze zijn veelal meetbaar gemaakt.
-  Agentschappen onder ministeries zijn veelal grote uitvoerende diensten en staan vaak onder de aandacht binnen de overheid of bij het publiek (NVWA, DUO).
-  Veel van de agentschappen focussen zich op het onderhouden van een specifieke taak en werken veelal samen met de specialismen binnen de keten)

Analyse bedrijfscultuur ministerie van Binnenlandse Zaken



Illustratie I-BC05 – Cultuur BZK

Directoraat Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (a)

-  DG OBR kent de beleidsverantwoordelijkheid voor (een aantal) beleidsartikelen. Processen m.b.t. stukkenstroom, het creëren van wetsvoorstellen etc. zijn vastgelegd.
-  Onder DG OBR zijn, naast de beleidsverantwoordelijkheden, ook een aantal rijksbrede Shared Serviceorganisaties ondergebracht. Er wordt van DGOBR verwacht om maximale interoperabiliteit te garanderen.

Directie Informatiseringsbeleid Rijk (b)

-  Directie Informatiseringsbeleid Rijk kenmerkt zich onder andere door de aanwezigheid van de CIO. Zij staan in direct contact met de hoogste ambtenaren binnen de organisatie.
-  DIR is verantwoordelijk voor het creëren van kaders, standaarden en inrichting en kwaliteitsverbetering van het CIO-stelsel bij de departementen voor de beheersing van de grote ICT-projecten
-  DIR is verder verantwoordelijk voor het vormgeven aan verdere rijksbrede samenwerking door de inrichting van shared service organisaties en de regievoering daarop

TBGI (c)I

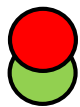


Door de in 2010 opgestelde opdracht van het ICCIO om rijksbrede informatievoorzieningen onder centrale regie te brengen heeft TBGI processen en procedures opgesteld.



Door centralisatie van verschillende bedrijfsprocessen is TBGI een smeltkroes van verschillende bedrijfsculturen. Door uitbreiding van het portfolio waarbij tegelijkertijd een restrictief beleid geldt ten aanzien van werving van personeel wordt de menskracht ingezet op kennisdeling.

Manager (d)



De opdrachtgever van de onderzoeksopdracht valt te typeren als rood. De opdrachtgever kenmerkt zich als peoplemanager en hecht veel waarde aan onderlinge relaties binnen TBGI.

Medewerker (e)



De medewerkers binnen TBGI komen vanuit verschillende gelederen uit de Rijksoverheid. Ook zijn er meerdere disciplines ondergebracht bij TBGI (controllers, architecten, projectleiders, ketenregisseurs) en denken in ketens en in samenwerkingsverbanden.

Conclusies uitwerking bedrijfscultuur

De organisatie is zich bewust van de taken waarmee zij zich bezig moeten houden. Waar rekening mee gehouden moet worden bij de verdere doorontwikkeling van Identity Management en het neerzetten van een beheermodel zijn de verschillende politieke en procedurele krachten die zo'n verandering met zich meebrengen.

Vanuit deze invalshoek doen zich de volgende potentiële knelpunten voor:

- Er is onvoldoende zich op de ontwikkelingen en gebruik van Identity Management binnen de verschillende bedrijfsonderdelen
- De kennis en kunde op het IdM domein is versnipperd
- De organisatorische complexiteit zorgt ervoor dat de groep van belanghebbenden groot is en dat het vaststellen van de belanghebbenden moeilijk kan plaatsvinden.
- De geeldenkers hebben meestal behoefte aan snelle, ad hoc oplossingen. Als dit rijksbreed gespiegeld wordt en alle belanghebbenden moeten gehoord worden in keuzes en ontwikkelingen kan er een spanningsveld ontstaan tussen "zij die het besluiten" en "zij die het uitvoeren" wat weer leidt tot een negatieve werksfeer.
- Hoe groter de keten, hoe moeilijker de controle over de keten in te regelen valt.

2 - Hoe is de organisatie opgebouwd?

Korte omschrijving

Naar aanleiding van de onderzoeksopdracht “Onder Bestuur en Beheer brengen van Rijks Identity Management” is er onderzoek gedaan naar de huidige situatie binnen de Rijksoverheid en zijn verschillende aandachtsgebieden bekeken. Een van deze aandachtsgebieden is het creëren van inzicht en overzicht van de huidige organisatie. Als vertrekpunt wordt veelal gebruik gemaakt van een organogram.

Er bleek echter **geen** organogram te zijn van de volledige Rijksoverheid in één overzichtelijk geheel. Ministeries en de daaronder aanpalende organisatieonderdelen hebben meestal een eigen organogram. Deze organogrammen verschillen echter dermate van elkaar en wel op de volgende gebieden:

- Opmaak
 - o Verschil in kleuren
 - o Verschil in gebruikte symbolen
 - o Verschil in benamingen
- Detail
 - o Verschil in organisatorische eenheden
 - o Verschil in uitschrijven van benamingen
 - o Verschil in niveaus

Om de huidige situatie in kaart te brengen is het van belang om een eenduidig beeld te verkrijgen van de organisatorische indeling van de Rijksoverheid. Om dit te bewerkstelligen is voor deze opdracht een rijksbreed, gestandaardiseerde organogram gemaakt.

Werkwijze organisatieopbouw

Dit hoofdstuk beschrijft de organisatorische indeling van de Rijksoverheid en is grafisch weergegeven in dezelfde opmaak en op een logische organisatorische manier tentoongesteld.

De volgende onderdelen worden beschreven

- Modelleeruitgangspunten en gebruik
- Per ministerie een grafisch overzicht
- Per ministerie een korte toelichting

Aan het eind van het hoofdstuk worden de conclusies en opmerkingen beschreven aan de hand van een analyse van de bedrijfsonderdelen die een relatie hebben met Identity Management én welke potentiële belanghebbenden er zijn binnen de Identity Management keten.

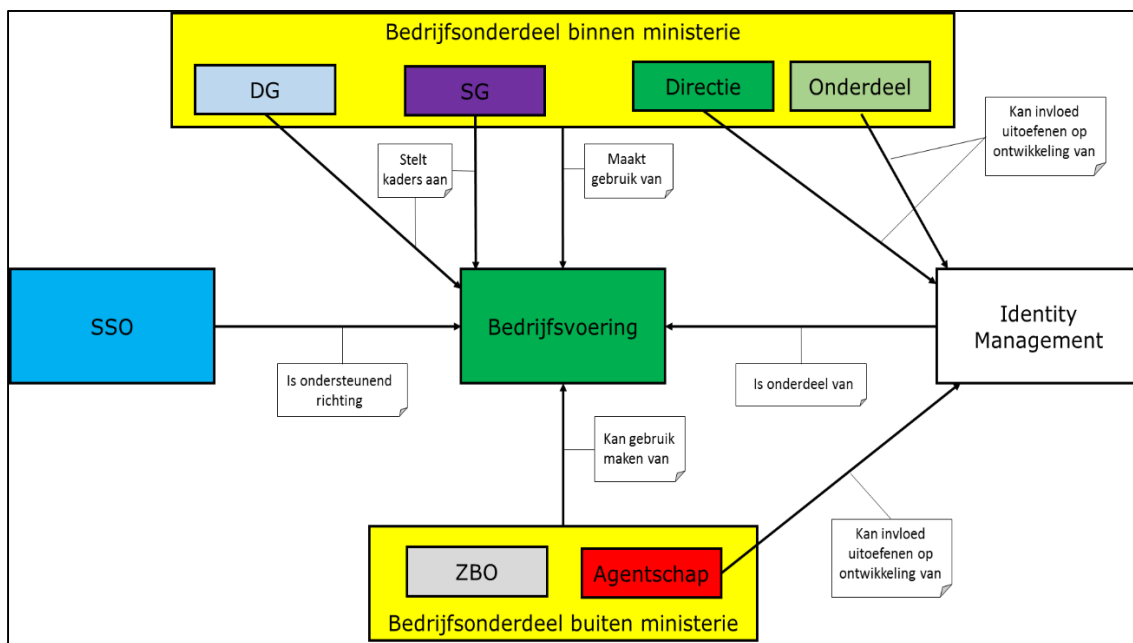
Modelleeruitgangspunten en gebruik

De Rijksoverheid (inclusief Defensiepersoneel, ZBO's en Politie) omvat ruim 250.000 fte (peildatum 2014) en is verspreid over 11 ministeries en meer dan 200 uitvoeringsorganisaties (Rutte II). Het volledig uitschrijven van een organogram van de Rijksoverheid is ondoenlijk (anders was deze er namelijk al geweest). Het is voor het te onderzoeken object wel van belang om goed in kaart te krijgen hoe en waar binnen de Rijksoverheid de verschillende bedrijfsvoeringsdomeinen zich bevinden die relevant zijn voor de onderzoeksopdracht.

Het gemodelleerde organogram bestaat uit het volgende:

- Onderscheid tussen Beleid, Ondersteuning, Uitvoering en Dienstverlenende organisatieonderdelen
- Overzicht van de organisatorische complexiteit binnen een ministerie
- Overzicht van het onderlinge verschil tussen ministeries
- Overzicht van het aantal organisatieonderdelen per ministerie

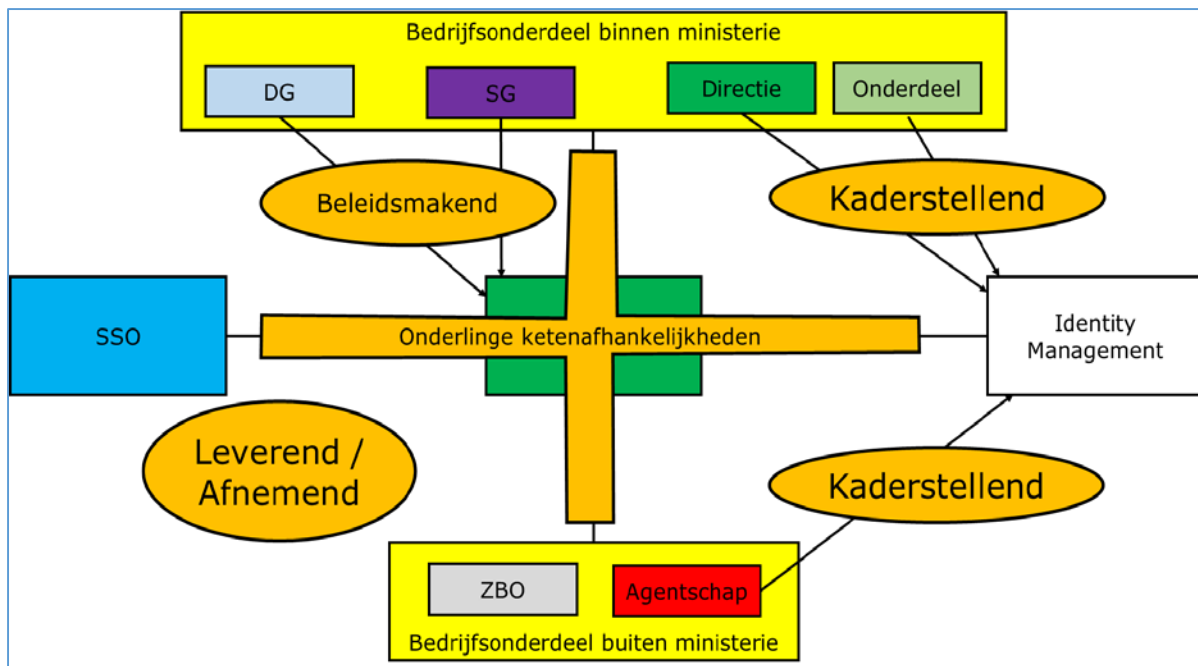
Organisatieonderdelen die raakvlakken hebben met de onderzoeksopdracht zijn te destilleren uit het organogram.



Illustratie I-ORG-01 – Overzicht viewpoints bedrijfsonderdelen

Deze relatie kan vanuit verschillende invalshoeken worden benaderd:

- Het organisatieonderdeel maakt onderdeel uit van de **keten** van Bedrijfsvoering (Identity Management is onderdeel van Bedrijfsvoering).
- Het organisatieonderdeel kan **kaders stellen** aan het te onderzoeken object (Business vertegenwoordiging, regieorganisaties).
- Het organisatieonderdeel heeft een bestuurlijke verantwoordelijkheid (**beleidsmakend**) aan het te onderzoeken object (eindverantwoordelijk, politiek).
- Het organisatieonderdeel **maakt gebruik van** Identity Management of **levert** Identitymanagement. Dit zijn in principe organisatieonderdelen, zoals agentschappen en SSO's (Shared Service Organisaties), die een rijke interactie kennen met het bestuursdepartement.



Illustratie I- ORG-02 –assen gebruik organogram

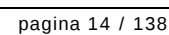
De invalshoek wordt per organisatieonderdeel nader toegelicht.

Gelet op de grootte van de Rijksoverheid zijn de volgende modelleerbeslissingen gemaakt:

- Ministeries onder Rutte ii (peildatum april 2015) zijn gemodelleerd
- Hoge Colleges van Staat zijn niet gemodelleerd. Zij staan in principe los van bedrijfsvoering.
- Adviescommissies zijn niet gemodelleerd (meer dan 200 commissies zijn actief).

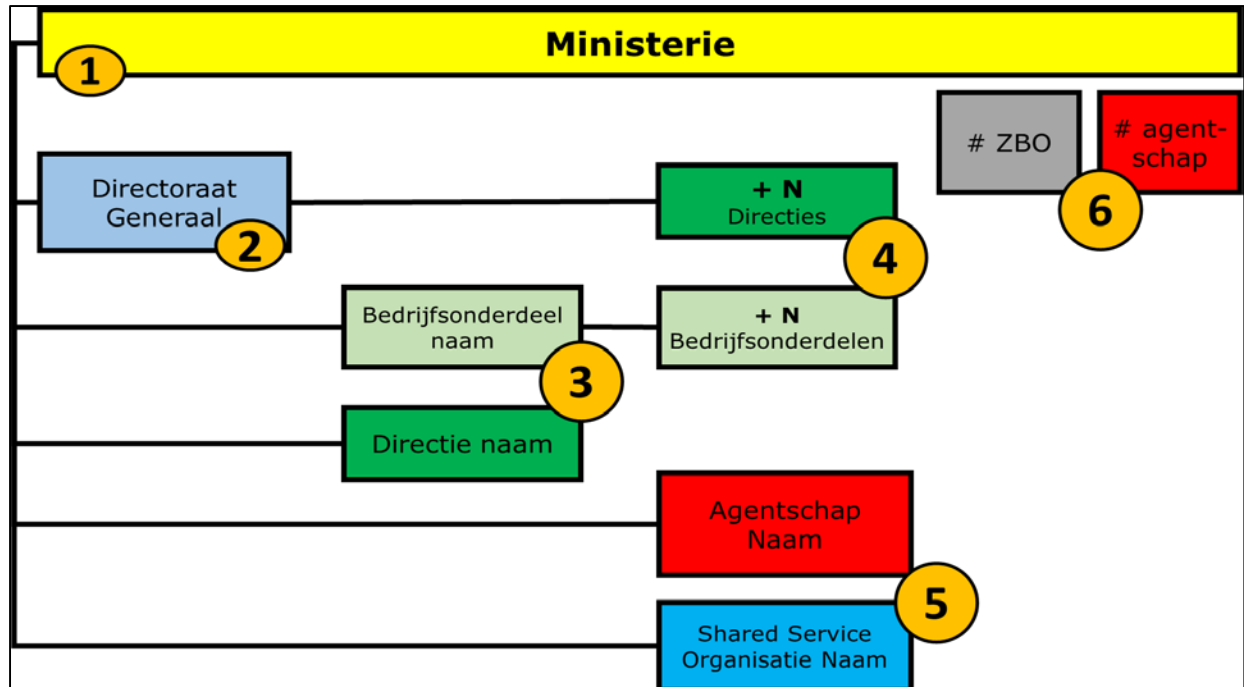
Uitwerking van de organisatieopbouw

Auteur:Marvin R.H. Kramer, 10016155
Config.ID: F2D017
Project – RIdM bestuur en beheer



Toelichting opmaak organogrammen

De genoemde uitgangspunten m.b.t. modelleren leidt tot een overzichtelijk geheel van relevante informatie voor de scope van de onderzoeksoopdracht. Om te waarborgen dat de organogrammen door de doelgroep juist wordt geïnterpreteerd volgt hieronder een legenda van de opmaak.



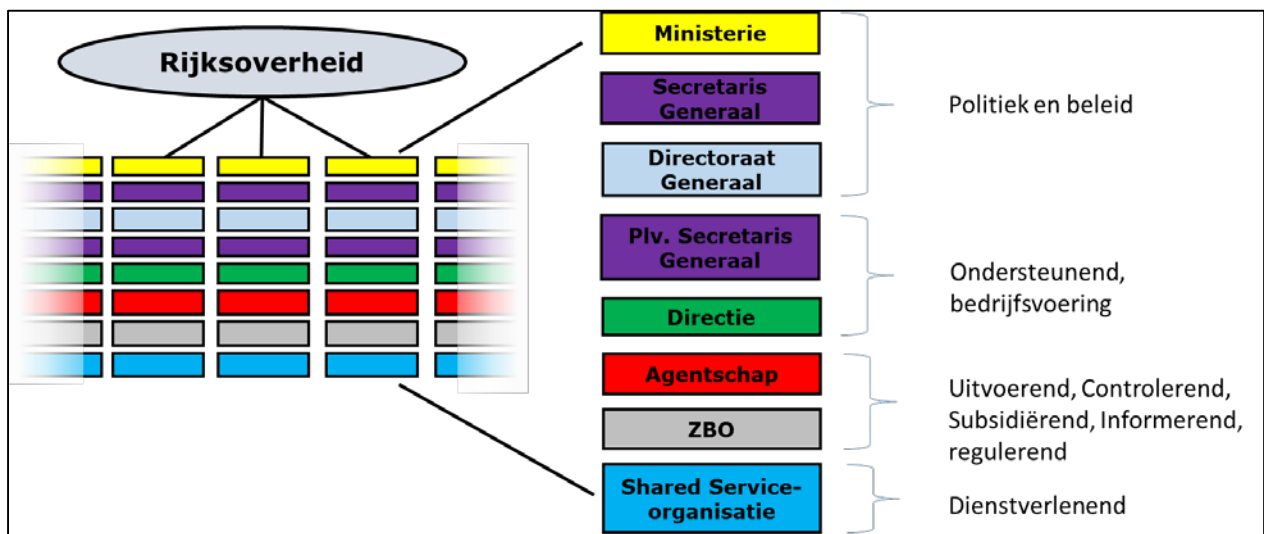
Illustratie I-ORG-04 Toelichting opmaak Organogrammen

De organogrammen zijn opgemaakt volgens een metrokaart. Door deze hoofdpmaak kan in een overzichtelijke stijl worden aangegeven hoe grofmazig of fijnmazig een ministerie is opgedeeld.

Daarnaast zijn de volgende accenten van toepassing:

1. Naam van de Ministerie.
2. Naam van de Directoraat Generaal.
3. Naam van de bedrijfsonderdelen of directies die invloed hebben op ontwikkeling, koers of realisatie van het te onderzoeken object.
4. Waar +N staat zijn directies of bedrijfsonderdelen die zich op gelijk niveau bevinden in de organisatie als de uitgeschreven directienamen. Dit om inzicht te geven in de organisatiegrootte.
5. Naam van Agentschappen of Shared Service organisaties die invloed hebben op ontwikkeling, koers of realisatie van het te onderzoeken object of gebruik maken van het te onderzoeken object binnen het ministerie.
6. Het aantal Zelfstandig Bestuursorganen en Agentschappen binnen de periferie van het ministerie.

Toelichting organisatorische indeling



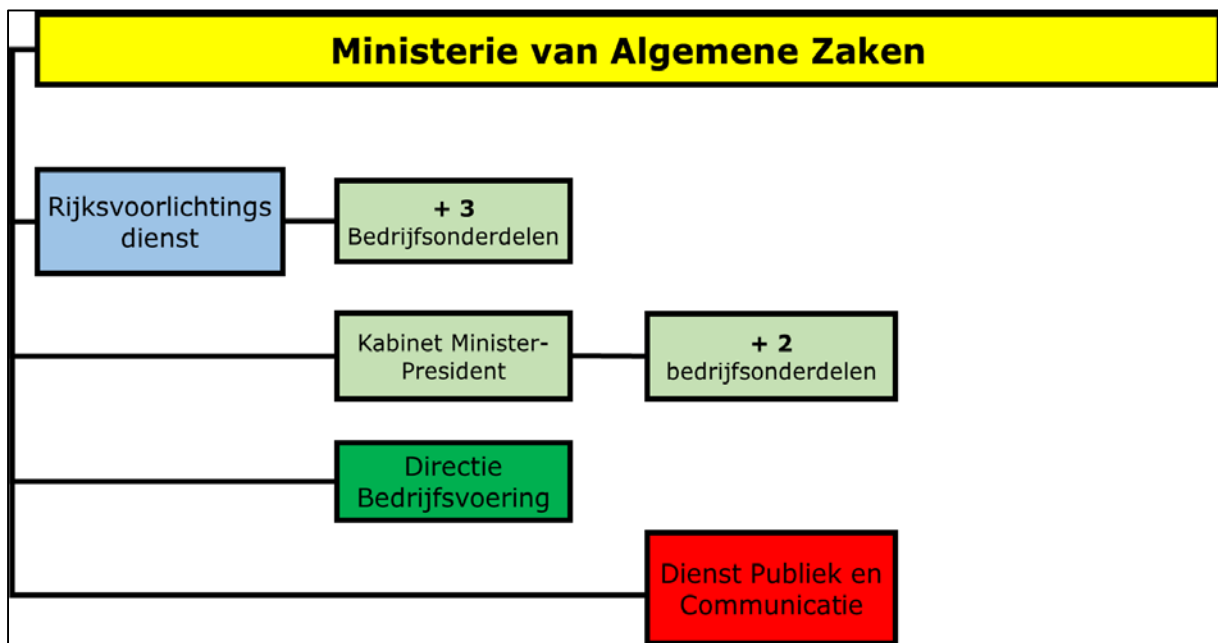
Illustratie I-ORG-05 -Toelichting organisatorische indeling

Bij sommige organogrammen zijn twee bestuurlijke lagen toegevoegd (Secretaris Generaal en plaatsvervangend Secretaris Generaal). Ieder ministerie heeft een Secretaris Generaal.

- Een **secretaris-generaal** is de hoogste ambtenaar van een ministerie. Deze functionaris heeft de dagelijkse leiding over de ambtelijke organisatie. De functie van secretaris-generaal is politiek gezien ook belangrijk daar zij het eerste aanspreekpunt zijn voor de bewindslieden.
- Een **plaatsvervangend Secretaris Generaal** wordt op verschillende manieren ingevuld binnen de Rijksoverheid maar houdt zich hoofdzakelijk bezig met bedrijfsvoering.

Van de organogrammen waar deze twee bestuurlijke lagen zijn toegevoegd is uit de inventarisatie van de verschillende informatiebronnen uitgekomen dat deze rollen een expliciete directe verantwoordelijkheid hebben voor de directies en organisatieonderdelen. Zij houden zich bezig met de dagelijkse operationele leiding binnen deze directies en organisatieonderdelen.

Ministerie van Algemene Zaken



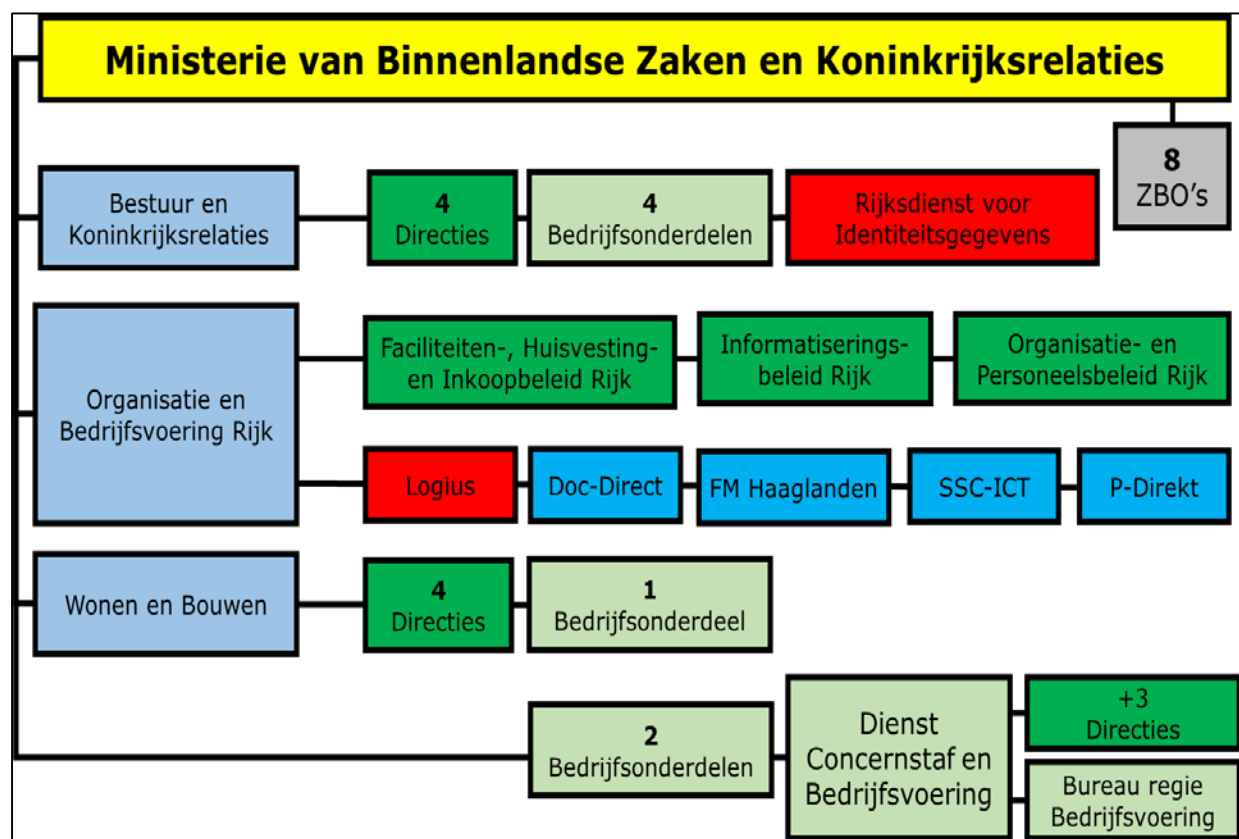
Illustratie I-ORG-06 - Organogram Algemene Zaken

Invalshoeken uitgeschreven onderdelen

Beleidsmakend	Kaderstellend Onderzoeksubject
Rijksvoorlichtingsdienst	Kabinet Minister-President, Directie Bedrijfsvoering
Onderdeel van de keten	Relatie met onderzoeksubject (leverend / afnemend)
Directie Bedrijfsvoering	Dienst Publiek en Communicatie

Additionele toelichting invalshoeken

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



Illustratie I-ORG-07 - Organogram Binnenlandse Zaken

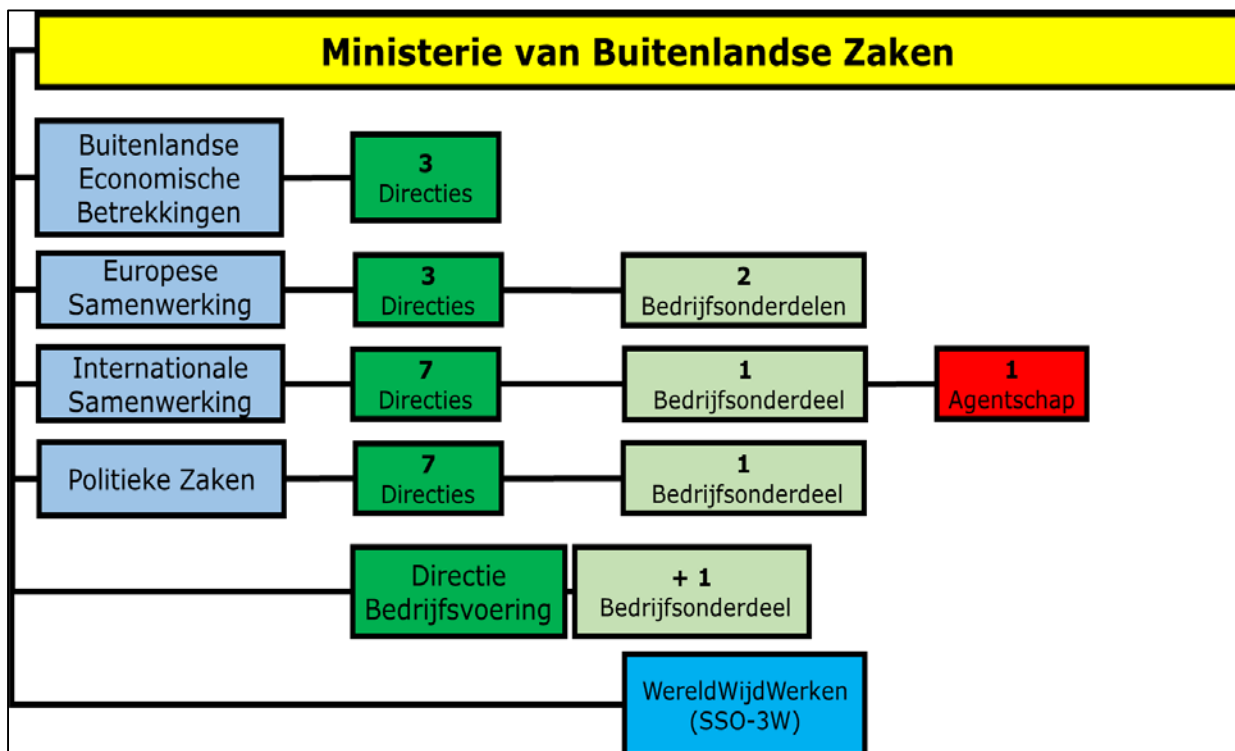
Invalshoeken uitgeschreven onderdelen

Beleidsmakend	Kaderstellend Onderzoeksubject
Bestuur en Koninkrijksrelaties, Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk, Wonen en Bouwen,	Rijksdienst voor Identiteitsgegevens, Dienst concernstaf en Bedrijfsvoering, Logius, P-Direkt, bureau Regie Bedrijfsvoering
Onderdeel van de keten	Relatie met onderzoeksubject (leverend / afnemend)
Dienst Concernstaf en Bedrijfsvoering, Logius, P-Direkt, SSC-ICT, FM-Haaglanden, Dienst Concernstaf en Bedrijfsvoering	SSC-ICT

Additionele toelichting invalshoeken

De ministeriele verantwoordelijkheid bm.b.t. de veranderingen in de Rijksdienst vallen binnen dit departement. Dit zorgt ervoor veel Shared Service Organisaties onder de bestuurlijke verantwoordelijkheid vallen van DG OBR. Deze constatering is van belang voor bijvoorbeeld governancevraagstukken.

Ministerie van Buitenlandse Zaken



Illustratie I-ORG-08 - Organogram Buitenlandse Zaken

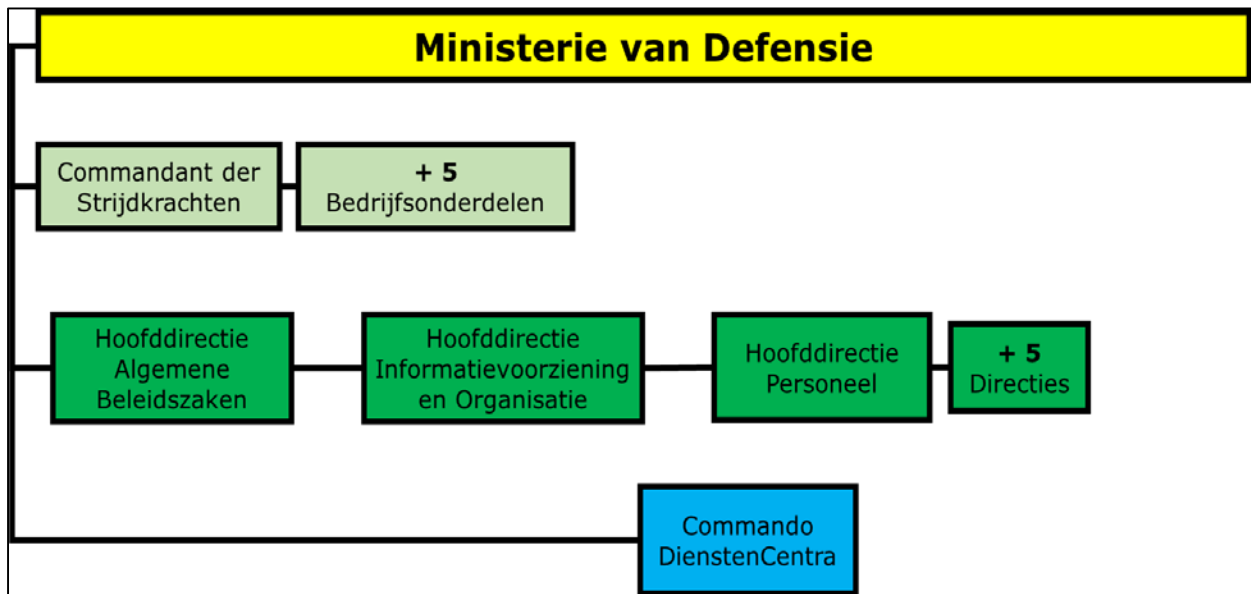
Invalshoeken uitgeschreven onderdelen

Beleidsmakend	Kaderstellend Onderzoeksubject
Buitenlandse Economische Betrekkingen, Europese Samenwerking, Internationale Samenwerking, Politieke Zaken	Directie Bedrijfsvoering
Onderdeel van de keten	Relatie met onderzoeksubject (leverend / afnemend)
Directie Bedrijfsvoering, WereldWijdWerken	WereldWijdWerken

Additionele toelichting invalshoeken

- Buitenlandse zaken maakt onderscheid tussen het “Haagse” en Internationaal op het gebied van ICT.
- Directie Bedrijfsvoering omhelst alle bedrijfsvoeringsprocessen inclusief regie en doorontwikkelingen.

Ministerie van Defensie



Illustratie I-ORG-09 - Organogram Defensie

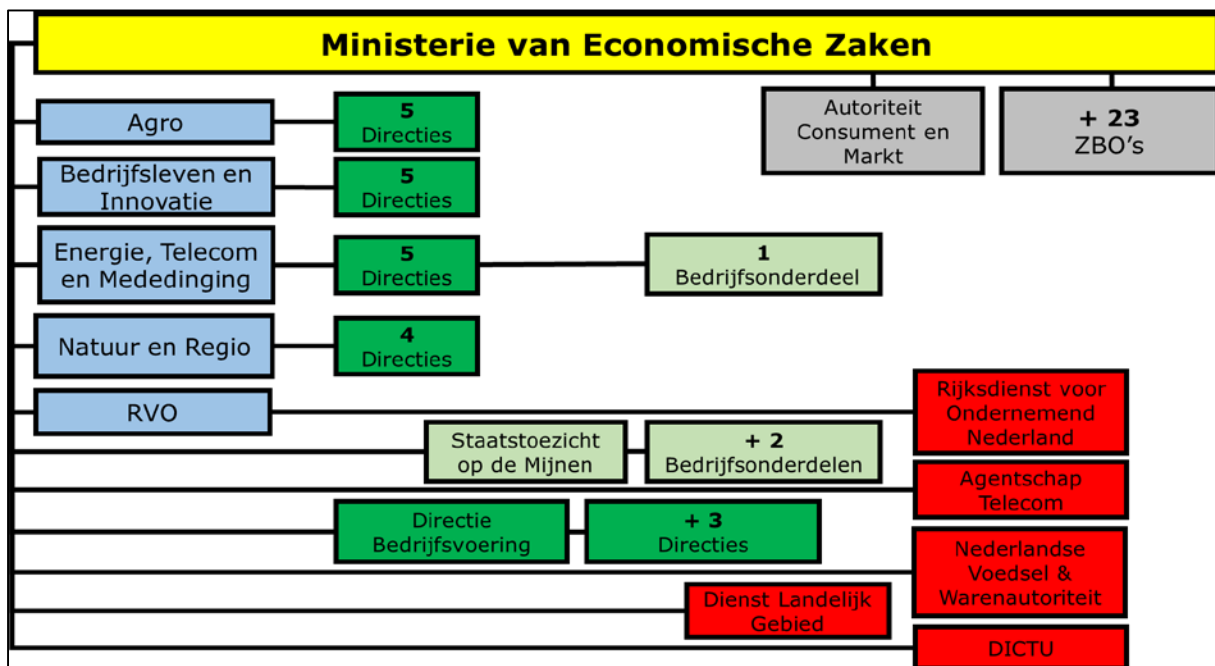
Invalshoeken uitgeschreven onderdelen

Beleidsmakend	Kaderstellend Onderzoeksubject
Commandant der Strijdkrachten, Hoofddirectie Algemene Beleidszaken	Hoofddirectie Algemene Beleidszaken, Hoofddirectie Personeel
Onderdeel van de keten	Relatie met onderzoeksubject (leverend / afnemend)
Hoofddirectie Informatievoorziening en Organisatie	Commando Dienstencentra

Additionele toelichting invalshoeken

- Er is onderscheid aangebracht in verschillende onderdelen van bedrijfsvoering.
- Defensie heeft haar eigen IT organisatie.

Ministerie van Economische Zaken



Illustratie I-ORG-010 - Organogram Economische Zaken

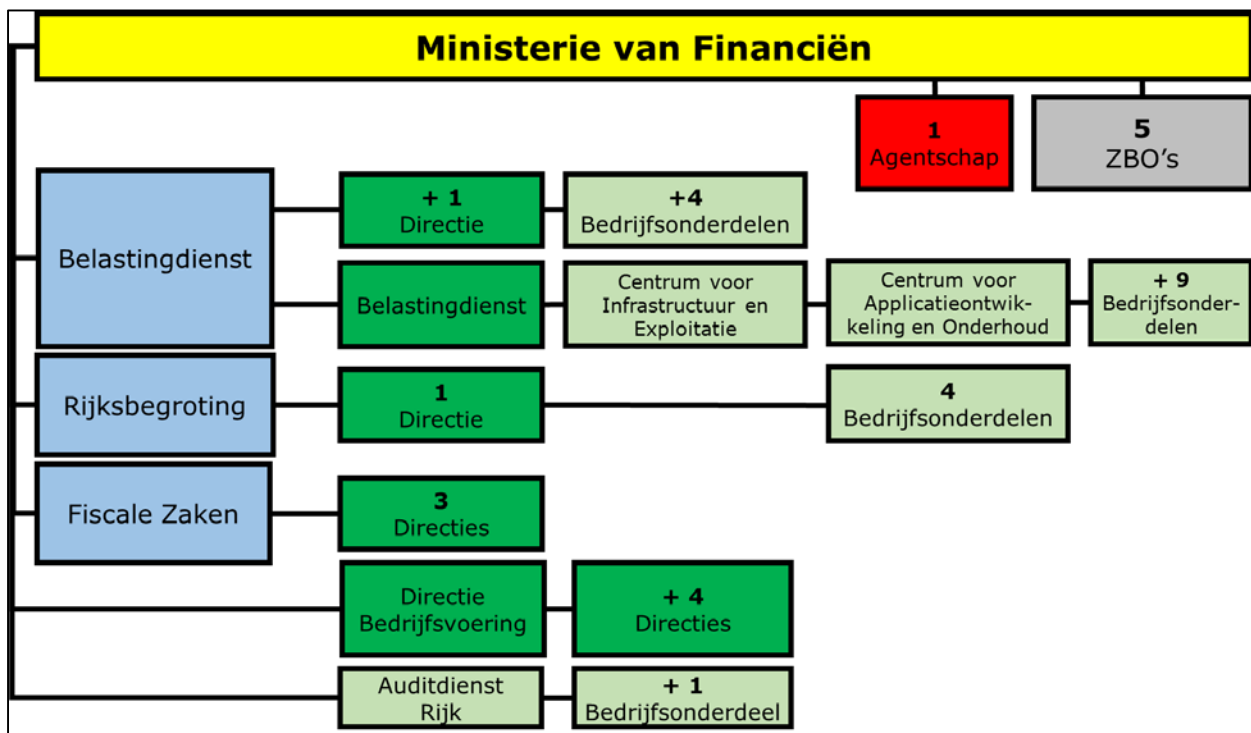
Invalshoeken uitgeschreven onderdelen

Beleidsmakend	Kaderstellend Onderzoeksubject
Agro, Bedrijfsleven en Innovatie, Energie, Telecom en Mededinging, Natuur en Regio, RVO	Directie Bedrijfsvoering, DICTU, RVO, NVWa
Onderdeel van de keten	Relatie met onderzoeksubject (leverend / afnemend)
Directie Bedrijfsvoering, DICTU, SodM	RVO, Agentschap Telecom, NVWA, DLG (opgeheven), ACM

Additionele toelichting invalshoeken

- Agentschappen participeren actief in de ontwikkeling van Identity Management binnen Economische Zaken.
- Agentschap DICTU is tevens leverancier van Identity Management.
- Directie Bedrijfsvoering omhelst alle bedrijfsvoeringsprocessen inclusief regie en doorontwikkelingen.

Ministerie van Financiën



Illustratie I-ORG-011 - Organogram Financiën

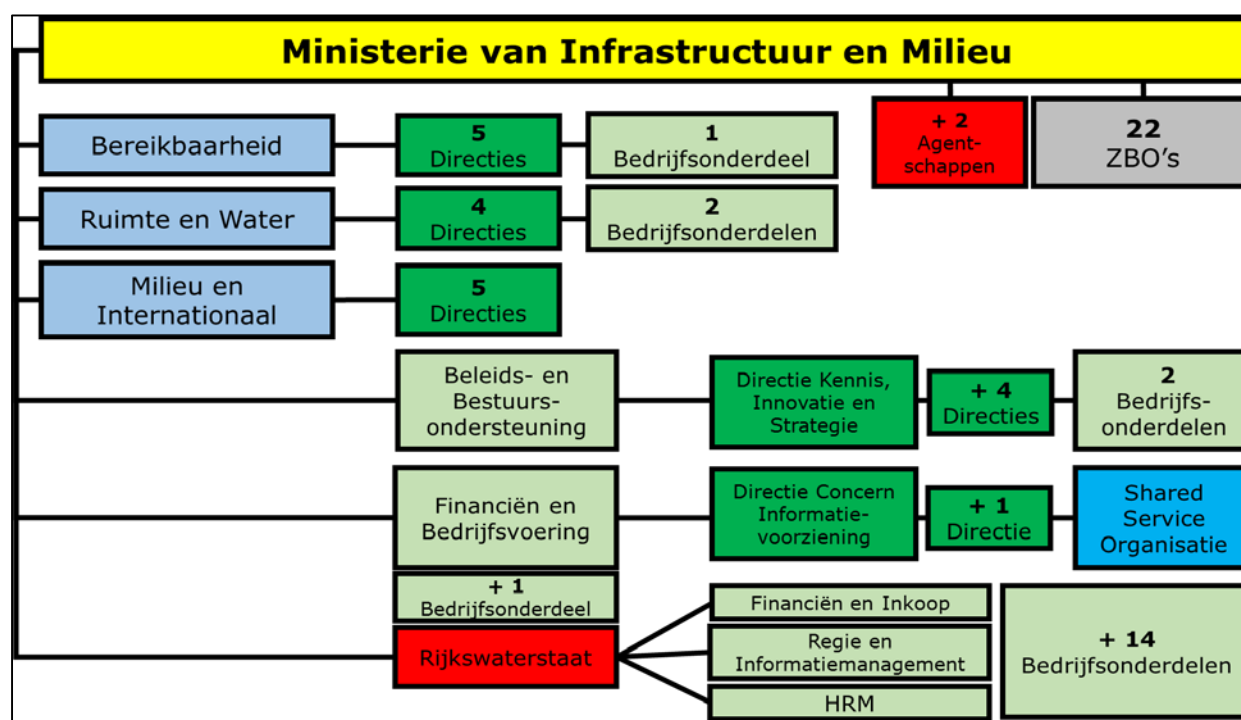
Invalshoeken uitgeschreven onderdelen

Beleidsmakend	Kaderstellend Onderzoeksubject
Belastingdienst, Rijksbegroting, Fiscale Zaken	Auditdienst Rijk, Directie Bedrijfsvoering, Directie Belastingdienst, Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie, Centrum voor applicatieontwikkeling en Onderhoud
Onderdeel van de keten	Relatie met onderzoeksubject (leverend / afnemend)
Directie Bedrijfsvoering, Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie	Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie

Additionele toelichting invalshoeken

- Belastingdienst heeft meer FTE en grotere uitvoerende diensten en directies dan het ministerie.
- Belastingdienst maakt voor sommige producten deel uit van de keten. Op sommige punten zijn zij leverend voor het bestuursdepartement.
- Directie Bedrijfsvoering omhelst alle bedrijfsvoeringsprocessen inclusief regie en doorontwikkelingen.

Ministerie van Infrastructuur en Milieu



Illustratie I-ORG-012 - Organogram Infrastructuur en Milieu

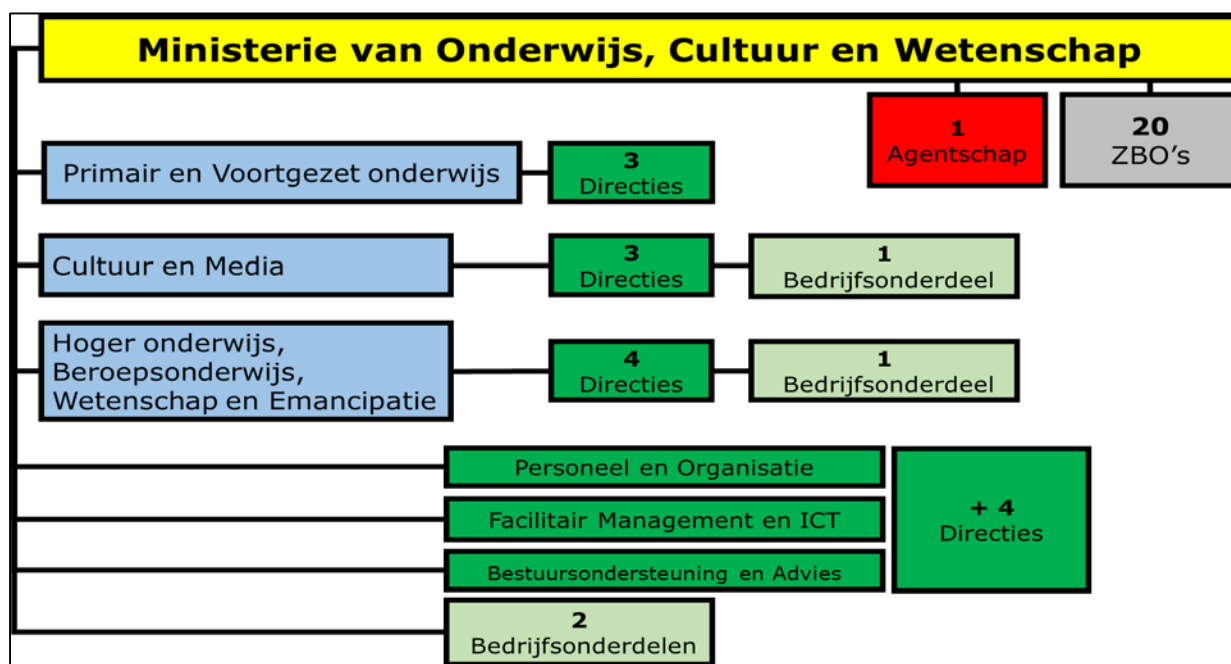
Invalshoeken uitgeschreven onderdelen

Beleidsmakend	Kaderstellend Onderzoeksubject
Bereikbaarheid, Ruimte en Water, Milieu en Internationaal	Rijkswaterstaat (en daarbij behorende bedrijfsonderdelen), Beleids- en Bestuursondersteuning, Financiën en Bedrijfsvoering, Directie Kennis, Innovatie en Strategie
Onderdeel van de keten	Relatie met onderzoeksubject (leverend / afnemend)
Rijkswaterstaat, Financiën en Bedrijfsvoering, Concern Informatievoorziening	Rijkswaterstaat

Additionele toelichting invalshoeken

- Infrastructuur en Milieu heeft een grote uitvoerende organisatieonderdeel (Rijkswaterstaat).
- Er is een duidelijke knip gemaakt in “Zij die het bedenken” (Beleid en Bestuursondersteuning, Directie Kennis Innovatie en Strategie) en “zij die het realiseren” (Bedrijfsvoering, Concern Informatievoorziening).

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen



Illustratie I-ORG-013 - Organogram Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

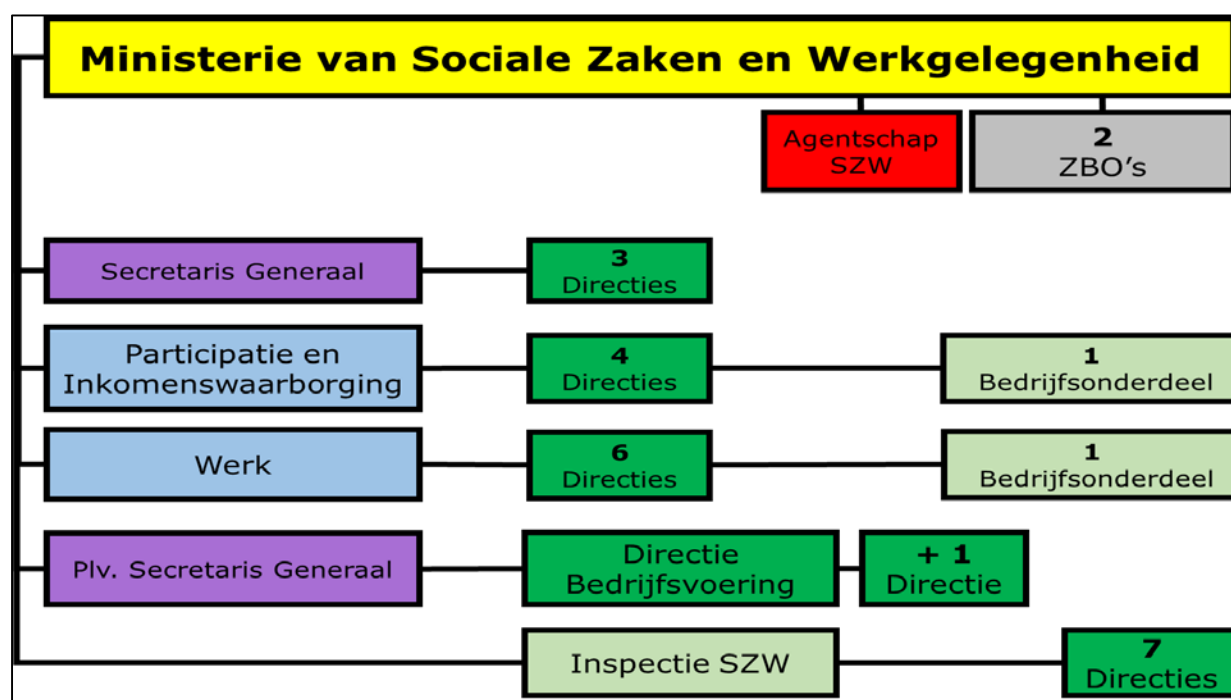
Invalshoeken uitgeschreven onderdelen

Beleidsmakend	Kaderstellend Onderzoeksubject
Primair en Voortgezet Onderwijs, Cultuur en Media, Hoger Onderwijs, Beroepsonderwijs, Wetenschap en Emancipatie	Bestuursondersteuning en Advies, Personeel en Organisatie
Onderdeel van de keten	Relatie met onderzoeksubject (leverend / afnemend)
Personeel en Administratie, Facilitair Management en ICT	DUO gaat meer aansluiten op de departementale IdM initiatieven (los domein)

Additionele toelichting invalshoeken

- Geen centrale directie Bedrijfsvoering. Uit gesprekken blijkt dat er wel samenwerking is tussen de verschillende domeinen.

Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid



Illustratie I-ORG-014 - Organogram Sociale Zaken en Werkgelegenheid

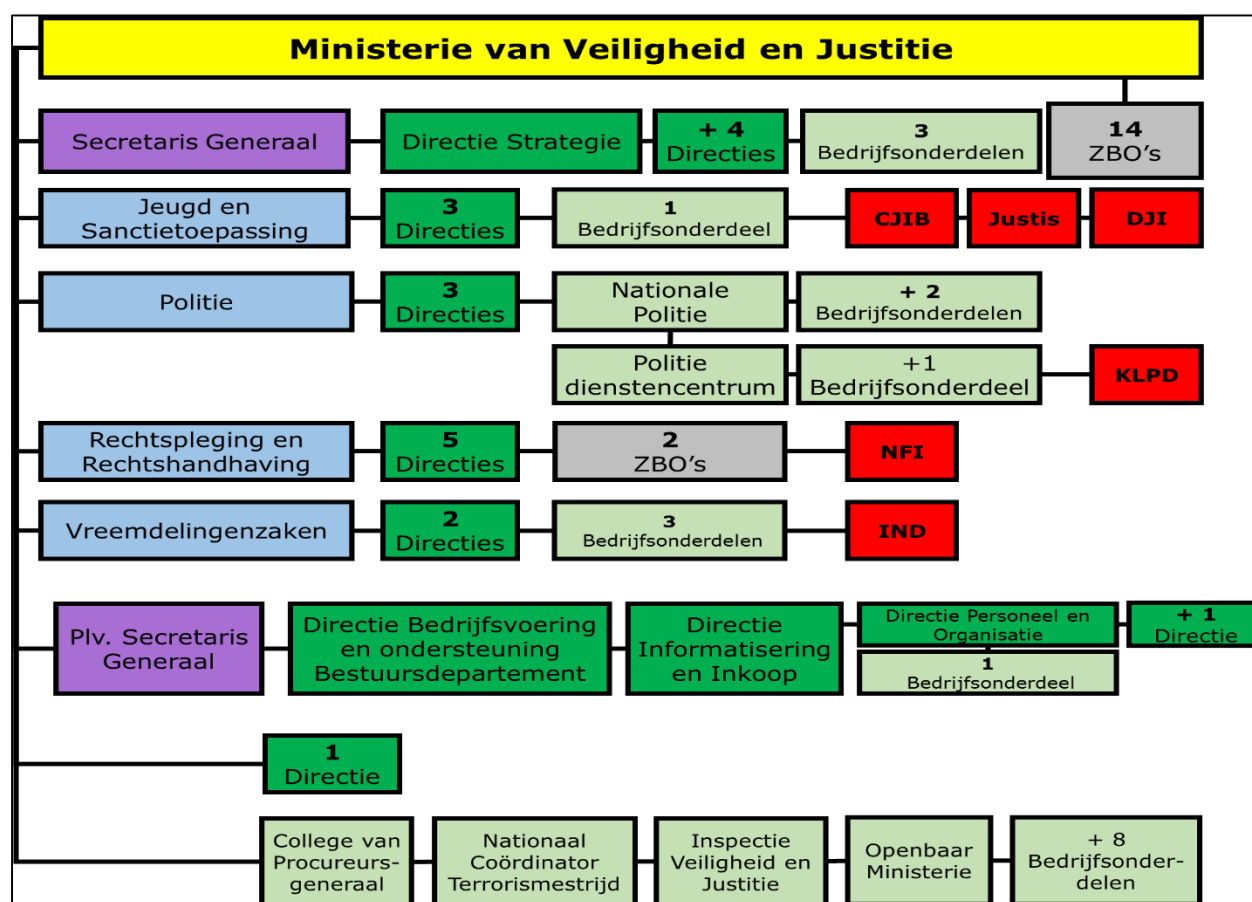
Invalshoeken uitgeschreven onderdelen

Beleidsmakend	Kaderstellend Onderzoeksubject
Participatie en Inkomenswaarborging, Werk, Bureau SG	Directie Bedrijfsvoering, Inspectie SZW, pSG
Onderdeel van de keten	Relatie met onderzoeksubject (leverend / afnemend)
Directie Bedrijfsvoering	Agentschap SZW

Additionele toelichting invalshoeken

- Directie Bedrijfsvoering omhelst alle bedrijfsvoeringsprocessen inclusief regie en doorontwikkelingen.
- De SG en pSG verdelen de coördinerende taken en verantwoordelijkheden die voortvloeien uit de taak van de SG-functie op het gebied van strategie, beleid, bedrijfsvoering, organisatie ontwikkeling en andere SZW brede programma's en thema's.
- Tevens vervangt de pSG de SG bij diens afwezigheid. De pSG is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de Directie Bedrijfsvoering, Directie Bestuursondersteuning en de Auditdienst
- Strak ingericht besturingsmodel.

Ministerie van Veiligheid en Justitie



Illustratie I-ORG-015 – Organogram Veiligheid en Justitie

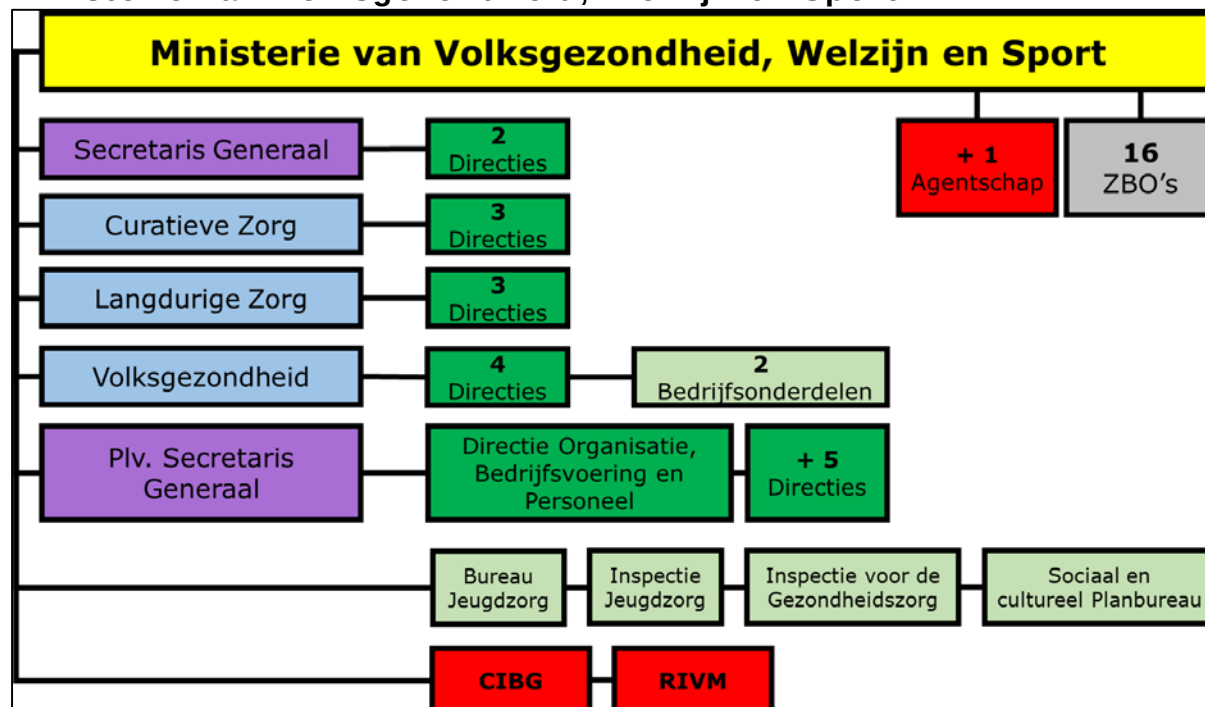
Invalshoeken uitgeschreven onderdelen

Beleidsmakend	Kaderstellend Onderzoeksubject
Bureau SG, Jeugd en Sanctietoepassing, Politie, Vreemdelingenzaken, Rechtspleging en Rechtshandhaving	Directie Strategie, Directie Bedrijfsvoering en Ondersteuning Bestuursdepartement, Procureurs Generaal, NCTS, InspectieVenJ, OM, Nationale Politie, Directie Personeel en Organisatie, alle agentschappen
Onderdeel van de keten	Relatie met onderzoeksubject (leverend / afnemend)
Directie Bedrijfsvoering en Ondersteuning Bestuursdepartement, Directie Informatisering en Inkoop, Directie Personeel en Organisatie, Alle Agentschappen	Politie Dienstencentrum, Alle Agentschappen

Additional toelichting invalshoeken

- VenJ is de Rijksoverheid in het klein. Per beleidskolom verschilt de invulling, taken, rollen en verantwoordelijkheden.
- Er is een rijke samenwerking met de agentschappen binnen het departement
- De SG en pSG verdelen de coördinerende taken en verantwoordelijkheden die voortvloeien uit de taak van de SG-functie op het gebied van strategie, beleid, bedrijfsvoering, organisatie ontwikkeling en andere SZW brede programma's en thema's.
- Veel stakeholders binnen VenJ met elk hun eigen belang.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport



Illustratie I-ORG-16 - Organogram Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Invalshoeken uitgeschreven onderdelen

Beleidsmakend	Kaderstellend Onderzoeksubject
Bureau SG, Curatieve Zorg, Langdurige Zorg, Volksgezondheid	CIBG, Bureau Jeugdzorg, Inspectie Jeugdzorg, Inspectie voor de Gezondheidszorg, Sociaal en Cultureel Planbureau, Directie Organisatie, Bedrijfsvoering en Personeel
Onderdeel van de keten	Relatie met onderzoeksubject (leverend / afnemend)
Directie Organisatie, Bedrijfsvoering en Personeel	CIBG, RIVM

Conclusies uitwerking van de organisatieopbouw

PIOFACH TELRAAM		P	I	O	F	A	C	H	resultaat
1	MinAZ	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	1 Directie, 1 Directeur
2	MinBZK	Dienst Concernstal en Bedrijfsvoering	Dienst Concernstal en Bedrijfsvoering	Dienst Concernstal en Bedrijfsvoering	Dienst Concernstal en Bedrijfsvoering	Dienst Concernstal en Bedrijfsvoering	Dienst Concernstal en Bedrijfsvoering	Dienst Concernstal en Bedrijfsvoering	1 Directie, 1 Directeur
3	MinBuZa	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	1 Directie, 1 Directeur
4	MinDef	Hoofddirectie Personeel	Hoofddirectie Informatievoorziening en Organisatie	Hoofddirectie Informatievoorziening en Organisatie	andere hoofddirectie	andere hoofddirectie	andere hoofddirectie	andere hoofddirectie	Ondergebracht in verschillende hoofddirecties, eigen directeuren, leggen verantwoordelijkheid af aan Hoofddirectie Algemene Beleidszaken
5	MinEZ	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	1 Directie, 1 Directeur
6	MinFin	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	1 Directie, 1 Directeur
7	MinIenM	Financiën en Bedrijfsvoering	Financiën en Bedrijfsvoering	Financiën en Bedrijfsvoering	Financiën en Bedrijfsvoering	Financiën en Bedrijfsvoering	Financiën en Bedrijfsvoering	Financiën en Bedrijfsvoering	1 Directie, 1 Directeur
8	MinOCW	Personeel en Informatie	Personeel en Informatie, Facilitair Management en	Andere Directie	Facilitair Management en ICT	Andere Directie	Andere Directie	Andere Directie	Gedeelde verantwoordelijkheid, 1 Directeur
9	MinSZW	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering	1 Directie, onderscheid met H, Directeur Bedrijfsvoering legt aan pSG verantwoordelijkheid af
10	MinVenJ	Directie Personeel en Organisatie	Directie Informatisering en Inkoop	Directie Personeel en Organisatie	Andere directie	Directie Informatisering en Inkoop	Andere directie	Directie Bedrijfsvoering en Ondersteuning Bestuursdepartement	Scheiding PIOFACH tussen pSG en SG, diverse directies
11	MinVWS	Directie Organisatie, Bedrijfsvoering en Personeel	Directie Organisatie, Bedrijfsvoering en Personeel	Directie Organisatie, Bedrijfsvoering en Personeel	Directie Organisatie, Bedrijfsvoering en Personeel	Directie Organisatie, Bedrijfsvoering en Personeel	Andere directie	Directie Organisatie, Bedrijfsvoering en Personeel	Scheiding PIOFACH tussen pSG en SG, diverse directies
Per ministerie verschilt de indeling van bedrijfsvoering. Soms is er een Directie, soms zijn het aparte clusters, soms is de directeur bedrijfsvoering tevens de plaatsvervangend SG. Deze diversiteit van organisatorische indelingen heeft invloed op de manier waarop bedrijfsvoering werkt binnen ministeries. Dit kan op haar beurt weer invloed uitoefenen op de manier waarop rijksbreed Identity Management moet worden ingericht en hoe identitymanagement per departement is ingericht. Dit overzicht toont de verschillen en overeenkomsten hoe bedrijfsvoering per departement is ingericht. Deze informatie wordt gebruikt om mogelijke implementatiescenario's te ondersteunen.									

Illustratie I-PIO01 – bedrijfsonderdelen die een relatie hebben met Identity Management

3 - Welke belanghebbenden zijn er?

Korte omschrijving

Een stakeholder is een persoon of een organisatie (onderdeel) die beïnvloedt wordt, of zelf invloed uit kan oefenen op de uiteindelijke werking van informatiesystemen of processen.

Vrij vertaald:

Stakeholders zijn belanghebbenden. Dit kan zijn omdat zij zelf met informatiesystemen werken, of omdat zij worden beïnvloed door de output van informatievoorzieningen. Dit hoeven niet noodzakelijkerwijs medewerkers te zijn te zijn maar kunnen ook belanghebbenden zijn die de gevolgen van werking van het deze informatiesystemen ondervinden. Volgens de theorie van Swart (Swart, 2010) zijn drie categorieën belanghebbenden te onderkennen:

- Zij die belang hebben bij de werking van het informatiesysteem,
- Zij die belang hebben bij de het behalen van doelstellingen van het bedrijf, en
- Zij die een belang hebben bij het welslagen van een project.

Hieronder volgt een beknopte samenvatting van de drie onderkende Stakeholdergroepen.

Groepen van Stakeholders

Stakeholders van het informatiesysteem

Stakeholders van informatiesystemen bevinden zich voornamelijk op gebruikers- en/of operationeel niveau zoals de Business Users en beheerders. Daarnaast kunnen ook externe autoriteiten en interne afdelingen een belang hebben in de werking van informatiesystemen en de software.

Stakeholders bedrijfsdoelstellingen

Deze stakeholders hebben belang bij het verbeteren van de interne bedrijfsvoering of bij het op de markt brengen van een nieuw product.

Deze stakeholders bevinden zich hoofdzakelijk binnen senior management zoals opdrachtgevers en proceseigenaren.

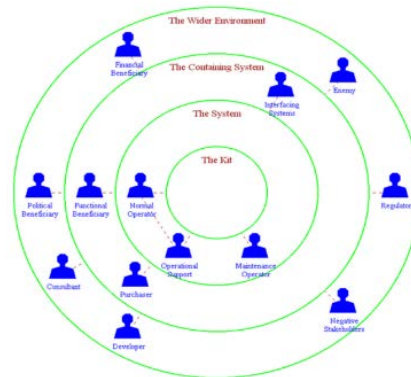
Stakeholders projectverband

Deze Stakeholders hebben belang van/binnen (veranderings)projecten en kunnen invloed uitoefenen op de werking van informatiesystemen. Zij bevinden zich veelal reeds binnen de organisatie en maken onderdeel uit van reeds bestaande producten die voor verandering in aanmerking komen. Zij houden zich bezig met de installatie, beheer en inrichting van software en systemen.

Werkwijze vaststellen belanghebbenden

Stakeholderanalyse, het model

Met de hierboven genoemde definitie is een benadering voor het uitvoeren van een stakeholderanalyse ontwikkeld. Deze analyse betreft het ONION-model van Alexander (Alexander, 2005)) en stelt het technische systeem in het midden ("The Kit") en redeneert van daaruit naar buiten toe ("The System", "The Containing System", "The Wider Environment").



Illustratie I -SH01 – Onion Model Ian Alexander

De verdere uitwerking geschiedt op basis van dit model en maakt onderscheid tussen de verschillende "lagen" binnen dit model.

Leeswijzer Stakeholderanalyse

Om een totaaloverzicht te geven met betrekking tot de stakeholders die geanalyseerd zijn wordt in dit document het volgende uitgewerkt:

- Beknopte beschrijving van de verschillende lagen
- De namen van de vastgestelde stakeholdergroepen,
- De rol/functie/functieomschrijving van de stakeholders, en
- De (niet uitputtende lijst van) namen van leden binnen de stakeholdergroepen.

Tevens worden de verschillende viewpoints beschreven die de stakeholders hebben. De stakeholders kunnen feitelijke werkers of organisatieonderdelen binnen de Rijksoverheid zijn. Waar gesproken wordt over organisatieonderdelen worden deze nader toegelicht.

Gebruik uitkomst stakeholderanalyse

Op basis van de uitkomst van de stakeholderanalyse wordt bepaald welke stakeholders een aanzienlijk belang hebben binnen de context van de onderzoekopdracht. De keuze van de stakeholders wordt onderbouwd door de uitkomst van de analyse weg te zetten in een confrontatiematrix (assen macht-belang).

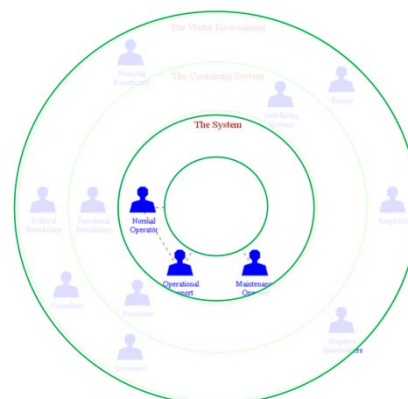
De stakeholders die op basis van de confrontatiematrix naar worden aangewezen worden betrokken bij de verdere uitwerking van de onderzoekopdracht. Afhankelijk van de type stakeholder kan de stakeholder worden geïnterviewd (requirements, scope, verdiepende analyse op onderwerpen) en/of worden gevraagd om peer reviews te houden.

Uitwerking Stakeholderanalyse

Inwoners van The system

Samenvatting

In de binnenste ring (The System) staan de stakeholders/directe gebruikers van de informatiesystemen. In deze ring zijn drie stakeholdergroepen onderkend (Normal Operator, Operational Support en Maintenance operator). De groepen in The System leggen verantwoording af aan de groepen in volgende ring (zie: The Containing System).



Illustratie I-SH02 – Onion Model the System

Operational Support is belegd bij Functioneel Beheer. Deze ondersteunt de gebruikers bij het juiste gebruik van applicaties/systemen en vertaalt de eisen en wensen van deze gebruikers naar functionaliteiten.

Normal Operator is een afvaardiging van de gebruikersorganisatie.

De Maintenance Operator zijn stakeholders die het dagelijkse beheer uitvoeren van de systemen. Wanneer er grotere wijzigingen op onderdelen nodig is wordt dit over het algemeen gedaan met behulp van externe leveranciers. Zij vervullen daarbij ook de rol van maintenance operator.

Stakeholders binnen The System

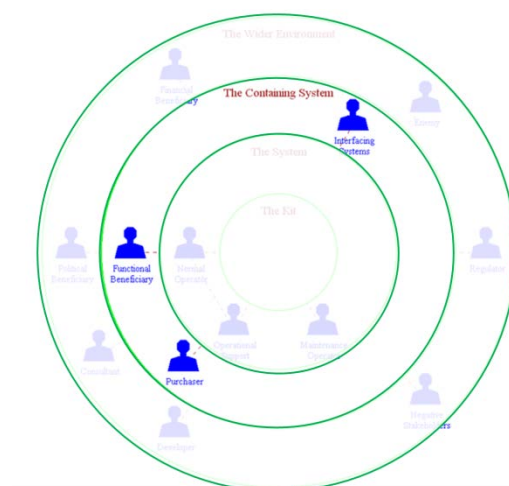
Ring	#	Named Slot	Rol / functie / functieomschrijving	Naam inwoner Slot	Viewpoint
The System	1	Normal operator	Gebruikers Identity Management Systemen	o.a. Hanneke Prins (BZK), Ron van der Nat (AZ)	Zijn de medewerkers die informatie en persoonsgegevens opvoeren in identity management systemen
	2	Operational Support	Functioneel Beheer Identity Mangement van de ministeries	o.a. Paul van der Heems (EZ), Earl Bruinhart (FIN), Ron Thomassen (IenM), Luuk Ottens (OCW)	functioneel beheer van identity management is verantwoordelijk voor de business vertalingen
	3	Maintenance Operator	Technisch Beheer, Applicatiebeheer, infrastructureel beheer (intern)	o.a. Leon Kunders (EZ)	zijn verantwoordelijk voor het beheer van identity management systemen binnen de rijksoverheid
	4	Maintenance Operator	Leveranciers pakketten	o.a. Microsoft, Oracle, Siemens	Leveren de informatiesystemen aan die identity management mogelijk maken.

Tabel T-SH01 – Uitwerking stakeholders the System

Uitwerking The Containing System Samenvatting

Een stap verder bij de informatiesystemen vandaan, in de laag “The Containing System” wordt de Slot Functional Beneficiary onderkend. Deze mensen hebben een belang bij het juist functioneren van het product. Hierbij worden in het bijzonder de security officers en de Business Informatie specialists genoemd. Zij rapporten direct aan de opdrachtgevers en proceseigenaren en baseren hier toekomstig beleid op.

Bij veranderingen binnen het onderzochte object is het van belang dat aanpalende systemen of processen mee worden genomen (interfacing systems). Deze groep van stakeholders heeft belang bij het goed werken van Identity Management oplossingen.



Illustratie I-SH03 – The containing system

De rol van Purchaser is niet direct de inkoper, maar de persoon welke verantwoordelijk is voor het realiseren van budgetten.

Stakeholders binnen The Containing System

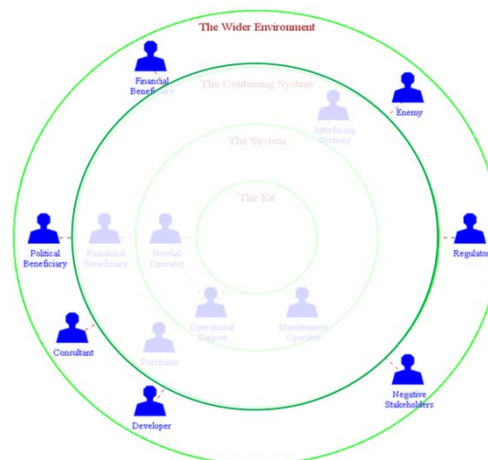
Ring	#	Named Slot	Rol / functie / functieomschrijving	Naam inwoner Slot	Viewpoint
The Containing System	5	Purchaser	Controllers binnen organisaties	o.a. Hans Groenendijk (BZK), Jan de Jong (VWS)	Vanuit de organisatieonderdelen verantwoordelijk voor het juist verwerven van gelden
	6	Interfacing systems	Rijkspas	Jaqueline Vlietland (BZK)	Er is een relatie tussen persoons- en identiteitsgegevens en Rijkspas
	7	Interfacing systems	P-Direkt	Peter Schrijver (P-direkt)	Er is een relatie tussen persoons- en identiteitsgegevens en P-Direkt
	8	Interfacing systems	RIN	Arjan van der Burg (VWS)	Er is een relatie tussen persoons- en identiteitsgegevens en RIN
	9	Interfacing systems	Departementaal IdM Business Change Managers	o.a. Ron van der Nat (AZ), Kees van Gerwen (EZ), Nico van Oldenbeek (VenJ), Jan Visscher (BZK), Leo Roksnoer (VWS)	Er is een relatie tussen persoons- en identiteitsgegevens en departementale Identity Management systemen en processen
	10	Functional Beneficiary	Security Officers	o.a. Nico Theijssens (EZ)	De informatiesystemen moeten voldoen aan normenkaders. Ook de informatiewisseling moet voldoen aan de baseline.
	11	Functional Beneficiary	business information specialist	Hans Weijers (BZK), Kees van Gewen (EZ)	policy advisors met een specialisatie in een bepaald domein.

Tabel T-SH02 – Uitwerking stakeholders The Containing System

Uitwerking the Wider Environment

Samenvatting

The Wider Environment bevat de meeste stakeholdergroepen. In de eerste slot komen we de Financial Beneficiaries tegen. Aangezien de overheid poogt een non-profitorganisatie te zijn worden deze slot meestal bewoond door voornamelijk de proceseigenaren van de verschillende informatiestromen. De political Beneficiaries zijn de vertegenwoordigingen vanuit de politiek (Minister en Secretaris Generaal). Zij zijn bij hoofde (inmiddels ook voor generieke ICT en bedrijfsvoering) verantwoordelijk gesteld om projecten die in aanmerking komen voor een gatewayreview onder hun hoede te nemen. Tevens bevat deze stakeholdergroep de stakholders van de beleidsmatige kant van het te onderzoeken object.



Illustratie I-SH04 – The Wider Environment

De Consultant Slot wordt ingewoond door specialisten op het gebied van Identity Management Deze geeft gepast en ongepast advies aan andere beneficiaries binnen **alle** lagen van de stakeholderanalyse. De regulators zijn medewerkers van verschillende wetgevende machten en de interne auditdienst. Er zijn geen negative stakeholders maar kan wel samengevat worden in invloeden van de bestaande organisaties (bedrijfsvoering Deelnemers)die afwijken van de interdepartementale belangen en de Enemy Slot zijn onderzoeksjournalisten (framing).

Stakeholders binnen The Wider Environment

Ring	#	Named Slot	Rol / functie / functieomschrijving	Naam inwoner Slot	Viewpoint
The Wider Environment	12	Financial Beneficiary	CIO's departementen	o.a. Pascal kolkman (AZ), Ric de Rooij (EZ), Nicole Stolk (VenJ)	De CIO's zijn vanuit de departementen verantwoordelijk voor het juist functioneren van de IV binnen de organisatie
	13	Financial Beneficiary	CIO Rijk	Hans Wanders	De CIO rijk is, naast de in 12 genoemde verantwoordelijkheid, tevens verantwoordelijk voor de rijksbrede embedding
	14	Financial Beneficiary	CTO	Willem Zwolve, Silvia Brommans	Deze stakeholdes hebben meerdere identity management systemen in beheer en zijn gegadigden om nieuwe ontwikkelingen op dit gebied te faciliteren
	15	Financial Beneficiary	Managers HR	o.a. Tjeerd Veenstra (EZ), Reinhart Wijnand (OCW)	De Manager HR heeft als leidinggevende de verantwoordelijkheid in het ondersteunen, adviseren en faciliteren van het primair proces op het HR vakgebied
	16	Political Beneficiary	Ministers	o.a. Blok (WenR), van der Steur (VenJ)	Een minister is verantwoordelijk voor een bepaald beleidsterrein, of voor een combinatie van beleidsterreinen.
	17	Political Beneficiary	SG's	o.a. R. van Zwol (BZK), H. van der Vlist (VenJ)	De SG's is de eerste aanspreekpunt voor de politiek en heeft de algemene leiding over een departement.
	18	Political Beneficiary	Manager DIR / DGOBR	Hans Wanders	Directeur Informatisering Rijk is verantwoordelijk voor rijksbreed beleid t.a.v. informatievoorziening en Ict.

Tabel T- SH03 – Uitwerking stakeholders The Wider Environment 1/2

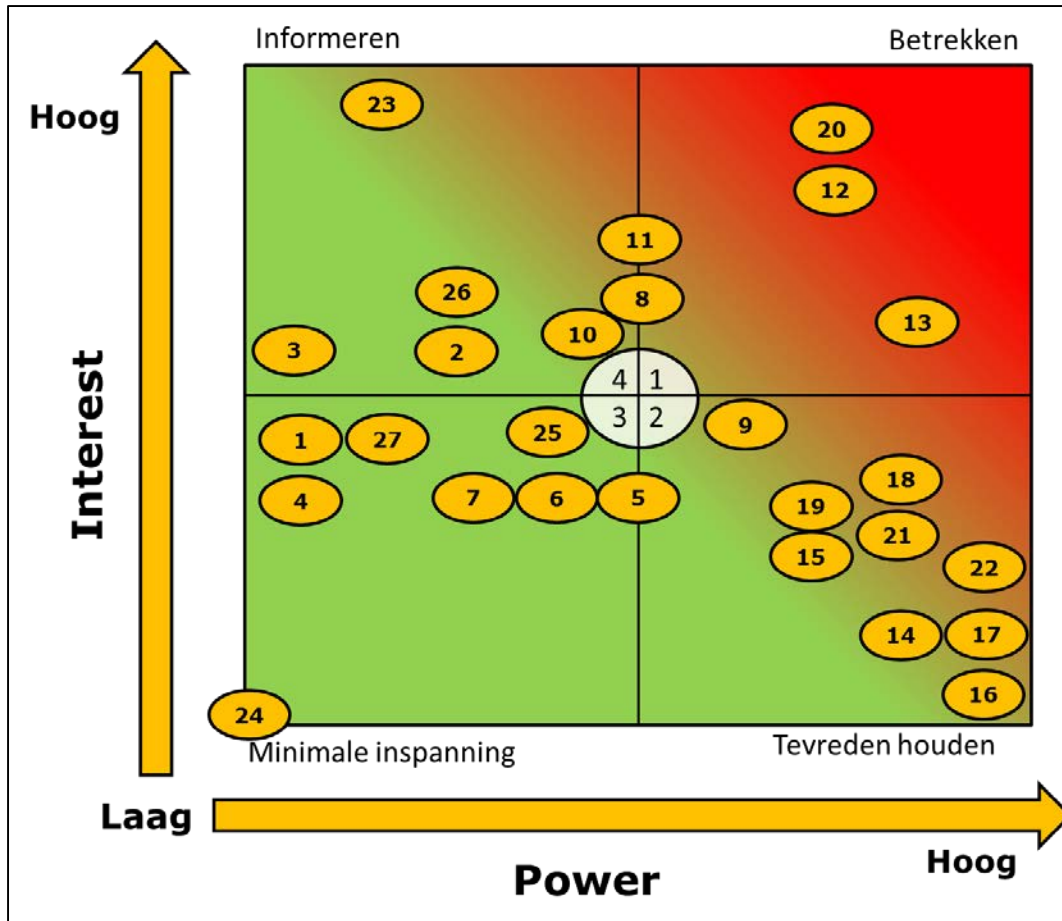
Ring	#	Named Slot	Rol / functie / functieomschrijving	Naam inwoner Slot	Viewpoint
The Wider Environment	19	Political Beneficiary	Manager HR / DGOBR	O.F.J. Welling (Olav)	Is verantwoordelijk voor het P&O-beleid van de rijksoverheid.
	20	Political Beneficiary	Manager TBGI	Liesbeth Edelbroek	Manager TBGI is vanuit de business verantwoordelijk voor rijksbrede regie op informatiesystemen.
	21	Political Beneficiary	Manager P-Direkt	Edgar Heijmans	P-direkt is de administratieve dienstverlener van de Rijksdienst op het gebied van personeelszaken.
	22	Political Beneficiary	DGOBR	Simone Roos	Directeur Generaal en is verantwoordelijk voor ontwikkelen van beleid op PenO, ICT/IV, Inkoop, Huisvesting en Facility Management.
	23	consultant	Identity Managment specialisten	o.a. Tjalf Brasser (BZK), Leon Kuunders (EZ)	Helpt de organisatie met Identity Management vraagstukken te beantwoorden.
	24	Negative Stakeholder	N/A	Niet specifiek een rol maar invloeden die afwijken van interdepartementale belangen	
	25	Regulator	College Bescherming persoonsgegevens	N/A	Het CBP heeft als wettelijke taak te beoordelen of personen en organisaties (waaronder de overheid) de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) naleven. Ook ziet het CBP toe op naleving van de Wet politiegegevens (WPG), de Wet gemeentelijke basisadministratie persoonsgegevens (Wet GBA) en alle andere wettelijke regelingen waarin sprake is van het 'verwerken van persoonsgegevens'.
	26	Regulator	Auditdienst Rijk	N/A	De Auditdienst Rijk (ADR) is de interne auditdienst van de Rijksoverheid. De ADR maakt onderdeel uit van het ministerie van Financiën en valt direct onder de secretaris-generaal. De ADR werkt in opdracht van de ministeries.
	27	Enemy	Onderzoeksjournalisten	N/A	'Miljoenen euro's weggegooid met ICT-project'. 'Parlementair onderzoek naar ICT kan in februari van start'. 'Weer mislukt ICT-project bij de overheid'. Zomaar wat recente koppen in de Nederlandse media. Ze tonen aan dat de beeldvorming over de combinatie overheid en ICT niet ideaal is.

Tabel T-SH04 – Uitwerking stakeholders The Wider Environment 2/2

Keuze van stakeholders

Er is gekozen om de geïnventariseerde stakeholders weg te zetten in een power-interest matrix (Mendelow, 1991).

Gemakshalve zijn de kwadranten uit de matrix in het Nederlands getypeerd.



Illustratie I-SH05 – Stakeholders weggezet in Mendelow Matrix

Toelichting kwadranten macht-belangmatrix

Gebied 1

Gebied 1 omvat voornamelijk personen die zowel een aanzienlijk belang hebben in het proces alsmede financiële en organisatorische (eind)verantwoordelijkheid. De genoemde stakeholders in dit gebied hebben het grootste belang, zijn verantwoordelijk voor besluitvorming en oefenen het meeste invloed uit binnen het proces.

Gebied 2

Gebied 2 bestaat voornamelijk uit stakeholders die een groot belang hebben bij een juiste werking van het systeem maar niet direct een deel uitmaken van het dagelijks proces. In dit kwadrant bevinden zich senior managers en de ambtelijke- en politieke top.

Gebied 3

In dit gebied staan de stakeholders welke niet direct met het systeem werken en ook geen directe invloed uitoefenen op veranderingen binnen het proces. Over het algemeen bevinden zich hier de technisch ondersteuners en externe leveranciers.

Gebied 4

Dit gebied bestaat uit stakeholders welke niet direct met het systeem werken maar wel invloed kunnen uitoefenen op basis van de positie binnen de organisatie of bijvoorbeeld als (technisch) leverancier van producten en diensten.

Gekozen kwadrant

Het kwadrant “Betrekken” wordt gekozen om hier vanuit vertegenwoordigers te interviewen. Per geïnterviewde wordt een gespreksverslag gemaakt. De vragenlijst wordt opgesteld aan de hand van een half-gestructureerde interview (Baarda D.B., 2005).

In een half gestructureerd interview liggen de vragen en antwoorden niet van tevoren vast maar de onderwerpen wel. Vaak begint dit soort interviews met enkele gestructureerde vragen naar persoonlijke gegevens, zoals leeftijd en opleiding. De interviewer heeft voor het gesprek een aantal onderwerpen vastgesteld. Deze worden door middel van een open beginvraag en doorvragen uitgediept. Vaak heeft de onderzoeker voor de onderwerpen een logische volgorde vastgesteld.

Conclusie uitwerking stakeholders

Uit de stakeholderanalyse valt op te merken dat de hoeveelheid bedrijfsonderdelen zeer groot is. Dit kan leiden tot een log besturingsmodel en Poolse landdagen. Aangezien het zwaartepunt van de onderzoeksoopdracht ligt bij het onder bestuur en beheer brengen van Rijks Identity Management zijn niet alle individuele belanghebbenden geïnventariseerd.

Voor het verder analyseren van de individuele belanghebbenden is een handreiking gegenereerd van organisatieonderdelen binnen een departement en op dezelfde assen als de Matrix van Mendelow (Mendelow, 1991) gepositioneerd (zie pagina 39). Deze handreiking kan op haar beurt weer gebruikt worden om een verdere detailuitwerking van het Model van Alexander (Alexander, 2005) te realiseren.

Invalshoeken	TEVREDEN HOUDEN	BETREKKEN	INFORMEREN	MINIMALE INSPANNING
	Beleidsmakend	Kunnen kaders stellen aan Identity Management	Maken onderdeel uit van de IdM keten bij de organisatie	nemen bedrijfsvoeringsonderdelen af van het departement
1 MinAZ	Rijksvoorlichtingsdienst	Kabinet Minister-President	Directie Bedrijfsvoering	Dienst Publiek en Communicatie
2 MinBZK	Bestuur en Koninkrijksrelaties Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk Wonen en Bouwen	Rijksdienst voor Identiteitsgegevens Dienst concernstaf en Bedrijfsvoering, Logius, P-direkt, bureau Regie Bedrijfsvoering	Dienst Concernstaf en Bedrijfsvoering, Logius, P-direkt, SSC-ICT, FM-Haaglanden, Dienst Concernstaf en Bedrijfsvoering	
3 MinBuZa	Buitenlandse Economische Betrekkingen Europese Samenwerking Internationale Samenwerking Politieke Zaken	Directie Bedrijfsvoering	Directie Bedrijfsvoering, WereldWijdWerken	WereldWijdWerken
4 MinDef	Commandant der Strijdkrachten, Hoofddirectie Algemene Beleidszaken	Hoofddirectie Algemene Beleidszaken, Hoofddirectie Personeel	Hoofddirectie Informatievoorziening en Organisatie	Commando Dienstcentra
5 MinEZ	Agro, Bedrijfsleven en Innovatie, Energie, Telecom en Mededinging, Natuur en Regio, RVO	Directie Bedrijfsvoering, DICTU, RVO, NVWA	Directie Bedrijfsvoering, DICTU	Staatstoezicht op de Mijnen, RVO, Agentschap Telecom, NVWA, DLG (opgeheven), ACM
6 MinFin	Belastingdienst, Rijksbegroting, Fiscale Zaken	Auditdienst Rijk, Directie Bedrijfsvoering, Directie Belastingdienst, Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie, Centrum voor applicatieontwikkeling en Onderhoud	Directie Bedrijfsvoering, Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie	Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie
7 MinIenM	Bereikbaarheid, Ruimte en Water, Milieu en Internationaal	Rijkswaterstaat (en daarbij behorende bedrijfsonderdelen), Beleids- en Bestuursondersteuning, Financien en Bedrijfsvoering, Directie Kennis, Innovatie en Strategie	Rijkswaterstaat, Financien en Bedrijfsvoering, Concern Informatievoorziening	Rijkswaterstaat
8 MinOCW	Primair en Voortgezet Onderwijs, Cultuur en Medi, Hoger Onderwijs, Beroepsonderwijs, Wetenschap en Emancipatie	Bestuursondersteuning en Advies, Personeel en Organisatie	Personeel en Administratie, Facilitair Management en ICT	DUO gaat meer aansluiten op de departementale IdM initiatieven (los domein)
9 MinSZW	Participatie en Inkomenswaarborging, Werk, Bureau SG	Directie Bedrijfsvoering, Inspectie SZW	Directie Bedrijfsvoering	Agentschap SZW
# MinVenJ	Bureau SG, Jeugd en Sanctietoepassing, Politie, Vreemdelingenzaken, Rechtspleging en Rechtsbandhaving	Directie Strategie, Directie Bedrijfsvoering en Ondersteuning Bestuursdepartement, Procureurs Generaal, NCTS, InspectieVenJ, OM, Nationale Politie, Directie Personeel en Organisatie, alle agentschappen	Directie Bedrijfsvoering en Ondersteuning Bestuursdepartement, Directie Informatisering, Directie Personeel en Organisatie, Alle Agentschappen	Politie Dienstcentrum
# MinVWS	Bureau SG, Curatieve Zorg, Langdurige Zorg, Volksgezondheid	CIBG, Bureau Jeugdzorg, Inspectie Jeugdzorg, Inspectie voor de Gezondheidszorg, Sociaal en Cultureel Planbureau, Directie Organisatie, Bedrijfsvoering en Personeel	Directie Organisatie, Bedrijfsvoering en Personeel	CIBG, RIVM
Uit de stakeholderanalyse blijkt dat er vanuit verschillende invalshoeken invloed kan worden uitgeoefend op Identity Management. Als deze belanghebbenden worden geplaatst binnen de organisatieonderdelen waar zij werkzaam voor zijn kan bepaald worden welke bedrijfsonderdelen mee moeten worden genomen in eventuele veranderingen ten aanzien van het besturen en beheren van Rijks Identity Management. Daarnaast geeft deze matrix de organisatorische complexiteit weer. De invalshoeken zijn: De Business Als bedrijfsonderdelen die kaders stellen aan Rijks Identity Management, de Bedrijfsonderdelen die ondersteunend zijn aan Identity Management voor de Business binnen het Ministerie en de Bedrijfsonderdelen die gebruik maken van <u>Bedrijfsvoering van de Ministeries</u>				

Illustratie I-PIO02 – bedrijfsonderdelen die een relatie hebben met IdM weggezet in Mendelow-Weergave

4 - Welke normen en principes worden gehanteerd binnen de Rijksoverheid

Korte omschrijving

De uitwerking van de normen en principes zijn tweeledig. Enerzijds wordt er gekeken naar de principes die gehanteerd worden binnen de bedrijfssonderdelen. Anderzijds wordt het Governancemodel, uitgangspunten en kaders binnen beleid onder de loop genomen

4.1 - Missie, Visie, Strategie Rijksoverheid

Inleiding

Kabinet Kok1 (1994-1998) is het laatste kabinet wat de volledige regeerperiode heeft uitgezeten. Vanaf 1998 tot op heden zijn zeven kabinetten (Kok II, Balkenende I / IV, Rutte I en II) geformeerd. Bovengenoemde wisselingen heeft zijn weerslag op de Rijksoverheid die continue in beweging is. Er valt echter op te maken dat de missie van de Rijksoverheid (en de daarbij behorende taken, rollen en verantwoordelijkheden) nauwelijks verandert. Dit heeft veelal te maken met de uitgangspunten van de moderne democratie waarbij de overheid een aantal primaire functies heeft, waaronder

- Het organiseren én uitvoeren van democratisch genomen besluiten.
- Het leveren van een bijdrage aan de oplossing van maatschappelijke problemen.
- Het bevorderen van de ontwikkeling van de samenleving.
- Het handhaven van de openbare en rechtsorde door middel van rechtsvorming en rechtshandhaving.
- Het verrichten van taken die andere delen van de samenleving niet of onvoldoende behartigen.

Het verschilt echter per kabinetsperiode op welke punten extra aandacht of accenten komen te liggen waardoor op ministerieel niveau werkpakketten worden aangepast of aandachtsgebieden worden verschoven. Dit laat echter onverlet dat de primaire missie en visie van de Rijksoverheid als geheel koersvast is.



Werkwijze

Dit hoofdstuk beschrijft de missie, visie en strategie van de Rijksoverheid en de ministeries (peilmoment Rutte II). Visies vanuit de ministeries zijn geborgd in de hoofdtaken en beleidsterreinen waar een ministerie voor verantwoordelijk is. De informatie uit dit hoofdstuk wordt, tezamen met de bedrijfscultuur, gebruikt om de verschillende organisatieonderdelen te kenmerken. Dit kenmerkt wordt op zijn beurt gebruikt om mogelijke knelpunten ten aanzien van organisatorische bereidheid ten aanzien van veranderingen te onderkennen.

Uitgangspunten

Bij het opstellen van dit hoofdstuk zijn dezelfde informatiebronnen gebruikt. Er valt echter op te merken dat de hoeveelheid informatie en de manier waarop de informatie wordt gepresenteerd per ministerie sterk verschilt. Om het verschil in kwaliteit te compenseren is, waar mogelijk, gebruik gemaakt van containerbegrippen (onderstreept aan het begin van paragrafen).

4.1.1. - Uitwerking Missie, Visie, Strategie binnen de Rijksoverheid

De Rijksoverheid



Omschrijving

De Rijksoverheid is de bestuurslaag op landelijk niveau en wordt gevormd door alle ministeries en de uitvoeringsorganisaties die onder de verantwoordelijkheid van een ministerie vallen. De Rijksoverheid houdt zich bezig met de voorbereiding en de uitvoering van plannen van de regering en het parlement.

De missie van de Rijksoverheid

De Rijksoverheid werkt aan een rechtvaardige ondernemende en duurzame samenleving. In onze democratische rechtstaat is het belangrijk dat mensen en maatschappelijke organisaties zich in vrijheid en veiligheid kunnen ontplooiën. Daarvoor zijn keuzes nodig, in Nederland, in Europa, in de wereld. De Rijksoverheid weegt belangen tegen elkaar af, investeert in de toekomst en treedt op als dat nodig is. Dat doet zij met hart voor de publieke zaak, integer en met kennis van zaken.

“De Rijksoverheid, voor Nederland”

De Rijksoverheid werkt aan een rechtvaardige, ondernemende en duurzame samenleving. In onze democratische rechtsstaat is het belangrijk dat mensen en maatschappelijke organisaties zich in vrijheid en veiligheid kunnen ontplooiën. Daarvoor zijn keuzes nodig, in Nederland, in Europa, in de wereld. De Rijksoverheid weegt belangen tegen elkaar af, investeert in de toekomst en treedt op als dat nodig is. Dat doet zij met hart voor de publieke zaak, integer en met kennis van zaken

Hoe vertalen de kernwaarden van de Rijksoverheid zich naar de verschillende ministerie en bedrijfsonderdelen?

Het ministerie van Algemene Zaken



Omschrijving

Het ministerie van Algemene Zaken is het ministerie van de minister-president. Het ministerie houdt zich bezig met de coördinatie van het algemeen regeringsbeleid en van de overheidscommunicatie. Ook verzorgt het departement de voorlichting over het Koninklijk Huis.

De missie en visie van Algemene Zaken

Het Ministerie van Algemene Zaken heeft de volgende hoofdtaken belegd gekregen:

- Het zorgdragen en coördineren van het algemeen Regeringsbeleid door middel van adequate ambtelijke ondersteuning van de minister-president (in zijn coördinerende rol) en van de ministerraad, alsmede van de woordvoering daartoe.
- Het coördineren van het algemeen communicatiebeleid richting burgers, bedrijven en de interne organisatie. Er wordt rijksbreed gestreefd naar het versterken van interdepartementale samenwerking op het gebied van communicatie. Voor burgers is het van belang dat het kabinet zo eenduidig mogelijk communiceert en dat de Rijksoverheid toegankelijk, herkenbaar en eenduidig is.
- Het leveren van bijdragen aan de langere termijn beleidsontwikkeling van het regeringsbeleid. De ontwikkeling van het regeringsbeleid is gebaat bij inzichten in zaken die op langere termijn de samenleving kunnen beïnvloeden.

Bovenstaand globale taakomschrijving van het Ministerie van Algemene Zaken leidt tot de volgende missie:

Op een constructieve manier samenwerken en communiceren binnen én buiten de Rijksoverheid waarbij huidige én toekomstige ontwikkelingen binnen Nederland en Europa worden meegenomen en gerealiseerd.

De strategie van Algemene Zaken

- Om de interne doelstellingen te behalen wordt er gestuurd op verregaande standaardisatie op het gebied van communicatie- en communicatiemiddelen. Zo zijn grote kostenbesparingen gerealiseerd door het inzetten van de Rijkshuisstijl en het gebruik van standaard informatievoorzieningen, zoals intranetpagina's.
- Om de externe doelstellingen te worden er op het communicatieve veld gebruik gemaakt van Postbus 51 en de Wetenschappelijke raad voor het Regeringsbeleid om de politieke en maatschappelijke vraagstukken voor de lange termijn te inventariseren.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties



Omschrijving

Het ministerie van BZK borgt de kernwaarden van de democratie. BZK staat voor een goed en slagvaardig openbaar bestuur en een overheid waar burgers op kunnen vertrouwen. BZK draagt eraan bij dat burgers kunnen wonen in betaalbare, veilige en energiezuinige woningen in een buurt waar iedereen meetelt en meedoet en het prettig leven is.

De missie en visie van Binnenlandse Zaken

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken heeft de volgende hoofdtaken belegd gekregen:

- Het waarborgen van de zorg voor de verwezenlijking van de fundamentele menselijke rechten en vrijheden, de rechtszekerheid en de deugdelijkheid van bestuur voor elk land binnen het Koninkrijk.
- Het waarborgen voor het functioneren van het stelsel van het openbaar bestuur, zowel op centraal als op decentraal niveau en binnen de kaders van de regelgeving van de Europese Unie. De minister is verantwoordelijk voor de bestuurlijke organisatie (de Grondwet, de Gemeente- en Provinciewet, de Financiële verhoudingswet en de Wet gemeenschappelijke regelingen), maar ook voor goede bestuurlijke en financiële verhoudingen.
- Het zorgdragen voor het scheppen van voorwaarden voor de beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen, onder meer door huurprijsregulering en voorgestelde herzieningswetgeving voor woningcorporaties.
- Het zorgdragen voor het rijksbrede beleid en de rijksbrede kaders op terreinen als personeel, informatie- en communicatietechnologie (ICT), organisatie, huisvesting, inkoop, facilitaire dienstverlening en beveiliging. Tevens is de minister verantwoordelijk voor de primaire arbeidsvoorwaarden van het Rijk²
- Het zorgdragen voor de taakuitvoering van de AIVD. De minister legt zo veel als mogelijk in het openbaar verantwoording af aan de Tweede Kamer. Waar dat niet kan, vanwege geheimhoudingsnoodzaak, gebeurt dit via de Commissie voor de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten (CIVD) van de Tweede Kamer.

Bovenstaand globale taakomschrijving van het Ministerie van Binnenlandse Zaken leidt tot de volgende missie:

Samen leven en wonen, in een democratische rechtsstaat, met een slagvaardig bestuur. BZK, duidelijk voor mensen.

² WenR Beleidsterrein

De strategie van Binnenlandse Zaken

- Om de interne doelstellingen te behalen wordt er gestuurd op rijksbrede samenwerking op (ten minste) bedrijfsvoering processen. Dit heeft geleid tot het plaatsen van Shared Serviceorganisaties binnen de verantwoordelijkheidsgebied van het ministerie.
- Om de externe doelstellingen te behalen wordt, naast het verstrekken van gelden aan de AIVD (welke op haar beurt intern rapporteert over behaalde doelstellingen), de woningmarkt hervormd en gecontroleerd. Waar mogelijk of noodzakelijk wordt bijgestuurd met aangepaste wet- en regelgeving en subsidies. Om de uitgangspunten ten aanzien van de waarborging van mensenrechten en van landen binnen het Koninkrijk worden middelen, zoals de Koninklijke Marechaussee en de Kustwacht ingezet.

Ministerie van Buitenlandse zaken



Omschrijving

Het ministerie van Buitenlandse Zaken is ieder uur van de dag ergens in de wereld actief. Zo is het ministerie er voor de burger als zij voor korte of langere tijd naar het buitenland gaat. Ook behartigt Buitenlandse Zaken de internationale betrekkingen, vanuit Den Haag en via een netwerk van ruim 150 posten over de hele wereld. Daarnaast geeft het ministerie van Buitenlandse Zaken, in overleg met andere ministeries, vorm aan het Europa van de toekomst.

De missie en visie van Buitenlandse Zaken

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken heeft de volgende hoofdtaken belegd gekregen:

- Het zorgdragen en bevorderen van een goed functionerende internationale rechtsorde, met een blijvende inzet op mensenrechten, als integraal onderdeel van het buitenlandbeleid.
- Het bevorderen van de Nederlandse en internationale veiligheid en stabiliteit door doelgerichte bilaterale en multilaterale samenwerking en het bevorderen van democratische transitie in prioritaire gebieden, vooral in de ring rond Europa.
- Het bevorderen van een effectieve Europese samenwerking om, samen met de Europese Unie en haar lidstaten, zo vreedzaam, welvarend en sterk mogelijk de toekomst in te loodsen.
- Het verlenen van consulaire diensten aan Nederlanders in nood in het buitenland, evenals het verstrekken van reisdocumenten aan Nederlanders in het buitenland. Daarnaast levert het kabinet een bijdrage aan een gereguleerd personenverkeer door de Nederlandse inbreng in het Europese visumbeleid.
- Het zorgdragen dat Nederland, als gastland van vele internationale organisaties en internationale hoven en tribunalen, de verantwoordelijkheid om de in Nederland gevestigde instellingen te ondersteunen opdat deze onafhankelijk, veilig en efficiënt kunnen laten functioneren.
- Het versterken van de Nederlandse handel- en investeringspositie en economische naamsbekendheid en het realiseren van een goede bijdrage van het Nederlandse bedrijfsleven aan duurzame economische ontwikkeling.
- Een toename van voedselzekerheid, verbeterd waterbeheer, drinkwater en sanitaire voorzieningen wereldwijd.
- Menselijke ontplooiing en het bevorderen van sociale en inclusieve ontwikkeling ten behoeve van een duurzame en rechtvaardige wereld, door het bijdragen aan seksuele en reproductieve gezondheid en rechten voor iedereen, het bevorderen van gelijke rechten en kansen.
- Versterkte kaders voor ontwikkeling en inclusieve groei door versterkte multilaterale betrokkenheid, de inzet van cultuur en sport in ontwikkelingslanden om een sociale en kansrijke samenleving te stimuleren.
- Vrede en veiligheid voor ontwikkeling door het voorkomen en terugdringen van conflictsituaties en het bevorderen van rechtstaatontwikkeling, wederopbouw, vredesopbouw, legitieme en democratische staatsstructuren en het bestrijden van corruptie. Tevens het verlenen van noodhulp ter leniging van humanitaire nood wereldwijd.³

³ BHO Beleidsterrein

Bovenstaand globale taakomschrijving van het Ministerie van Buitenlandse Zaken leidt tot de volgende missie:

Het ministerie van Buitenlandse Zaken maakt ons Koninkrijk veiliger en welvarender, en steunt Nederlanders in het buitenland. Samen met onze partners zetten wij ons in voor een rechtvaardige wereld.

De strategie van Buitenlandse Zaken

De volgende doelstellingen zijn onderdeel van de strategie van het Ministerie van Buitenlandse Zaken:

Stimuleren en creëren

- Het neerzetten en onderhouden van een effectief stelsel van internationale organisaties, inclusief financiële bijdrage, om een stabiele internationale omgeving te scheppen en de internationale rechtsorde te versterken.
- Het creëren van Veiligheid en stabiliteit door middel van bijdragen in het kader van de EU, de VN, de NAVO en de OVSE.
- Het, mede door het financieren en uitvoeren van projecten, via bilaterale en multilaterale kanalen ter bevordering van prioritaire mensenrechtenthema's.

Regisseren en coördineren

- Een coherente en consistente Nederlandse inzet in internationale organisaties ter bevordering van de internationale rechtsorde en mensenrechten
- Terrorismesancties als onderdeel van het sanctiebeleid, uitgevoerd in overeenstemming met de ministers van Financiën en Veiligheid en Justitie.
- Het toetsen van buitenlandpolitieke wapenexportaanvragen. De Minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking is eindverantwoordelijk voor het wapenexportbeleid.
- Het verlenen van visa en transport van getuigen en verdachten richting de internationale hoven en tribunalen in samenwerking met het Ministerie van Veiligheid & Justitie
- Besluitvorming betreffende wereldwijde inzet van de krijgsmacht in crisisbeheersingsoperaties in nauwe afstemming met de Minister van Defensie.

Financieren en motiveren

- Het beschermen en bevorderen van mensenrechten.
- Het neerzetten van hechtere Europese waardengemeenschap door middel van een bijdrage aan de Raad van Europa, en de Unie van 28 (waaronder aan de Benelux).
- Internationale samenwerking ter bevordering van de eigen en bondgenootschappelijke veiligheid, waaronder aan de NAVO.
- Bestrijding en terugdringing van internationaal terrorisme en andere vormen van internationale criminaliteit.
- Bevordering van ontwapening en wapenbeheersing en bestrijding van proliferatie van massavernietigingswapens.
- Bevordering van veiligheid, stabiliteit en rechtsorde in internationaal verband.

Uitvoeren en controleren

- Het hanteren van het visumbeleid kort verblijf van het Koninkrijk der Nederlanden.
- Het begeleiden van Nederlanders die in het buitenland gedetineerd zijn.
- Uitbrengen van reisadviezen.
- De afgifte van Nederlandse reisdocumenten in het buitenland en van diplomatieke en dienstpaspoorten en consulaire akten.
- Het afnemen van inburgeringsexamens buitenland.

Ministerie van Defensie



Omschrijving

Het Ministerie van Defensie bestaat uit de Bestuursstaf (het departement), de Koninklijke Marine, de Koninklijke Landmacht, de Koninklijke Luchtmacht, de Koninklijke Marechaussee, het Commando Dienstencentra en de Defensie Materieel Organisatie.

Defensie vertoont overeenkomsten met een groot bedrijf. De operationele commando's (zee-, land- en luchtmacht), de marechaussee, het Commando Dienstencentra (CDC) en de Defensie Materieel Organisatie (DMO) acteren als werkmaatschappijen. Defensie heeft circa 68.000 medewerkers en is daarmee één van de grotere werkgevers van Nederland.

De missie en visie van Defensie

Het ministerie van Defensie heeft de volgende hoofdtaken belegd gekregen:

- Het zorgdragen voor bescherming van het eigen en het bondgenootschappelijk grondgebied, met inbegrip van de Caribische delen van het Koninkrijk, en van de belangen van het Koninkrijk wereldwijd.
- Het bevorderen van de internationale rechtsorde en stabiliteit.
- Het zorgdragen voor ondersteuning van civiele autoriteiten bij rechtshandhaving, rampenbestrijding en humanitaire hulp, zowel nationaal als internationaal.
- Het zorgdragen voor verlenging en inzet van Defensie bij de volgende missies:

KFOR	EULEX	EUFOR	UNDOE
OAF	EUBAM	ISAF	EUNAVFOR
OOS	EUTM Somalie	MINUSMA	EUTM Mali

Bovenstaand globale taakomschrijving van het Ministerie van Defensie leidt tot de volgende missie:

Defensie is er voor de verdediging en bescherming van de belangen van het Koninkrijk, alsmede voor de handhaving en de bevordering van de (inter)nationale rechtsorde. Tevens ondersteunt Defensie de civiele autoriteiten bij rechtshandhaving, rampenbestrijding en humanitaire hulp, zowel nationaal als internationaal.

De strategie van Defensie

De volgende doelstellingen zijn onderdeel van de strategie van het Ministerie van Defensie:

Inzetten op Human Capital

Het personeel moet goed geoefend en met voldoende materieel van goede kwaliteit haar werk kunnen doen. Het verbeteren van personeelszorg, door P&O-capaciteit op de werklocaties dichtbij de medewerkers te brengen, wordt als belangrijk speerpunt gezien. Hierdoor kunnen medewerkers direct geholpen worden bij specifieke vragen en problemen.

Door onder meer de verdere ontwikkeling van het flexibel personeelssysteem en een intensievere inzet van reservisten wordt het aanpassingsvermogen verder vergroot. Ook versterkt het Ministerie van Defensie de samenwerking met andere overheidsdiensten, het bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en internationale partners. Die samenwerking richt zich vooral op opleidingen en de door- dan wel uitstroom van personeel.

Nationale en Internationale samenwerking

De NAVO en de EU vormen het voornaamste multilaterale raamwerk voor zowel de inrichting als de inzet van de krijgsmacht. De NAVO richt zich in 2015 op de versterking van capaciteiten.

- Samenwerking tussen het Ministerie van Defensie en de Nationale Politie moet leiden tot een doeltreffende en doelmatige bijdrage aan de nationale veiligheid, waarbij onnodige duplicatie van capaciteiten wordt voorkomen.
- Samenwerking met Duitsland, w.o. de ontwikkeling van het Duits-Nederlandse Legerkorps hoofdkwartier moet leiden tot een *Joint Task Force* (land) hoofdkwartier voor de NAVO.
- Samenwerking met België moet leiden tot een verdrag dat voorziet in de gezamenlijke luchtruimbewaking.
- Samenwerking met het Verenigd Koninkrijk moet leiden tot Nederlandse deelname aan de *Joint Expeditionary Force*.
- Samenwerking met onder meer Denemarken, Frankrijk, Noorwegen en de Verenigde Staten zal worden voortgezet.

Innovatie en investering

Het materieel moet breed toepasbaar zijn en over een groot aanpassingsvermogen beschikken. Het op de voet volgen van ontwikkelingen, om risico's en bedreigingen een stap voor te blijven, is essentieel.

Het Ministerie van Defensie investeert in de toekomstbestendigheid van de krijgsmacht. Hiervoor worden instandhoudingsprogramma's gehanteerd, vervangingsinvesteringen gedaan en nieuwe technieken en wapensystemen aangeschaft.

Ministerie van Economische Zaken



Omschrijving

Het Ministerie van Economische Zaken houdt zich bezig met zaken die te maken hebben met de Nederlandse economie, zoals handel, industrie, communicatie, energievoorziening, ondernemen, innovatie en consumentenzaken zoals product- en voedselveiligheid. Ook landbouw, visserij, natuurbescherming en plattelandsbeleid vallen onder dit ministerie.

De missie en visie van Economische Zaken

Het ministerie van Economische Zaken heeft de volgende hoofdtaken belegd gekregen:

- Ontwikkelen van beleid voor een duurzame en economische ontwikkeling voor Nederland en het in dat kader uitvoeren van voornemens uit het regeerakkoord,
- Stimuleren van beleidsmaatregelen,
- Beschermen van industriële eigendommen,
- Handhaven van de kwaliteit van voedsel en waren,
- Inrichting van het landelijk gebied,
- Handhaven van marktwerking en consumentenbelangen,
- Bijhouden van statistische gegevens over Nederland,
- Doorrekenen van de effecten bij economische ontwikkelingen,
- Ondernemers helpen bij de export,
- Het reguleren en handhaven van het frequentiespectrum in de Nederlandse ether,
- Toezicht op de gas en oliewinning in Nederland,
- Het verstrekken van diverse vergunningen,
- Crisisbeheersing bij (dreigende) verstoring of ontwrichting van de continuïteit op een beleidsterrein.

Bovenstaand globale taakomschrijving van het Ministerie van Economische Zaken leidt tot de volgende missie:

“Het ministerie van Economische zaken staat voor een ondernemend Nederland, met een sterke internationale concurrentiepositie en met oog voor duurzaamheid.

Door in te zetten op een uitstekend ondernemersklimaat.

Door de juiste randvoorwaarden te creëren en ondernemers de ruimte te geven om te vernieuwen en te groeien.

Door aandacht te hebben voor onze natuur en leefomgeving.

Door samenwerking te stimuleren tussen onderzoekers en ondernemers.

Zo bouwt dit land zijn toppositie in landbouw, industrie, diensten en energie verder uit wordt tegelijkertijd in een krachtig en duurzaam Nederland geïnvesteerd.”

De strategie van Economische Zaken

Het ministerie van Economische Zaken geeft hier invulling aan en staat voor:

- Een concurrerend ondernemingsklimaat. Bijvoorbeeld door minder en betere regels en een ondernemend fiscaal beleid.
- Gericht beleid voor innovatie en ondernemerschap, zodat bedrijven gesteund worden daar waar dat echt nodig is. EZ is daarbij hét overheidsloket voor bedrijven op het terrein van innovatie, export en financiering.
- Topgebieden, zoals de chemie, water en energie krijgen daarbij extra aandacht door het scheppen van de juiste voorwaarden.
- Een agrofoodsector van wereldformaat. Door investeringen in innovatie en verduurzaming wordt die positie verder versterkt.
- Ondersteuning bij ondernemen over de grens. Bijvoorbeeld door economische diplomatie en hulp van ambassades en consulaten.
- Energie die schoon is en zeker blijft stromen.
- Ondernemen met oog voor de natuur en dierenwelzijn. Zo ontstaat evenwicht tussen economie en ecologie.

Ministerie van Financiën



Omschrijving

Het ministerie van Financiën werkt aan een goede financiële huishouding van Nederland, int belastingen op basis van solide fiscale regelgeving en ziet toe op een doelmatige besteding van overheidsgeld. Het ministerie maakt regels voor het goed functioneren van het financiële stelsel en werkt aan een sterke economische structuur die verankerd is in een economisch en financieel gezond Europa.

De missie en visie van Financiën

Het ministerie van Financiën heeft de volgende hoofdtaken belegd gekregen:

Beleid en Belastingen

- Het zorgdragen van het heffen en innen van rijksbelastingen en douanerechten, premies werknemers- en volksverzekeringen, de inkomensafhankelijke bijdragen Zorgverzekeringswet en voor derden van een aantal belastingen, heffingen en overige vorderingen.
- Het zorgdragen voor ontwikkeling en realisatie van nationale, wet- en regelgeving en internationale belangenbehartiging van de Nederlandse fiscale afspraken.
- Het zorgdragen van de regierol ten aanzien van het goed functioneren van het financiële stelsel, de verantwoordelijkheid ten aanzien van de financiële markten, de institutionele structuur van het toezicht, en voor de besluitvorming over eventuele besteding van publieke middelen bij een crisis.

Roerende en Onroerende Zaken

- Het zorgdragen over een verantwoorde en doelmatige besteding van overheidsmiddelen. een optimaal financieel resultaat bij het beheren, aangaan en afstoten van staatsdeelnemingen met inachtneming van de betrokken publieke belangen,
- Het toetsen en adviseren op bedrijfseconomische doelmatigheid bij het realiseren van grote publieke investeringsprojecten van politiek belang die in samenwerking met de markt worden verwezenlijkt, zodat vakdepartementen hun projecten binnen budget, op tijd en met de gewenste kwaliteit kunnen realiseren.
- Zorgdragen richting het beheer van materiële activa die nodig zijn voor de realisatie van rijksdoelstellingen en een uitvoerende rol ten aanzien van het (privaatrechtelijk) beheer van de roerende zaken die aan de Staat toebehoren dan

Compensatiefonds BTW

- Verantwoordelijk voor het btw-compensatiefonds (BCF).

Bovenstaand globale taakomschrijving van het Ministerie van Financiën leidt tot de volgende missie:

Wij bewaken de schatkist en werken aan een financieel gezond Nederland. Het ministerie werkt aan een goede financiële huishouding van Nederland, int belastingen op basis van solide fiscale regelgeving en ziet toe op een doelmatige besteding van overheidsgeld. Het ministerie maakt regels voor het goed functioneren van het financiële stelsel en werkt aan een sterke economische structuur die verankerd is in een economisch en financieel gezond Europa

De strategie van Financiën

Hand op de knip

Het op orde brengen van de schatkist is één van de drie pijlers van het beleid van het huidige kabinet. Het kabinet heeft de ambitie om de overheidsfinanciën structureel op orde te brengen en streeft daarom naar de middellange-termijndoelstelling, in lijn met de Europese begrotingsafspraken. De doelstelling voor het financieren van de staatsschuld is om dit te doen tegen zo laag mogelijke rentekosten, maar onder acceptabel risico voor de begroting.

Europese afspraken

Als handelsland profiteert Nederland van stabiliteit en groei in de Europese Unie. De Europese schulden crisis heeft aanleiding gegeven tot versterking en uitbreiding van afspraken over economische beleidscoördinatie. Structurele hervormingen zijn nodig om de economische groei te bevorderen. Er valt winst te behalen door deze hervormingen gezamenlijk door te voeren.

Het kabinet, en in samenwerking met het Ministerie van Financiën, streeft naar effectief en onafhankelijk Europees banktoezicht op basis van geharmoniseerde en strenge toezicht- en kapitaaleisen. Hiermee worden (grensoverschrijdende) systeemrisico's en verwevenheden tussen banken en overheden verkleind en wordt het gelijke speelveld tussen Europese banken bevorderd.

Van Staatsbank naar Marktbank

Het beleid is gericht op een op termijn afgewogen, bedrijfseconomisch verantwoorde exit uit ASR, ABN AMRO en SNS REAAL en op de ondernemingsstrategie die deze exit mogelijk moet maken. De verwachting dat NLF, in nauwe samenwerking met het Ministerie van Financiën, de exit strategie van de verschillende financiële instellingen zal uitvoeren.

Brede agenda Belastingdienst

- Het verminderen van complexiteit,
- het robuuster maken van de werkprocessen,
- het helder stellen van verwachtingen en rapporteren van de (beoogde en geleverde) prestaties

In 2014 zijn nieuwe instrumenten ingevoerd op het gebied van de verbetering van de communicatie binnen de Belastingdienst zelf, maar ook in relatie tot burgers en bedrijven.

Fiscale voornemens

- Het genereren van inkomsten voor de financiering van overheidsbeleid. Solide, eenvoudige en fraudebestendige fiscale wet- en regelgeving is hiervoor de basis. Doeltreffende en doelmatige uitvoering van die wet- en regelgeving zorgen er voor dat burgers en bedrijven bereid zijn hun wettelijke verplichtingen ten aanzien van de Belastingdienst na te komen (compliance).

- Beleid maken voor een stabiele werking van financiële markten, met betrouwbare dienstverlening van financiële instellingen aan burgers en bedrijven
- Optimaal financieel resultaat bij de realisatie van publieke doelen. In het bijzonder bij investeren in en verwerven, afstoten en beheren van de financiële en materiële activa van de Staat.
- Een bijdrage leveren aan een gezond en welvarend Europa en een evenwichtige internationale financieel-economische ontwikkeling.
- Het bieden van mogelijkheden voor verzekering van betalingsrisico's die zijn verbonden aan export en investeringen in het buitenland, in aanvulling op de markt, en het creëren en handhaven van een gelijkwaardig speelveld voor bedrijven op het terrein van Exportkredietverzekeringsfaciliteit.
- Gemeenten, provincies en Wgr-plusregio's hebben de mogelijkheid een evenwichtige keuze te maken tussen in- en uitbesteding. De btw speelt hierin geen rol.
- Een optimaal financieel resultaat bij het beheren en afstoten van materiële activa van/voor het Rijk ten behoeve van de realisatie van rijksdoelstellingen.
- Schuldfinanciering tegen zo laag mogelijke rentekosten onder acceptabel risico voor de kasbeheer van het Rijk en van de instellingen die aan de schatkist zijn gelieerd.

Ministerie van Infrastructuur en Milieu



Omschrijving

Van de geïnventariseerde informatie is degene van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu het meest uitgebreid beschreven.

Dit ministerie is ontstaan tijdens het kabinet Rutte-I waarbij V&W en VROM zijn samengevoegd, omdat beide ministeries veel raakvlak hebben en er op deze manier een efficiencywinst gemaakt kon worden. Het ministerie is verantwoordelijk voor alle verbindingen over de weg, het spoor, het water en door de lucht, en voor een veilig gebruik van onze infrastructuur. We zetten in op leefbaarheid en bereikbaarheid, met een vlotte doorstroming in een goed ingerichte, schone en veilige omgeving. Het milieu verdient speciale aandacht.

De missie en visie van Infrastructuur en Milieu

Het ministerie van Infrastructuur en Milieu heeft de volgende hoofdtaken belegd gekregen:

Waterkwantiteit

Het op orde krijgen en houden van een duurzaam watersysteem tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten, waardoor Nederland droge voeten heeft en over voldoende zoetwater beschikt.

Waterkwaliteit

Het op orde krijgen en houden van een duurzaam watersysteem tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten, waardoor Nederland schoon (drink)water heeft.

Ruimtelijke Ontwikkeling

Een ruimtelijk beleid voor een concurrerend, bereikbaar, leefbaar en veilig Nederland, waarin sprake is van regionaal maatwerk, waarin de gebruiker voorop staat, waarin investeringen scherp geprioriteerd worden en waarin ruimtelijke ontwikkelingen, milieu en mobiliteit met elkaar zijn verbonden.

Wegen en verkeersveiligheid

Om weggebruikers zo snel, verkeersveilig, betrouwbaar en duurzaam mogelijk van A naar B te laten reizen ontwikkelt, beheert en benut IenM het hoofdwegennet. Daartoe zet IenM in op een hoofdwegennet dat bijdraagt aan de economische en ruimtelijke ontwikkeling van Nederland en voldoet aan milieunormen. Daarnaast wordt ingezet op een afname van het aantal verkeersslachtoffers op alle Nederlandse wegen.

OV-keten

Reizigers veilig, betrouwbaar en met een voorspelbare reistijd vervoeren door de OV-Keten, waarbij verschillende modaliteiten optimaal op elkaar aangesloten zijn. De Minister is verantwoordelijk voor de vormgeving van de kaders en voor het binnen deze kaders (doen) realiseren van de gewenste ontwikkeling.

Spoor

De kwaliteit van het spoorproduct verbeteren zodat de reiziger en de verlader de trein in toenemende mate als een aantrekkelijke vervoersoptie beschouwen. Om hier invulling aan te geven wordt ProRail als uitvoerder ingeschakeld.

Luchtvaart

Het versterken van de internationale concurrentiekracht van de Nederlandse luchtvaartsector en het realiseren van een efficiënt, veilig en duurzaam luchtvaartbestel voor goederen, passagiers en omwonenden.

Scheepvaart en Havens

Het realiseren van een efficiënt, veilig en duurzaam goederenvervoersysteem, waarbinnen de internationale concurrentiekracht van de mainport en van de Nederlandse maritieme sector wordt versterkt.

Klimaat

Klimaatverandering door menselijk handelen tegen gaan. Door uitstoot van CO₂ en overige broeikasgassen stijgt de temperatuur op aarde. Hierdoor verandert het klimaat en stijgt de zeespiegel. Nederland heeft internationale afspraken gemaakt om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen. Beperking van CO₂-uitstoot biedt bovendien economische kansen.

Lucht en Geluid

Bevorderen van een solide en gezonde leefomgeving door de luchtkwaliteit te verbeteren en door geluidhinder te voorkomen of te beperken.

Duurzaamheid

Bevorderen van de transitie naar een circulaire economie door het stimuleren van een verstandig gebruik van grondstoffen en versterking van de veerkracht van het natuurlijk kapitaal

Externe Veiligheid en Risico's

Mens en milieu beschermen tegen maatschappelijk onaanvaardbaar geachte milieu- en gezondheidsrisico's.

Meteorologie, seismologie en aardobservatie

Het KNMI garandeert als onafhankelijke autoriteit aan Nederland de best beschikbare informatie op het gebied van meteorologie en seismologie als bijdrage aan de veiligheid, bereikbaarheid en leefbaarheid van Nederland, inclusief de openbare lichamen Saba, Sint Eustatius en Bonaire.

Handhaving en Toezicht

Het stimuleren en bewaken van veilige vervoers- en watersystemen en een duurzame leefomgeving.

De Minister is verantwoordelijk voor de uitvoering van de wettelijke taken van het agentschap ILT. De Minister van EZ is verantwoordelijk voor de uitvoering van de wettelijke taken op het gebied van nucleaire zaken, de Minister van BZK is mede verantwoordelijk op het terrein van wonen en bouwen.

Brede Doeluitkering

Het realiseren van maatwerkoplossingen voor verkeers- en vervoersvraagstukken.

Bovenstaand globale taakomschrijving van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu leidt tot de volgende missie:

Het ministerie van Infrastructuur en Milieu zet in op leefbaarheid en bereikbaarheid, met een vlotte doorstroming in een goed ingerichte, schone en veilige omgeving. Het ministerie werkt aan krachtige verbindingen over de weg, spoor, het water en door de lucht, beschermt tegen wateroverlast en bevordert de kwaliteit van lucht en water. Vlot, veilig en leefbaar: dat is Infrastructuur en Milieu.

De strategie van Infrastructuur en Milieu

Water

Het waterbeleid zal in 2015 in het teken staan van de Deltabeslissingen op het gebied van onder andere waterveiligheid, zoetwater en ruimtelijke adaptatie. Internationaal zal Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu nadrukkelijk de Nederlandse waterexpertise onder de aandacht blijven brengen.

Klimaat

Doel van het klimaatbeleid is het zoveel mogelijk beperken van de risico's van klimaatverandering. Onderdeel hiervan is het streven naar een volledig duurzame energievoorziening in 2050. Voor het bereiken van onze klimaatdoelen wordt nadrukkelijk de internationale aansluiting gezocht.

Bereikbaarheid

De bereikbaarheid van het land is de afgelopen jaren verbeterd, mede door voortdurende investeringen in infrastructuur. De bereikbaarheidsopgaven zijn vandaag de dag echter niet meer op te lossen met de aanleg van nieuwe infrastructuur alleen. Ondertussen wordt er volgens planning doorgegaan met investeren in het wegennet.

Slimme, gezonde, leefbare, bereikbare, veilige en duurzame vormgeving

Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu zoekt nadrukkelijk samenwerking met steden om te komen tot een aanpak en coalities die zich inzetten voor een slimme, gezonde, leefbare, bereikbare, veilige en duurzame stad.

Omgevingsrecht

In 2015 zet het kabinet stappen in de stelselherziening van het Omgevingsrecht met minder en eenvoudiger regels en flexibiliteit die gebiedsgericht maatwerk mogelijk maken. In 2014 is de Lange Termijn Spooragenda uitgebracht en is het proces van concessieverlening aan NS en ProRail afgerond. In 2015 ligt de nadruk op het realiseren van de geschetste ambities en op het uitvoeren van de nieuwe concessie-afspraken. Bij de luchtvaart blijft de inzet het handhaven van de sterke internationale positie van Schiphol. Mede in dit verband is in 2015 begonnen met de uitbreiding van luchthaven Lelystad.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen



Omschrijving

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) werkt aan een slim, vaardig en creatief Nederland. OCW wil dat iedereen goed onderwijs volgt en zich voorbereidt op zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Verder wil het ministerie dat iedereen cultuur kan beleven en dat leraren, kunstenaars en wetenschappers hun werk kunnen doen.

De missie en visie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen heeft de volgende hoofdtaken belegd gekregen:

Onderwijs

Zorgdragen voor een goed werkend onderwijsstelsel voor:

- **Primair en Voortgezet** onderwijs waarbij het zwaartepunt van het beleid ligt bij het aansluiten van de talenten van individuele leerlingen en bij de behoefte van de maatschappij.
- Het **beroepsonderwijs** en de **volwasseneneducatie** waarbij het zwaartepunt van het beleid ligt het aansluiten van de talenten en de ambities van individuele deelnemers en bij de behoeftes van de maatschappij.
- Het **middelbaar beroepsonderwijs** heeft een belangrijke maatschappelijke en economische functie. Het is een belangrijke leverancier van werknemers voor de arbeidsmarkt.
- **Hoger onderwijs** en onderzoek dat zodanig functioneert dat het onderwijs aansluit bij de talenten en ambities van individuele studenten en (wetenschappelijk) personeel, en bij de behoefte van de maatschappij.
- Daarnaast is het **financieren** van de onderwijssectoren voor een betere beloning van docenten en van projecten op het gebied van arbeidsmarkt- en personeelsbeleid een belangrijk speerpunt om de kwaliteit van onderwijs te blijven waarborgen.

Internationaal Beleid

Het bevorderen van

- De internationale samenwerking en uitwisseling ter ondersteuning en versterking van de kwaliteit van onderwijs, cultuur en wetenschap en ter verdere ontwikkeling van internationale competenties van leerlingen, docenten, kunstenaars en wetenschappers.

Financiën en financieringen onderwijsstelsel

- StuFi
Het waarborgen van het stelsel van studiefinanciering. Dit stelsel biedt studenten in het hoger onderwijs en deelnemers in de beroeps opleidende leerweg de financiële mogelijkheden om in Nederland en daarbuiten onderwijs te kunnen volgen. Uitvoering ligt bij DUO.
- Tegemoetkomingen
De tegemoetkoming onderwijsbijdrage en schoolkosten. Uitvoering ligt bij DUO.
- Lesgeld
Het genereren van inkomsten voor de financiering van het onderwijs. Uitvoering ligt bij DUO.

Cultuur

Het financieren, stimuleren en bevorderen van een sterke, toegankelijke en kwalitatief hoogwaardige cultuursector en het zorgen voor het erfgoed.

Media

Het waarborgen van een onafhankelijk, gevarieerd en kwalitatief hoogwaardig media-aanbod, dat toegankelijk blijft voor alle lagen van de bevolking **en doet dit door het financieren van** de landelijke en regionale publieke omroep, en enkele andere aan de omroep verbonden instellingen instrumenten ter bevordering van culturele producties, documentaires, drama, kunst- en kinderprogramma's, het steunen en stimuleren van een onafhankelijke en kwalitatief goede journalistieke infrastructuur en voor het bevorderen van mediawijsheid.

Onderzoek en wetenschapsbeleid

De algemene doelstelling is het scheppen van een internationaal concurrerende onderzoeksomgeving die onderzoekers uitdaagt tot optimale wetenschappelijke prestaties en die goed aansluit op maatschappelijke behoeften waaronder:

- Het scheppen van een klimaat voor universiteiten en kennisinstellingen voor het doen van excellent onderzoek.
- Het borgen van vernieuwend vermogen en kwaliteit van Nederlands onderzoek.
- Het doelmatig functioneren van wetenschappelijke instellingen.
- De coördinatie en positionering van het wetenschapsbeleid op nationaal en internationaal niveau.

Emancipatie

- Het bevorderen van emancipatie
- is de veiligheid van vrouwen, homoseksuelen en transgenders te vergroten
- de participatie van vrouwen in alle lagen en sectoren van de arbeidsmarkt te bevorderen.
- Een positieve houding en beeldvorming over homoseksuele relaties en vrouwen met ambitie dienen vanzelfsprekend te worden.

Bovenstaand globale taakomschrijving van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen leidt tot de volgende missie:

Werkt aan een slim, vaardig en creatief Nederland.

Daarbij streeft OCW de volgende doelen na:

- Iedereen volgt goed onderwijs.*
- Iedereen bereidt zich voor op zelfstandigheid en verantwoordelijkheid.*
- Iedereen kan cultuur beleven.*
- Leraren, kunstenaars en wetenschappers kunnen hun werk doen.*
-

De strategie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen hanteert de volgende strategie:

Aanspreekbaar zijn als organisatie

Het werk van OCW-medewerkers raakt burgers en daar wordt naar gehandeld. Het is belangrijk om de meningen van anderen te horen, respectvol naar buiten te treden en transparant te zijn in het werk.

Medewerkers van OCW motiveren, corrigeren en ontwikkelen elkaar. Er wordt recht gedaan aan elkaars verantwoordelijkheden. Afspraken worden nagekomen.

Toewijding

OCW werkt voor de parlementaire democratie en haar instellingen. Dat gebeurt rechtmatig, integer en efficiënt. Medewerkers staan, samen met andere departementen, voor de publieke zaak.

Deskundigheid en professionaliteit

OCW-medewerkers zijn kritisch op het werk, durven hun nek uit te steken, werken professioneel en werken samen. Medewerkers geloven niet in bureaucratie, maar in het kunnen van hun collega's.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid



Omschrijving

Het werken aan een sociaal Nederland, aan sociale samenhang. Werk is hierbij van groot belang. Werk draagt bij aan zelfrespect en ontplooiing, en is één van de beste wegen naar integratie van mensen in de samenleving. Een sterke economie zorgt voor voldoende banen. Tegelijkertijd is betaald werk nodig voor de economische houdbaarheid van het sociale systeem.

De missie en visie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Het ministerie van Sociale Zaken heeft de volgende hoofdtaken belegd gekregen:

Arbeidsmarkt

Het bevorderen van gezonde en veilige arbeidsomstandigheden en draagt bij aan evenwichtige arbeidsverhoudingen en -voorwaarden.
Door middel van Bijstand, Toeslagenwet en Sociale Werkvoorziening inclusief aanpak jeugdwerkloosheid.

Arbeidsongeschiktheid

Het zorgdragen voor werknemers tegen de inkomensgevolgen van arbeidsongeschiktheid en stimuleert hen aan het werk te blijven of het werk te hervatten.
Het zorgdragen voor arbeidsondersteuning en een inkomensvoorziening voor jonggehandicapten (Wajong).

Werkloosheid

Het zorgdragen voor bescherming van werknemers tegen de financiële gevolgen van werkloosheid door middel van passende uitkeringen.
Het zorgdragen voor een actieve houding ten aanzien van het vinden van werk en het bieden van inkomensondersteuning en aangepaste arbeid aan hen die dat echt nodig hebben.

Ziekte en zwangerschap

Het zorgdragen voor bescherming van werknemers tegen de financiële gevolgen van ziekte en zwangerschap en door middel van verzuimbegeleiding en re-integratie te stimuleren om werknemers weer zo snel mogelijk aan het werk te laten gaan.

Kinderopvang

Het bieden van financiële ondersteuning aan werkende ouders voor kinderopvang en het bevorderen van de kwaliteit van kinderopvang.

Oudedagsvoorziening

Het bieden van een basisinkomen aan personen die de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt en het stimuleren van de opbouw van en waarborgen van aanvullende arbeidspensioenen.

Nabestaanden

Het bieden van financiële ondersteuning aan nabestaande partners en wezen. Op grond van de Algemene nabestaandenwet (Anw) kan een nabestaandenuitkering voor de

overblijvende partner en een wezenuitkering voor kinderen die beide ouders hebben verloren worden uitbetaald.

Tegemoetkoming ouders

Het bieden van een financiële tegemoetkoming aan ouders of verzorgers voor de kosten van kinderen op grond van de Algemene kinderbijslagwet (AKW). Gezinnen met een laag of middeninkomen komen daarnaast in aanmerking voor een tegemoetkoming op grond van de Wet op het kindgebonden budget (WKB). Ouders van thuiswonende gehandicapte kinderen kunnen tot 2015 extra financiële steun ontvangen op grond van de regeling Tegemoetkoming ouders van thuiswonende gehandicapte kinderen.

Financiën

Het borgen van voldoende dekking in sociale fondsen.

Integratie en maatschappelijke samenhang

Het bevorderen van de maatschappelijke samenhang en sociale stabiliteit door middel van participatie en inburgering van iedereen met een migrantenachtergrond.

Bovenstaand globale taakomschrijving van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid leidt tot de volgende missie:

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid werkt aan een sociaal en economisch krachtig Nederland in Europa, met werk en bestaanszekerheid voor iedereen. De bewindslieden zijn onder meer verantwoordelijk voor het arbeidsmarktbeleid, inclusief migratie en vrij verkeer van werknemers, uitkeringen en re-integratie, inkomensbeleid, het combineren van arbeid en zorg, arbeidsomstandighedenbeleid en inspectie daarop.

De strategie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Werkgelegenheid en arbeidsmarkt

Bevorderen van werkgelegenheid en een goed functionerende arbeidsmarkt, met speciale aandacht voor minder kansrijke groepen zoals langdurig werklozen, arbeidsgehandicapten en etnische minderheden.

Sociale zekerheid

Bevorderen dat uitkeringsgerechtigden zo snel mogelijk zelfstandig in hun bestaan kunnen voorzien. Voor mensen die niet zelf in staat zijn om door werk in hun eigen onderhoud te voorzien en voor mensen die de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt, waarborgt SZW een inkomen.

Inkomens

Bevorderen van een evenwichtige inkomensverdeling. SZW is verantwoordelijk voor het vaststellen van het minimumloon en het sociaal minimum bij uitkeringen.

Arbeidsomstandigheden

De zorg voor veiligheid en gezondheid op het werk. Het arbeidsomstandighedenbeleid is mede gericht op preventie van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid, en op vroegtijdige re-integratie.

Arbeidsverhoudingen

Werken aan goede arbeidsverhoudingen tussen werkgevers en werknemers. Daarbij gaat het zowel om het faciliteren en stimuleren van moderne arbeidsrelaties, als om de rechtsbescherming van werknemers.

Ministerie van Veiligheid en Justitie



Omschrijving

Het ministerie van Veiligheid en Justitie (VenJ) is verantwoordelijk voor de rechtsorde. Een rechtsorde waarin mensen moeten kunnen samenleven, ongeacht hun opvattingen of levensstijlen. Het ministerie van Veiligheid en Justitie werkt bovendien aan een veiliger en rechtvaardiger samenleving. Het doet dat samen met partners als gemeenten, onderwijsinstellingen, bedrijven, inspecties en de Belastingdienst. Daarnaast kan het ministerie van Veiligheid en Justitie ook rechtstreeks ingrijpen in het leven van mensen. Soms is die ingreep groot (gevangenisstraf, ouderlijke macht) en Soms is die ingreep relatief klein (innen boete verkeersovertreding). Maar in alle gevallen gaat het om ingrepen die alleen Veiligheid en Justitie kan en mag doen.

Het ministerie van Veiligheid en Justitie heeft het meest uitgebreide portfolio van alle departementen.

De missie en visie van Veiligheid en Justitie

Het ministerie van Veiligheid en Justitie heeft de volgende hoofdtaken belegd gekregen

Nationale politie

Het creëren van een veilige samenleving met behulp van een goed functionerende politieorganisatie. Zorgdragen voor een financierende en regisserende rol ten aanzien van de nationale politie.

Rechtsbijstand en rechtspleging

Het creëren en zorgdragen over een doeltreffend en doelmatig rechtsbestel. Stelselverantwoordelijk voor het in stand houden en verbeteren van een goed en toegankelijk rechtsbestel door middel van gesubsidieerde rechtsbijstand, controle op gerechtsdeurwaarders en het faciliteren van inzicht in de kosten van toezicht en tuchtrecht van juridische beroepen.

Veiligheid en criminaliteitsbestrijding

Een veiliger samenleving door een doelmatige en effectieve rechtshandhaving en criminaliteitsbestrijding, en door versterking van de bestuurlijke aanpak van criminaliteit door de decentrale overheden. Dit gebeurt door middel van beleidsverantwoording voor het landelijke opsporings- en vervolgingsbeleid en financiert daartoe onder andere het Openbaar Ministerie (OM) en het Nationaal Forensisch Instituut (NFI).

Veiligheid en lokaal bestuur

Op het gebied van veiligheid en lokaal bestuur is het ministerie belast met het ontwikkelen van visie, beleid en samenwerkingsvormen op het terrein van de bestuurlijke aanpak van onveiligheid en criminaliteit.

Prostitutie

Er komt een landelijk uniform vergunningenstelsel voor seksbedrijven (inclusief een register van ingetrokken en geweigerde vergunningen en een register van escortvergunningen) en de leeftijd voor prostituees wordt verhoogd naar 21 jaar.

Sanctietoepassing

Het borgen van de veiligheid door de tenuitvoerlegging van strafrechtelijke sancties en maatregelen en het beperken van de recidive, het voorkomen van slachtofferschap door middel van het bevorderen van het nemen van preventieve maatregelen door burgers en bedrijven en het versterken van de positie van slachtoffers. Hieronder valt:

- Tenuitvoerlegging van sancties en strafrechtelijke maatregelen
 - o Een uitvoerende rol bij tenuitvoerlegging van vrijheidsbenemende straffen en maatregelen door de Dienst Justitiële Inrichtingen DJI
 - o Een regisserende rol ten aanzien van de tijdige beschikbaarheid van de juiste, kwalitatief hoogwaardige forensische zorg, waar nodig in combinatie met afdoende beveiliging.
 - o Een regisserende rol ten aanzien van toezicht in het strafrechtelijk kader.
- Preventie en Kansspelen
 - o Regisserende rol ten aanzien van het creëren van een veilige en verantwoorde manier kunnen deelnemen aan kansspelen.
 - o Preventie door het beschikbaar stellen van integriteitsinstrumenten zoals de Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) en het toezicht op rechtspersonen
 - o Het onderhouden van de wet Kansspelen en wet Kansspelen op Afstand
- Slachtofferzorg
Het dragen van beleidsverantwoordelijkheid voor de zorg – in brede zin – aan slachtoffers en nabestaanden die getroffen zijn door een strafbaar feit en is verantwoordelijk voor de uitvoering van het slachtofferbeleid.

Jeugd

Het beschermen van jeugdigen die in hun ontwikkeling worden bedreigd in de opvoed- en leefsituatie en het realiseren van een effectieve aanpak van jeugdcriminaliteit en geweld in huiselijke kring en heeft beleidsverantwoordelijkheid over

- Jeugdbescherming en jeugdreclassering
- Jeugdsancties en preventie
- Adoptie
- Decentralisatie Jeugdzorg

Contraterrorisme en nationaal veiligheidsbeleid

Bijdragen aan een veilig en stabiel Nederland door het voorkomen en beperken van maatschappelijke ontwrichting door dreigingen te onderkennen, de weerbaarheid van burgers, bedrijfsleven en overheidsorganen te verhogen en de bescherming van vitale belangen te versterken.

Vreemdelingenbeleid

Een op maatschappelijk verantwoorde wijze en in overeenstemming met internationale verplichtingen gereguleerde en beheerste toelating tot, verblijf in en vertrek uit Nederland van vreemdelingen, alsmede verkrijging van het Nederlanderschap of de intrekking daarvan en heeft daarnaast de beleidsverantwoordelijkheid over:

- Gemeenschappelijk Europees Asiel Systeem
- Alternatieven vreemdelingenbewaring

Verantwoordelijkheid over uitvoerende diensten

- **Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)**
De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) levert een bijdrage aan de veiligheid van de samenleving door de tenuitvoerlegging van vrijheidsstraffen en vrijheidsbenemende maatregelen en door de aan onze zorg toevertrouwde personen de kans te bieden een maatschappelijk bestaan op te bouwen.
- **Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)**
De Immigratie- en Naturalisatiedienst is dé toelatingsorganisatie van Nederland die als uitvoeringsorganisatie het immigratie- en asielbeleid effectief en efficiënt uitvoert in samenwerking met de partners in de keten. Dit houdt in dat de IND de aanvragen beoordeelt van vreemdelingen die in Nederland willen verblijven of Nederlander willen worden.
- **Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB)**
Het CJIB is een uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Veiligheid en Justitie die alleen voor of in opdracht van de overheid werkt, met aangewezen taken binnen de justitieketen voor het ten uitvoerleggen en coördineren van opgelegde financiële straffen, sancties, transacties, strafbeschikkingen, maatregelen en confiscatiebeslissingen
- **Nederlands Forensisch Instituut (NFI)**
Het NFI draagt bij aan het bestrijden van criminaliteit door middel van het leveren van kwalitatief hoogstaand forensisch onderzoek aan de partners in de strafrechtketen. De drie kernproducten daarbij zijn het uitvoeren van onderzoek op overwegend technisch, medisch-biologisch en natuurwetenschappelijk terrein, het doen van onderzoek naar nieuwe methoden en technieken en het overdragen van kennis op het gebied van forensisch en wetenschappelijk onderzoek.
- **Justitiële Uitvoeringsdienst Toetsing, Integriteit, Screening (Dienst Justis)**
Dienst Justis is de screeningsautoriteit op het gebied van integriteit van het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Integriteit is een maatstaf om betrouwbaarheid en kwaliteit van het functioneren van personen en organisaties te beoordelen. Justis toetst of personen relevante antecedenten hebben die het uitoefenen van een bepaald beroep of werk in de weg staan. Daarnaast toetst Justis of partijen die bepaalde verklaringen, vergunningen en subsidies aanvragen, aan de benodigde integriteitseisen voldoen.

Relaties met Raden

- **Raad voor de Rechtspraak (RvdR)**
De Raad heeft als opdracht te bevorderen dat de gerechten hun rechtsprekende taak goed kunnen vervullen. De Raad behartigt het gemeenschappelijk belang van de gerechten, zorgt voor gerechtsoverstijgende voorzieningen zoals automatisering en bibliotheken, houdt toezicht op de bedrijfsvoering en het financieel beheer. De Raad is het aanspreekpunt van de rechtspraak in het politieke en maatschappelijke debat.

Bovenstaand globale taakomschrijving van het Ministerie van Veiligheid en Justitie leidt tot de volgende missie:

Het ministerie van Veiligheid en Justitie zorgt voor de rechtsstaat in Nederland, zodat mensen in vrijheid kunnen samenleven, ongeacht hun levensstijl of opvattingen. Veiligheid en Justitie werkt aan een veiliger en rechtvaardiger samenleving door mensen rechtsbescherming te geven en waar nodig in te grijpen in hun leven. Soms is dat een ingrijpende maatregel, soms worden nieuwe perspectieven geopend. Altijd zijn het ingrepen die alleen Veiligheid en Justitie kan en mag doen. Recht raakt mensen.

De strategie van Veiligheid en Justitie

Nederland Veiliger

Dan gaat het om de aanpak van: ondermijnende criminaliteit, cybercrime, horizontale fraude, kinderporno en High Impact Crimes, waaronder criminele jeugdgroepen, en afpakken van crimineel vermogen. Er wordt ingezet op

- Versterking geïntegreerde aanpak ondermijnende criminaliteit
- Bestrijding van cybercrime
- Bestrijding van fraude
- Strengere aanpak van mensenhandel
- Bestrijding kinderporno en kindersekstoerisme
- De bestaande focus op slachtoffers en op vervaardigers en verspreiders wordt verder uitgebreid.

We pakken af

Het afpakken van crimineel vermogen wordt standaard ingebouwd bij iedere strafzaak met financieel gewin.

Veiligheid van kinderen

Op 1 januari 2015 gaat het nieuwe jeugdstelsel van start. Dit stelsel is tot stand gekomen in goede samenwerking tussen Rijk, VNG/gemeenten en IPO, alsmede zorgverzekeraars en veldpartijen. Gemeenten krijgen de regie over het uitvoeren van kinderbeschermingsmaatregelen en jeugdreclassering.

Strenger tegen zedendelinquenten

Zedendelicten en zware geweldsdelicten zijn zeer ingrijpend en traumatiserend voor slachtoffers en naaste omgeving. Bescherming van de samenleving tegen daders van zware geweldsdelicten en zedendelicten vergt toereikende maatregelen, die erop gericht zijn dat deze delinquenten niet (weer) recidiveren.

(Inter) Nationale veiligheid

Door dreigingen voortijdig te onderkennen en aan te pakken en de weerbaarheid van vitale belangen te versterken kan ontwrichting van de Nederlandse samenleving worden voorkomen. Er wordt ingezet op

- Bestrijding extremisme en terrorisme
- Cyber Security
- Crisisbeheersing

Bestendiging en versterking rechtsstaat

Na de invoering van de nieuwe gerechtelijke kaart van Nederland is het nu tijd voor kwaliteitsverbetering, digitalisering en vereenvoudiging van processen binnen de rechtsstaat. Er wordt ingezet op

- Versterking Prestaties strafrechtketen
- Verbetering Uitvoeringsketen Strafrechtelijke Beslissingen
- Verbeterde rechtsgang
- Modernisering van toezicht
- Stelselvernieuwing van rechtsbijstand

Nationale politie

De politie werkt steeds beter, vanuit een versterkte lokale inbedding, op een professionele en meer doelmatige wijze en met minder bureaucratie aan een veiliger Nederland. Daarnaast wordt er ingezet op de

- Inbedding van de Politieacademie
- Vorming van de landelijke meldkamerorganisatie

Het Slachtoffer centraal

Een veilige en rechtvaardige samenleving doet recht aan slachtoffers van strafbare feiten.

- **Aanpassing in Wetgeving**
 - o De wetsvoorstellen inzake het Europees beschermingsbevel, uitbreiding van het spreekrecht en uitbreiding van de reikwijdte van het Schadefonds Geweldsmisdrijven.
- **Belangen slachtoffers**
 - o bijdragen aan herstel van (im)materiële schade door contact tussen slachtoffer en dader onder regie van een onafhankelijke bemiddelaar.
 - o Voor Slachtofferhulp Nederland is structureel aanvullend budget beschikbaar gesteld zodat Slachtofferhulp per 1 januari 2015 voldoende capaciteit beschikbaar heeft om op alle ZSM locaties zeven dagen per week, 12 uur aanwezig te zijn.
 - o Ook de rechtsbijstand aan slachtoffers wordt verder versterkt.

Immigratie en Asiel

Nederland biedt bescherming aan vreemdelingen die op grond van het asielbeleid daarvoor in aanmerking komen. Daarnaast voert Nederland een uitnodigend toelatingsbeleid voor kennismigranten.

- **Asiel**
Vreemdelingen die een asielverzoek doen, hebben recht op een snelle en zorgvuldige afhandeling van hun verzoek, waarbij de asielzoeker op goede wijze wordt opgevangen. De overheid streeft ernaar om – met inachtneming van de vereiste zorgvuldigheid – binnen acht dagen een beslissing te nemen op een asielverzoek
- **Toegang en toezicht**
Handhaving van het vreemdelingenbeleid begint bij de bron- en transitlanden van migranten en bij de grenzen van het Schengengebied. Het toegangsbeleid richt zich op de bewaking van de buitengrenzen via een effectief en efficiënt proces van grenstoezicht.
- **Bestrijding illegaliteit**
De bestrijding van illegaliteit blijft een prioriteit. Immers, illegaliteit blijkt vaak gepaard te gaan met uitbuiting, criminaliteit en overlast. Een betere samenwerking en informatie-uitwisseling tussen de organisaties in de vreemdelingen- en strafrechtketen en verruimde toezichtsbevoegdheden maken het mogelijk gericht op te treden tegen illegaal verblijf, met een efficiëntere capaciteitsinzet.
- **Medische zorg voor vreemdelingen**
De overheid streeft naar een adequate medische zorg voor iedereen die zich op haar grondgebied bevindt.
- **Terugkeer en Bewaring**

Voor vreemdelingen die geen rechtmatig verblijf (meer) hebben, regelt de Dienst Terugkeer en Vertrek (DT&V) op een zorgvuldige, humane en snelle wijze terugkeer naar het land van herkomst. Nederland ondersteunt vreemdelingen bij hun re-integratie, zowel financieel als in natura.

Ook stimuleert Nederland herkomstlanden om beter mee te werken aan de terugkeer van hun onderdanen.

- **Nationaliteit**

de termijn voor naturalisatie verlengd van vijf naar zeven jaar. Bij een termijn van zeven jaar zullen naar verwachting relatief méér naturalisatieverzoekers volwaardiger meedoen in de samenleving. Naturaliseren is dan alleen mogelijk als de naturalisatieverzoeker in Nederland of in een van de andere landen van het Koninkrijk is gevestigd.

- **Keteninformatisering**

Het programma keteninformatisering vreemdelingenketen richt zich op digitalisering van de informatie-uitwisseling binnen deze keten. Het programma maakt de gezamenlijke uitvoering van het vreemdelingenbeleid efficiënter, effectiever en flexibeler.

Kansspelen

Een vergunningstelsel voor online kansspelen zorgt ervoor dat een belangrijk deel van de online spelers veilig en verantwoord bij een aanbieder met een vergunning kan spelen.

Ook worden er vanaf dat moment nieuwe aanbieders op de markt toegelaten.

Daarnaast komt er een herziening van het vergunningstelsel voor de loterijen.

Ook het Speelautomatenbesluit zal worden gemoderniseerd



Omschrijving

De missie en visie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Volksgezondheid en zorg

Een goede volksgezondheid, waarbij mensen zo min mogelijk bloot staan aan bedreigingen van hun gezondheid zij gezond kunnen leven.

Een belangrijke beleidsopgave het beschermen en bevorderen van de gezondheid van burgers.

- **Curatieve zorg**

Een kwalitatief goed en toegankelijk stelsel voor curatieve zorg tegen maatschappelijk verantwoorde kosten. Zorgdragen voor een goed werkend en samenhangend stelsel voor curatieve zorg. De Zorgverzekeringswet vormt samen met de zorgbrede wetten, zoals de Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg) en de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) de wettelijke basis van dit stelsel.

- **Langdurige zorg en ondersteuning**

Een stelsel voor maatschappelijke ondersteuning en langdurige zorg dat ieder mens in staat stelt om zijn leven zo lang mogelijk zelf in te vullen, waarbij ondersteuning en zorg worden aangeboden op grond van de complexiteit van de zorgvraag én de kwetsbaarheid van de burger. Er wordt gestreefd naar welbevinden en een afname van de afhankelijkheid van ondersteuning en zorg. Dit alles tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten.

- **Zorgbreed beleid**

Het scheppen van randvoorwaarden om het zorgstelsel te laten werken zodat de kwaliteit, de toegankelijkheid en de betaalbaarheid van de zorg voor de burger is gewaarborgd. Het bevorderen van de werking van het stelsel door partijen in staat te stellen hun rol te spelen en door belemmeringen weg te nemen die een goede werking van het stelsel in de weg staan. Daar waar publieke belangen in het geding zijn die niet voldoende door (partijen in) het stelsel behartigd kunnen worden, worden deze belangen behartigd.

Jeugd

Kinderen in Nederland groeien gezond en veilig op, ontwikkelen hun talenten en doen mee aan de samenleving. Ouders/verzorgers zijn primair verantwoordelijk voor de opvoeding en verzorging van hun kinderen. Als ouders of het ondersteunende sociale netwerk hun rol niet kunnen vervullen, is er een taak weggelegd voor de overheid om jeugdigen met de juiste hulp (maatwerk) naar een zelfstandige toekomst te leiden. De Minister is systeemverantwoordelijk voor het gedecentraliseerde stelsel van jeugdhulp (jeugdstelsel).

Sport en bewegen

Een sportieve samenleving waarin voor iedereen een passend sport- en beweegaanbod aanwezig is en waarin uitblinken in sport wordt gestimuleerd. Sport en bewegen dragen in belangrijke mate bij aan een betere gezondheid, aan het verbeteren van leefbaarheid en veiligheid, sociale samenhang en integratie, aan het verbeteren van schoolprestaties en het verminderen van schooluitval door middel van

- Het bevorderen van de samenwerking tussen partijen uit verschillende sectoren, zodat op lokaal niveau een passend en veilig sport- en beweegaanbod tot stand komt en blijft.
- Het bevorderen van innovatie, kennisontwikkeling en kennisdeling.
- Het ontwikkelen en (mede)financieren van programma's die er aan bijdragen dat er voor iedere Nederlander een passend en veilig sport- en beweegaanbod in de buurt aanwezig is
- Het scheppen van randvoorwaarden voor talenten en topsporters in Nederland

Oorlogsgetroffenen en Herinnering Tweede Wereldoorlog

De zorg voor verzetsdeelnemers en oorlogsgetroffenen uit de Tweede Wereldoorlog (WO II) is geborgd en mensen beseffen, mede op basis van de gebeurtenissen uit WO II, wat het betekent om in vrijheid te kunnen leven.

Bovenstaand globale taakomschrijving van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport leidt tot de volgende missie:

Nederland gezond en wel.

Dat is het motto van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Het is de ambitie van VWS om iedereen zo lang mogelijk gezond te houden en zieken zo snel mogelijk beter te maken. Ook wil het ministerie mensen met een beperking ondersteunen en maatschappelijke participatie bevorderen.

De strategie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Houd zorg betaalbaar voor iedereen

Het blijft de hoogste prioriteit om de zorg toegankelijk en betaalbaar te houden voor iedereen die dat nodig heeft en tegelijkertijd de kwaliteit te verbeteren. Met de ingezette hervormingen van het zorgstelsel is hiervoor de basis gelegd.

- **Premieverhogingen en bijdragen**

Het meest zichtbare bedrag dat mensen betalen voor zorg is de premie voor het basispakket van de Zorgverzekeringswet (Zvw). Een deel van de premiestijging volgt uit de overhevelingen uit de AWBZ.

- **Eigen risico, effectieve toeslagen**

Het eigen risico stijgt jaarlijks. Daar tegenover staat dat de eigen betalingen voor verpleging en verzorging vervallen. Ook houden huishoudens met een laag inkomen recht op zorgtoeslag, zodat zij (deels) worden gecompenseerd voor de stijging van de zorgpremie en het eigen risico.

Geld voor zorg besteden aan zorg

- **Fraudebestrijding**

Fraude is onaanvaardbaar. Binnen het Ministerie van VWS is een nieuwe programmadirectie Fraudebestrijding Zorg opgericht. Deze programmadirectie coördineert een samenhangende aanpak: preventie, toezicht, opsporing en vervolging van fraude, oneigenlijk gebruik en onrechtmatig declareren in de zorg.

- **Minder verspillen**

Het Meldpunt Verspilling in de zorg heeft sinds de opening in mei 2013 ruim 20.000 reacties ontvangen. Vanuit dit meldpunt zijn meerdere initiatieven opgestart. Deze initiatieven variëren van een pilot “heruitgifte van ongebruikte dure geneesmiddelen” tot het terugdringen van de registratielast, zodat meer tijd overblijft voor de zorgbehoevende.

- **Vermindering administratieve lasten**

Hoe minder administratieve lasten, hoe meer tijd voor het leveren van zorg. Het Kwaliteitsinstituut (KI), dat is ondergebracht bij het nieuw opgerichte Zorginstituut Nederland (ZiNL), pakt de regeldruk aan door samen met het veld eenduidige meetinstrumenten en standaarden te maken voor de kwaliteit van zorg waaronder het verminderen van de wildgroei van keurmerken, registraties, accreditaties en indicatoren.

Stimuleren Arbeidsmarkt en Innovatie

- In samenwerking met het Ministerie van SZW wordt en ingezet op de introductie van een toelage voor huishoudelijke hulp.
- Om de problemen m.b.t. het inkopen van zorg op te lossen wordt er een taskforce ingezet.
- Het aspect “werk” moet een grotere rol gaan spelen in de zorg. Bijvoorbeeld om mensen met een chronische ziekte aan het werk te houden of bij de re-integratie van mensen met een burn out.
- E-health en slimme thuistechnologie (domotica) stellen mensen in staat zorg in te passen in hun dagelijks leven. Ook nemen e-health en domotica werk uit handen van zorgverleners, zodat meer tijd overblijft voor de menselijke kant van zorg.
- Ook in bestaande behandelingen kunnen e-health en andere innovaties een belangrijke rol spelen, denk aan e-mental health en de inzet van apps.
- Betrouwbare registers zijn in de zorg steeds belangrijker, zowel voor patiënten en zorgaanbieders als voor het toezicht. Het CIBG wordt op termijn dé organisatie binnen de Rijksoverheid op het gebied van registratie van gecertificeerde gegevens.

Preventie en gezondheidsbescherming

Preventie en gezondheidsbescherming dragen bij aan de kwaliteit van leven, de zelfredzaamheid van mensen en de betaalbaarheid van de zorg. Mensen gaan over hun eigen leefstijl. De overheid, scholen, werkgevers, de levensmiddelenindustrie, sportverenigingen enzovoort vormen de omgeving van mensen en samenwerking is cruciaal om de gezonde keuze de gemakkelijke keuze te laten zijn.

- **Zelfonderzoek, Zelfdiagnose**
Mensen zijn zich steeds bewuster van hun eigen gezondheid en velen zien preventief onderzoek als een manier om zelf invloed uit te oefenen op hun gezondheid. E-health biedt veel kansen om gezondheidsrisico's vroeg op te sporen maar preventief onderzoek heeft ook nadelen. Hier wordt onderzoek naar gedaan.
- **Minder overgewicht**
Veel mensen hebben last van overgewicht. In het Convenant Gezond Gewicht zetten publieke en private partijen zich in om de toenemende trend van overgewicht bij kinderen en volwassenen te doorbreken.
- **Sporten is gezond**
Wie voldoende sport en beweegt heeft minder kans op gezondheidsklachten. Iedereen moet dicht bij huis actief kunnen zijn. Het programma “Sport en Bewegen in de Buurt” geeft op landelijk niveau aandacht aan dit onderwerp.
- **Nix onder 18**
Drinken en roken onder jongeren moet zo veel mogelijk worden voorkomen. Er wordt ingezet om meer rookvrije scholen te realiseren. Vanaf 2015 geldt ook voor kleine cafés weer een rookverbod. Tegelijkertijd wordt gewerkt aan de uitvoering van de Europese tabaksproducten richtlijn.
- **Bewust omgaan met antibiotica**
Antibiotica-resistentie is een ernstige bedreiging voor de volksgezondheid en staat hoog op de nationale en stijgt op de internationale agenda. Omdat de maatregelen zowel in de gezondheidszorg als in de veehouderij nodig zijn wordt er samengewerkt met het Ministerie van Economische Zaken. Met het naderende voorzitterschap van Nederland van de Europese Unie wordt dit onderwerp hoog op de agenda gezet.
- **Bescherming van consumenten**
Consumentenbescherming is een belangrijke taak van de overheid. Denk aan de bescherming van de consument tegen onveilige huishoudelijke producten of onveilige voedingsmiddelen.

Het bedrijfsleven is verantwoordelijk voor het op de markt brengen van veilige en betrouwbare producten. Tegelijkertijd is het van belang dat mensen kennis hebben van

hun eigen mogelijkheden om voedselvergiftiging te voorkomen. De samenwerking met de NVWA (Economische Zaken) wordt verder opgeschroefd.

Samen zorg voor iedereen

Curatieve zorg

Iedereen moet kunnen rekenen op een goede en betaalbare zorgstelsel.

- **Eerstelijnszorg verder verbeteren**

De eerstelijnszorg in Nederland levert een onmisbare bijdrage aan een gezonde samenleving met toegankelijke zorg dichtbij.

- o Een sterkere eerste lijn kan de patiënt, al dan niet met behulp van technologie, ondersteunen om zelf een grotere rol te spelen in behandelingen.
- o De wijkverpleegkundige krijgt een centrale rol in de buurt, met veel vrijheid om de zorg zelf in te richten.
- o Eenvoudige zorg die nu nog in het ziekenhuis wordt geleverd, zal steeds meer in de eerste lijn worden aangeboden.

- **Duurzame zorg**

Zinnige en zuinige zorg krijgt steeds meer vorm.

- o Reduceren van over- en onderbehandeling
Helaas komt ongepast gebruik van zorg nog geregeld voor, net als over- of onderbehandeling. De verschillen tussen ziekenhuizen en tussen regio's zijn aanzienlijk. Er worden verbetervoorstellen opgeleverd.
- o De verzekerde kan bijdragen door alleen maar gepaste zorg te vragen.
Alleen met elkaar kan verspilling en onnodig gebruik van zorg tegengegaan worden.

- **Verder professionaliseren zorgketen**

Het aanscherpen van de Zorgverzekeringswet stimuleert zorgverzekeraars om betere zorg voor een lagere premie in te kopen. De aanscherping draagt bij aan een beheerste ontwikkeling van de zorguitgaven en biedt mensen de mogelijkheid om zich tegen een minder hoge prijs te verzekeren van goede zorg.

- **Aanroepen van additionele gelden**

Om te kunnen blijven innoveren en tegemoet te komen aan de snel veranderende eisen die de maatschappij stelt, moeten zorgaanbieders van medisch-specialistische zorg meer mogelijkheden krijgen om kapitaal aan te trekken. De weerbaarheid van ziekenhuizen wordt dan groter, waardoor zij minder afhankelijk zijn van banken.

- **Delen van kennis over zorg**

Veel landen tonen interesse in het Nederlands zorgsysteem. Deze kennis kan geëxporteerd worden en behandelingen gaan aanbieden aan inwoners van andere landen die bereid zijn daarvoor te betalen.

Langdurige zorg en ondersteuning

Ouderen, mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking en mensen met een psychische aandoening kunnen in Nederland rekenen op goede ondersteuning en zorg.

- **Inzet van eerstelijnszorg**
De eerste lijn komt komen bij de mensen thuis, zijn makkelijker aan te spreken en kennen de weg binnen de gezondheidszorg, gemeenten en welzijnsorganisaties en kunnen zij mensen helpen zo lang mogelijk thuis te wonen.
- **Wet- en regelgeving**
Voor de meest kwetsbare ouderen en gehandicapten is de Wet langdurige zorg opgesteld.
- **Mantelzorgers zijn partners in de zorgketen**
Mantelzorgers zijn en worden steeds belangrijker en zorgen voor geluk richting de zorgbehoevenden. Mantelzorgers en zorgprofessionals gaan fungeren als partners.
- **Overheveling budgetten**
Gemeenten en zorgverzekeraars krijgen extra geld om zorg en ondersteuning dicht bij mensen te organiseren.
- **Verzorging in huiselijke sfeer**
Het kabinet wil daarnaast investeren in aanpassing van de bestaande woningvoorraad, nieuwe woonzorgconcepten en verbouw van verzorgings- en verpleeghuizen.
- **Maatschappelijke thema's**
Er gaat aandacht besteed worden aan speciale thema's of problemen waar mensen nu en in de toekomst mee worden geconfronteerd. Denk bijvoorbeeld aan eenzaamheid. Een onderschat probleem, dat soms pijnlijk zichtbaar wordt wanneer iemand pas lange tijd na overlijden wordt gevonden in zijn woning.
- **Deltaplan Dementie**
Door het stijgende aantal ouderen zal het aantal mensen met dementie toenemen. Het Deltaplan Dementie is een baanbrekend actieprogramma dat staat voor onderzoek en zorginnovatie om dementie beter te begrijpen, beter te behandelen en te voorkomen. Het verbetert de zorg en de kwaliteit van het leven voor de patiënt van vandaag en zoekt naar oplossingen voor de patiënt van morgen.

Jeugdhulp

De Jeugdwet moet een einde maken aan de sterk versnipperde hulpverlening aan ouders en kinderen. Met één wet en één financieringssysteem kunnen gemeenten de jeugdhulp beter organiseren.

Erfenis Tweede Wereldoorlog

Bijdragen aan continuïteit, kwaliteit en toekomstgerichtheid van het stelsel van voorzieningen en uitvoeringsorganisaties door middel van het monitoren en zo nodig bijsturen van ontwikkelingen op het terrein van de zorg- en dienstverlening en de herinnering WO II.

4.1.2. - Conclusie uitwerking Missie, Visie, Strategie Rijksoverheid

De Rijksoverheid heeft een divers pallet aan taken, rollen en verantwoordelijkheden. Ieder ministerie is toegespitst om de Minister en de daarbij behorende beleidsverantwoordelijkheden optimaal te kunnen ondersteunen. Aanpassingen in wet- en regelgeving (en de daarbij behorende doorlooptijd) kan voor sommige beleidsterreinen waar innovatie een rol speelt stagnerend werken.

Bij de uitwerking van deze deelvraag zijn een aantal opmerkingen te plaatsen.

1. Ondanks dat niet ieder ministerie een duidelijke mission statement heeft uitgeschreven valt deze op basis van de beleidsterreinen, producten en verantwoordelijkheden wel te destilleren.
2. Bij het uitpluizen van de beleidsverantwoordelijkheden en het toetsen van deze verantwoordelijkheden in de rijksbegroting zijn diverse Prestatie Indicatoren (PI) aangetroffen. Deze indicatoren zijn voornamelijk gericht op de apparaatskosten (financieel, mens, bedrijfsvoering). Sommige ministeries hebben ook niet-financiële PI's gedefinieerd (zoals % deelname scholen aan bewegingsinitiatief).
3. Sommige maatregelen en strategieën zijn niet uitgewerkt. Dit heeft te maken met geclassificeerde informatie. Dit heeft geen invloed uitgeoefend in het vaststellen van de missie en visie.

Daarnaast verschilt het per ministerie op welke manier de informatie wordt opgesteld en gepresenteerd. De volgende positieve ervaringen zijn op te merken en bieden wellicht handvatten voor potentiële vervolgonderzoeken:

- Het ministerie van Infrastructuur en Milieu heeft de meest uitgebreide beschrijving van taken, rollen en verantwoordelijkheden
- Het Ministerie van Veiligheid en Justitie heeft het meest uitgebreide beleidsportfolio en kenmerkt zich door een complexe structuur van beleidsverantwoordelijkheden en uitvoerende instanties.
- Het ministerie van Financiën heeft de meest uitgebreide beschrijving van PI's op het gebied van apparaatskosten.
- Het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport heeft veel niet-financiële PI's beschreven.

4.2 - Governance Rijk

Korte omschrijving

Deze paragraaf beschrijft de huidige situatie op het gebied van:

- De governance (inrichting van beleid)
- Bestaande uitgangspunten en randvoorwaarden
- Principes en normenkaders

die van toepassing zijn op het onderzoeksobject van de thesis “Onder bestuur en Beheer brengen van Rijks Identity Management”.

Om de garantie te geven dat het volledige besturingsmodel, alle relevante uitgangspunten en randvoorwaarden maar ook de principes en normenkaders die van toepassing zijn op de onderzoeksopdracht mee worden genomen is gekozen voor de volgende opzet van het vergaren van informatie:

- Welke rijksbrede bouwstenen zijn van toepassing?
- Welke departementale bouwstenen zijn voorhanden?
- Zijn er nog bouwstenen binnen TBGI die van toepassing zijn?
- Zijn er nog andere relevante bouwstenen voorhanden die van toepassing zijn op Identity Management?

Waar mogelijk worden onderlinge relaties nader toegelicht en uitgewerkt.

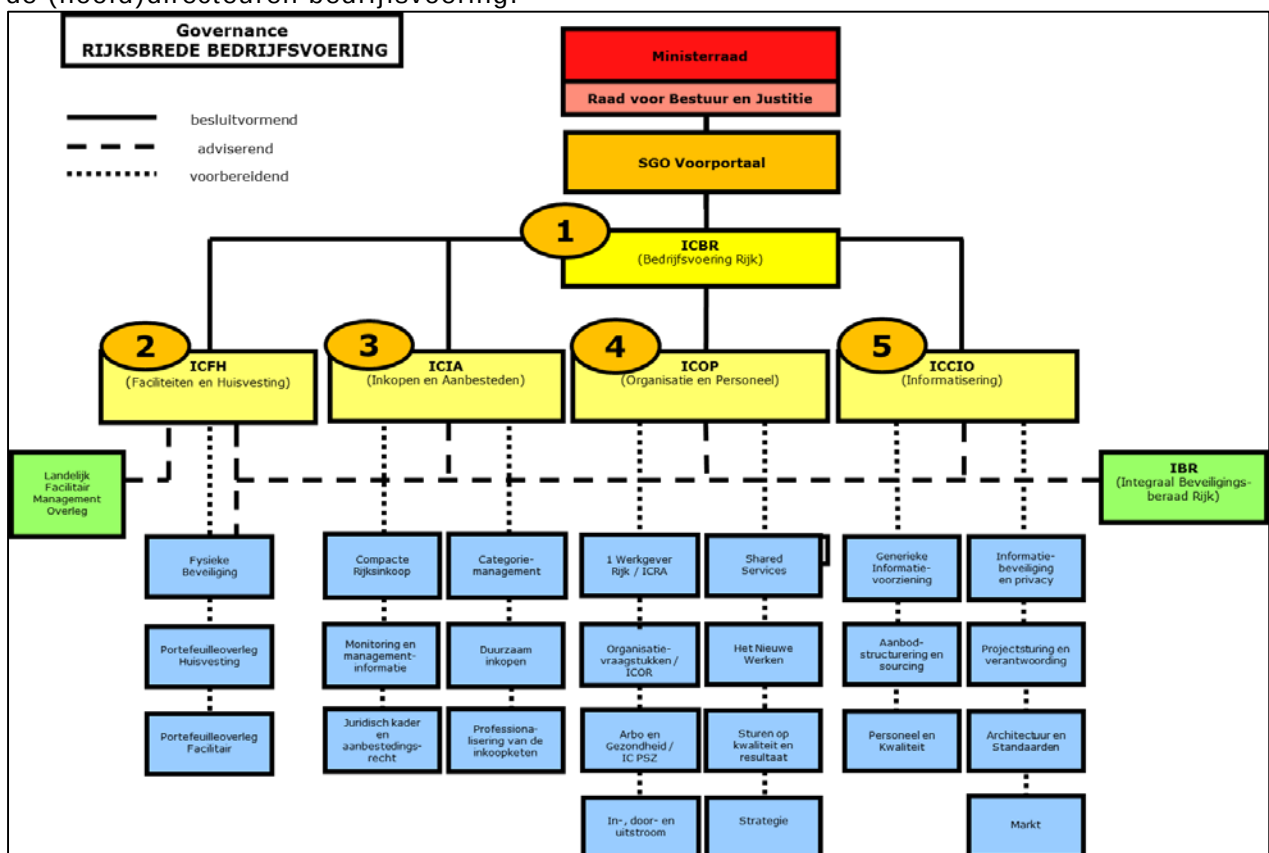
4.2.1. -Uitwerking Governance en randvoorwaarden beleid

Besluitvorming over rijksbrede bouwstenen binnen bedrijfsvoering.

1: ICBR

Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst

De ICBR is het ambtelijk voorportaal van de Raad voor Bestuur (RB) en verzorgt in die rol de voorbereiding van de besluitvorming in die raad over belangrijke wetgeving en beleidsonderwerpen besluitvormingsgremium op het terrein van de bedrijfsvoering rijksdienst. De ICBR staat voor het rijksbreed sturen op een doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering. De commissies heeft tot taak op dit terrein de in het eerste lid genoemde terreinen desgevraagd of uit eigen beweging te adviseren over wet- en regelgeving en beleidsinitiatieven. Leden: de hoogst verantwoordelijke ambtenaren voor de bedrijfsvoering van alle ministeries, de plaatsvervangend SG's (Secretaris-Generaal) of de (hoofd)directeuren bedrijfsvoering.



Illustratie I-IV01 – Governancemodell Bedrijfsvoering Rijk

De jaren daarna zijn verschillende besluitvormende commissies toegevoegd.

2: ICFH

Interdepartementale Commissie Faciliteiten en Huisvesting

De ICFH is besluitvormend voor de ontwikkelingen op facilitair en huisvestingsgebied. Het doel is met rijksbreed beleid toegevoegde waarde voor het concern en voor ieder departement te creëren op het gebied van faciliteiten en huisvesting. Leden van de ICFH zijn de directeuren Faciliter en Huisvesting bij de ministeries.

3: ICIA

Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden

DE ICIA borgt het rijksbrede beleid ten aanzien van inkoop en doet voorstellen voor de ontwikkeling van nieuwe kaders en standaarden. Als subcommissie van de ICBR borgt zij het rijksbrede beleid op dit terrein en doet voorstellen voor de ontwikkeling van nieuwe kaders en standaarden. De ICIA adviseert onder meer de eigen ambtelijke en politieke leiding gevraagd en ongevraagd over de doelstelling en uitvoering van de inkoop bij het Rijk. Leden van de ICIA zijn de coördinerend directeuren Inkoop van de departementen.

4: ICOP

Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeelsbeleid

De ICOP is besluitvormend voor het rijksbrede Personeels- en Organisatiebeleid. Het doel is met rijksbreed beleid toegevoegde waarde voor het concern en voor ieder departement te creëren. De ICOP treedt daarnaast op als contracthouder voor de Shared Service Centers in het PenO domein (P-Direkt en de Expertisecentra). Leden van de ICOP zijn de directeuren PenO van de ministeries.

5: ICCIO

Interdepartementale Commissie Chief Information Officers

De ICCIO is besluitvormend voor het informatievoorziening en het ICT-beleid van de rijksdienst, borgt het rijksbrede beleid, en doet voorstellen voor de ontwikkeling van nieuwe kaders en standaarden. De commissie adviseert onder meer de eigen ambtelijke en politieke leiding gevraagd en ongevraagd over de doelstelling, uitvoering, kosten en risico's van grote ICT projecten. Leden van de ICCIO zijn Chief Information Officers van de ministeries en de Hoge Colleges van Staat.

Overzicht operationele werking model

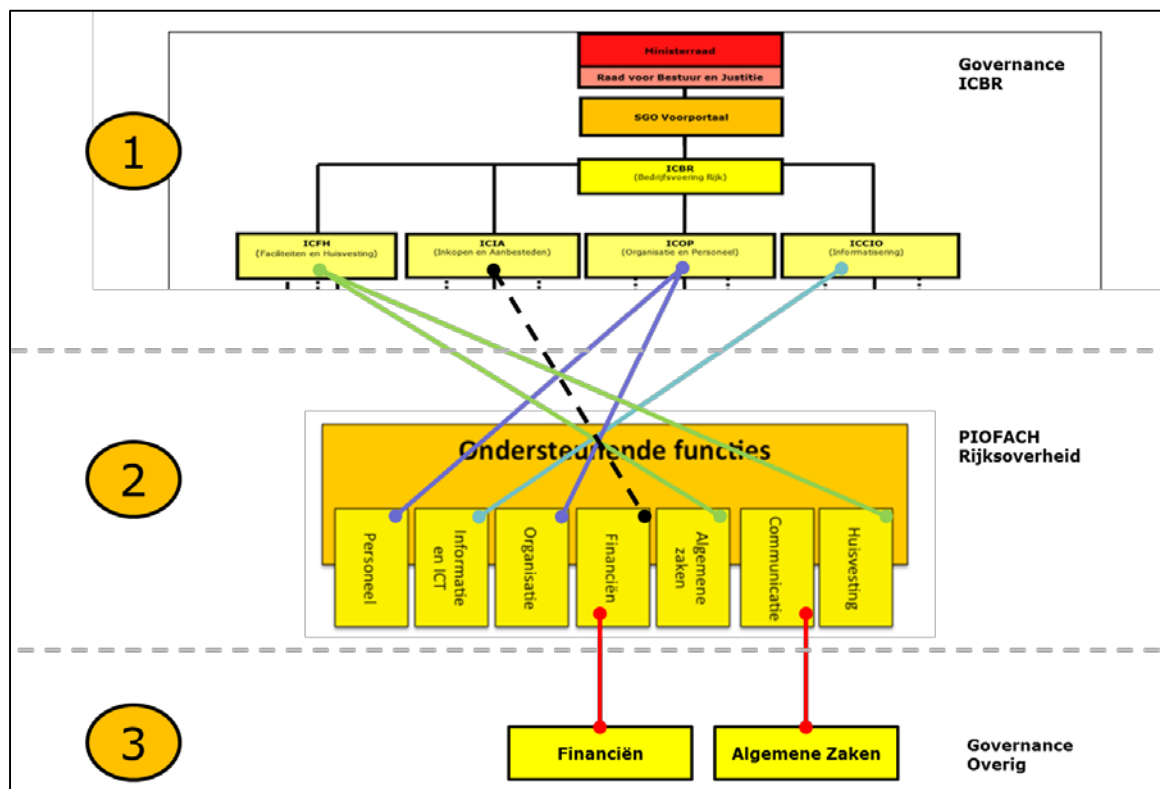
De interdepartementale commissies komen over het algemeen maandelijks bij elkaar en werken volgens een vooraf opgestelde agenda. Deze agenda wordt opgesteld aan de hand van vergaderstukken van verschillende aard.

Alle commissies gebruiken dezelfde aanbiedingsformulier waar de volgende kenmerken (in hoofdlijnen) vermeld staan:

1. Korte titel van het agendapunt
2. Datum van de behandeling in de commissie
3. Aard van de behandeling
 - a. Ter besluitvorming,
 - b. Ter bespreking
 - c. Ter kennisname
 - d. Anders
4. Waar is het stuk eerder behandeld?
5. Stuk context van het agendapunt
6. Inzicht in de financiële consequenties
7. Wat wordt er van de commissie verwacht?

Op basis van het type besluit wordt het stuk in een ander (lager of hoger) gremium besproken. Besluitvorming vindt uiteindelijk plaats binnen de commissie waar het ontwerp op van toepassing is.

Governancemodel ICBR weggezet tegen PIOFACH



Illustratie I-IV02 – Governancemodel Bedrijfsvoering versus PIOFACH

1:

Er zijn verschillende definities van wat onder Bedrijfsvoering wordt verstaan.

PIOFACH is een acroniem binnen de bedrijfsvoering waarmee alle relevante elementen binnen Bedrijfsvoering gebundeld zijn. Met behulp van PIOFACH-analyse kan de impact van een verandering binnen de organisatie worden bepaald. De definitie van PIOFACH binnen de Rijksoverheid is als volgt:

- Personeel
- Informatievoorziening en/of ICT
- Organisatie
- Financiën
- Algemene Zaken (facilitaire diensten)
- Communicatie
- Huisvesting

De Algemene Rekenkamer hanteert de volgende omschrijving van het begrip “bedrijfsvoering”:

Een goed functionerende overheid is transparant en legt verantwoording af over wat zij doet. Bij een goed functionerende overheid is de sturing en beheersing («control») op orde. De sturing en beheersing van de primaire en ondersteunende processen, gericht op het realiseren van taken en doelen van het ministerie, wordt ook wel «bedrijfsvoering» genoemd. Onder de bedrijfsvoering vallen alle bedrijfsprocessen die ervoor zorgen dat een ministerie (lees: onderdeel van de Rijksdienst) functioneert.

2:

Als men bovenstaande definitie van PIOFACH wegzet krijgt men het volgende overzicht:

- De rijksbrede ontwikkelingen op het gebied van **A**lgemene Zaken (facilitaire diensten) en **H**uisvesting vallen onder de **ICFH**.
- De rijksbrede ontwikkelingen op het gebied van **P**ersoneel en **O**rganisatie vallen onder de **ICOP**.
- De rijksbrede ontwikkelingen op het gebied van **I**nformatievoorziening en **I**CT vallen onder de **ICCIO**.

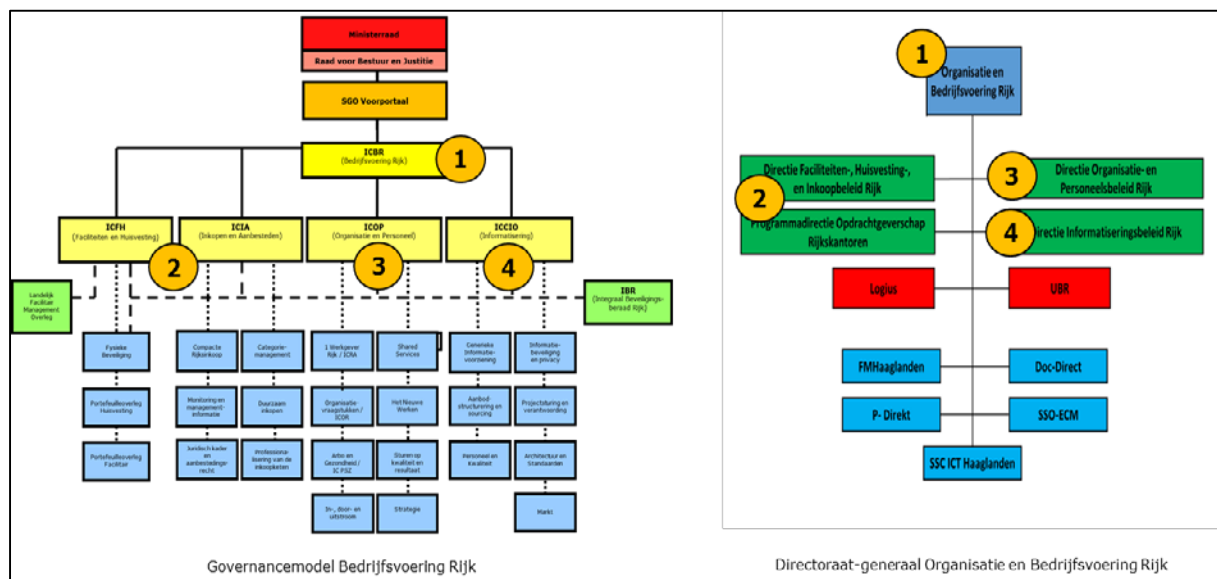
3:

Er zijn twee “letters” van het PIOFACH-acroniem waarvan het besturingsmodel op een andere manier wordt vormgegeven:

- De rijksbrede ontwikkelingen op het gebied van Inkoop en Aanbesteden (onderdeel van het “**F**” domein) valt onder de **ICIA**. De “harde” F-zaken (Controllers, Administratieve Organisatie) zijn decentraal ingericht en zorgen, samen met het Ministerie van Financiën voor de begroting.
- De rijksbrede ontwikkelingen op het gebied van **C**ommunicatie is belegd bij Dienst Publiek en Communicatie (Ministerie van Algemene Zaken).

Opdrachtgever van Dienst Publiek en Communicatie is de VoRa (VoorlichtingsRaad). Dit is een overleg waarin de directeuren communicatie van de Rijksoverheid vertegenwoordigd zijn.

Besturingsmodel ICBR in relatie tot DGOBR



Illustratie I-IV03 – Bestuurlijke verankering Governance Bedrijfsvoering versus DGOBR

De volgende bestuurlijke overlap en borging ten aanzien van de beleidsverantwoordelijkheden van het Ministerie van Binnelandse Zaken / Wonen en Rijksdienst is als volgt:

1. Het Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR) omvat het beleid op het gebied van personeel en organisatie, ICT/Informatievoorziening, inkoop (procurement), huisvesting en facility management.

De Directeur-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk is tevens de voorzitter van de **ICBR**.

2. Directie Faciliteiten-, Huisvesting- en Inkoopbeleid Rijk
De directie FHIR helpt de Rijksoverheid uit te groeien naar een moderne inkoop- en facilitaire organisatie.

De directeur Faciliteiten-, Huisvesting- en Inkoopbeleid is tevens de voorzitter van de **ICFH** en de **ICIA**.

3. Directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk
De directie OPR heeft tot taak om ervoor te zorgen dat de departementen zo goed mogelijk als werkgever en als efficiënte en effectieve organisatie functioneren.

De directeur Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk is tevens voorzitter van het **ICOP**.

4. Directie Informatiseringsbeleid Rijk
De directie IR is verantwoordelijk voor het informatiseringsbeleid van de Rijksoverheid.

De CIO Rijk, directeur Informatiseringsbeleid Rijk is tevens voorzitter van het **ICCIO**.

4.2.2. - Welke principes worden gehanteerd binnen TBGI?

Governance

TBGI heeft het mandaat om besluiten te nemen of besluiten voor te bereiden ten behoeve van de ICCIO binnen gestelde kaders. In onderstaande tabel wordt een globaal overzicht gegeven van de taakgebieden.

	ICCIO	TBGI
Vraagbundeling (vaststellen functionele eisen vastgelegd in een gezamenlijke producten en dienstenoverzicht (PDC) (Vaststellen doorontwikkeling, vernieuwing en scope, tarifieringmodel))	Initieert en beslist	Beslist binnen kaders of bereidt voor, adviseert en bewaakt
Standaarden (kaderstellen op architectuur, naamgevingsconventies, aansluitvoorwaarden, interoperabiliteit)	Initieert en Beslist	Beslist binnen kaders of adviseert en bewaakt
Uniformering (gelijk brengen, optimaliseren, bundelen van bestaande omgevingen)	Initieert en Beslist	Voert uit binnen kaders of adviseert en bewaakt
Producten en Diensten vaststelling (in jaarplan);	Initieert en Beslist	Bereid voor, adviseert en bewaakt
Structurele changes (aanpassingen in het generieke aanbod);	Bewaakt	Beslist en voert uit.
Licentiebeheer	Beslist	Voert uit
Risicoassessment en compliance;	Beslist	Voert uit
Kostenbewaking en prestatie management;	Beslist over kaders	Voert uit binnen kaders
Impactanalyses en consequenties;	Beslist	Voert uit
Opstellen en bewaken releasekalender;	Vaststellen	Stelt op en voert uit
Kwaliteitsbewaking van dienstverlening		Voert uit
Generiek incidentmanagement;		Voert uit

Tabel – T-IV01 – Overzicht verantwoordelijkheden TBGI – ICCIO

Overzicht werking operationeel model

In de ICCIO wordt vastgelegd (en onderhouden) wat er valt onder de categorieën “Generieke bouwstenen” en “Specifieke Bouwstenen”⁴. ICT-beleid en kaderstelling wordt voorbereid door DGOBR, subcommissies en ICCIO en geadviseerd door de TBGI. Het beleid wordt over het algemeen op uitvoerbaarheid getoetst (impactanalyse/ uitvoeringstoets) door de TBGI.

Nieuwe ontwikkelingen worden besproken binnen de subcommissies, het TVO en de ICCIO. Indien nodig wordt besloten tot een programma waar nieuwe technieken of gezamenlijke producten en diensten worden ontwikkeld.

⁴ Lees hier de ontwikkeling van rijksbrede, generieke bouwstenen. Specifieke bouwstenen zijn informatievoorzieningen die op een kleine schaal wordt gebruikt of de potentie hebben om te komen tot een generieke bouwsteen maar (onder andere door verschil van procesinrichtingen en technologieën) nog niet in aanmerking komen.

Reikwijdte mandaat TBGI

TBGI heeft het mandaat om binnen verschillende taken zelfstandige beslissingen te nemen zoals bij het doorvoeren van (kleine) veranderingen en het hanteren van controle op de ICT dienstverlening. Bij andere taken bereidt zij besluiten voor zoals het jaarlijks aanpassen van het producten en dienstencatalogus (PDC) dat ter besluitvorming wordt voorgelegd aan het ICCIO. Het PDC is een gezamenlijk dienstenpakket van generieke ICT diensten die geldt voor alle ICT dienstverleners.

De directeur van TBGI zit een (representatieve) vertegenwoordiging van de elf departementen (opdrachtgevers) voor:

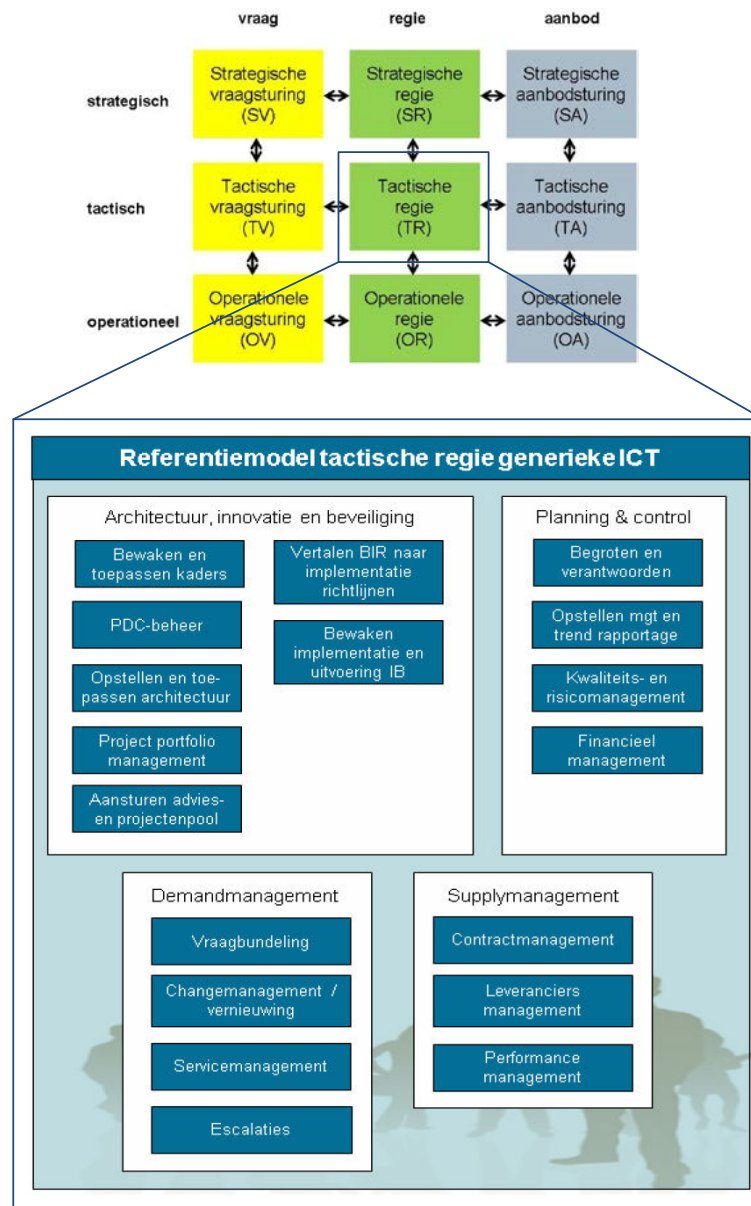
Departementale borging - Het Tactisch Vraagoverleg (TVO)

Het TVO is ingesteld door de ICCIO. Alle te nemen besluiten worden voorgelegd aan het Tactisch Vraagoverleg. Van de deelnemers in het TVO wordt verwacht dat zij hun departement kunnen vertegenwoordigen. Dit betekent dat zij het mandaat hebben beslissingen te nemen die gaan over de genoemde onderwerpen in de voorgaande tabel, passend binnen de kaders van de ICCIO.

Besluiten die leiden tot financiële afspraken moeten altijd voor definitieve goedkeuring worden voorgelegd aan de ICCIO. TBGI laat zich door de ICT dienstverleners informeren over de ontwikkelingen vanuit het ICT aanbod. Dit heeft onder meer betrekking op technische standaarden en ontwikkelingen, innovaties of de consequenties van (nieuwe) functionele eisen (of standaarden) voor de organisatie en inrichting van het ICT aanbod.

TBGI Processen

TBGI heeft de volgende processen in haar portfolio (zie afbeelding).



Illustratie I-IV04 – Overzicht hoofdprocessen TBGI

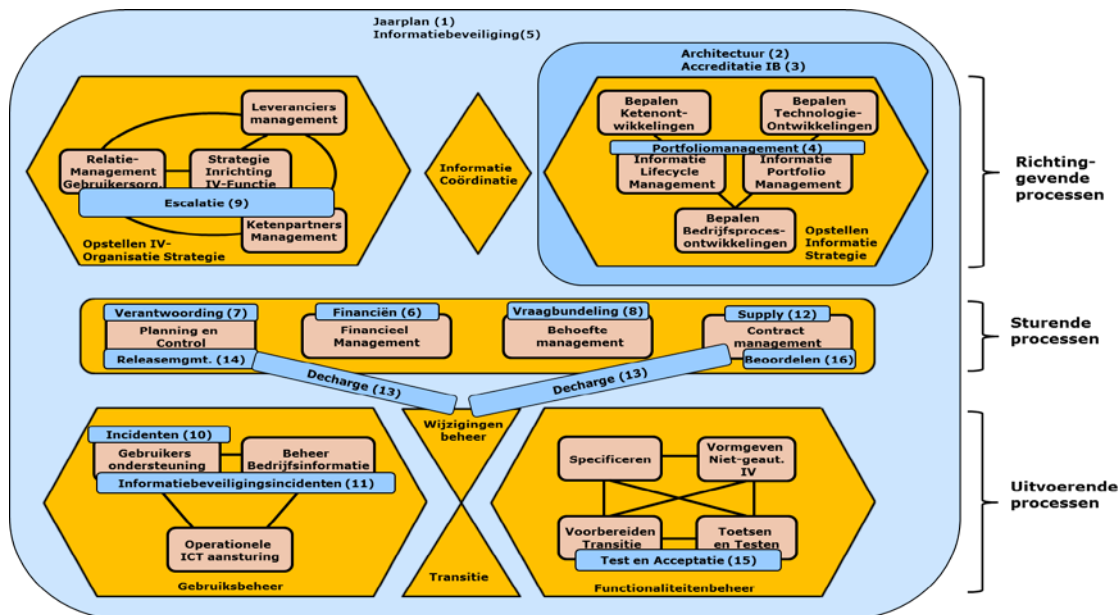
Deze processen zijn terug te vinden in bijlage F2D021.

De processen leiden tot een overzicht van kerntaken en werkzaamheden die binnen TBGI worden uitgevoerd. De lijst met werkzaamheden is recentelijk geactualiseerd en geïnterpreteerd door een extern bureau (KPMG). Hieronder volgt een overzicht van de kerntaken en processen.

	Processen															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	Informatie- & jaarplanning	Architectuur	Informatiebeveiligingsaccreditatie	Portfoliomanagement	Informatiebeveiliging	Financieel	Specificatie	Vraagbundeling	Escalatie	Incident	Informatiebeveiligingsincident	Opdrachtformulering	Decharge	Release management	Test- en acceptatie	Sturen dienstverlening
Kerntaken																
Architectuur, innovatie en beveiliging	X	X														
Bewaken en toepassen van kaders			X		X			X								
PDC-beheer				X												
Opstellen en toepassen van architectuur		X														
Project- en portfoliomanagement	X			X												
Aansturen advies- en projectenpool				X												
Vertalen BIR naar implementatierichtlijnen					X											
Bewaken implementatie en uitvoering IB			X		X					X	X					
Planning & control																
Opstellen en valideren jaarplannen	X			X		X										
Begroten en verantwoorden	X			X		X										
Opstellen management- en trendrapportages	X			X	X					X	X				X	
Kwaliteits- en risicomanagement			X	X									X		X	
Financieel management	X			X		X							X			
Demandmanagement								X								
Vraagbundeling								X								
Changemanagement en vernieuwing			X					X					X	X	X	
Servicemanagement								X								
Escalaties									X							
Supplymanagement																
Contractmanagement										X	X	X				X
Leveranciersmanagement												X				
Performance management				X						X	X				X	X
IM en FB	X					X	X									
Opstellen informatiestrategie	X															
Opstellen informatieplan	X			X												
Informatiearchitectuur	X	X	X													
Contextanalyse en doorvertaling naar IV	X															
Beleid leveranciers	X											X				
Inrichten IV organisatie	X															
Behoeftenmanagement	X						X	X								
Planning & Control	X					X										
Financieel management	X					X										
Contractmanagement						X						X				
Wijzigingenbeheer								X						X		
Functionaliteitbeheer - specificeren							X							X	X	
Functionaliteitbeheer - toetsen en testen													X		X	
Functionaliteitbeheer - voorbereiden transitie													X	X		
Transitie													X			
Gebruiksbeheer - gebruikersondersteuning			X					X		X	X					
Gebruiksbeheer - beheer bedrijfsinformatie			X					X		X	X					
Gebruiksbeheer - operationele IT aansturing										X	X	X				

Tabel T-IV02 – Processen TBGI en Kerntaken TBGI
(Bron – Processenhuis TBGI (F2D021))

Als men de kerntaken wegzet in het BiSL-model (van der Pols & van Outvorst) leidt dit tot het volgende overzicht:



Illustratie I-IV05 – Kerntaken weggezet in BiSL-Model

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat de processen van TBGI m.n. plaatsvinden op het sturende en richtinggevende niveau van het BiSL raamwerk.

Sturende processen

- **Planning & Control**
Het proces Planning & Control heeft als doel het plannen, bewaken en bijsturen van de activiteiten van de organisatie die te maken hebben met het verzorgen van de informatievoorziening zodat de inzet van de informatievoorziening binnen de organisatie op tijd gerealiseerd wordt met een optimale inzet van de capaciteit.
- **Financieel Management**
Het proces Financieel Management heeft als doel het maken, onderhouden en bewaken van een kosteneffectieve informatievoorziening én een kosteneffectieve inzet van ICT-middelen voor de ondersteuning en uitvoering van bedrijfsprocessen.
- **Behoeftemanagement**
Het proces Behoeftemanagement vertaalt de behoeften vanuit de bedrijfsprocessen aan ondersteuning door middel van informatievoorziening. Deze behoeften vertalen zich uiteindelijk door naar de kwaliteit van de ICT dienstverlening.
- **Contractmanagement**
Binnen het proces Contractmanagement staan de afspraken centraal die gemaakt zijn/worden met ICT leveranciers en is verantwoordelijk voor het maken van afspraken over de geautomatiseerde informatievoorziening en diensten die door ICT leveranciers geleverd worden.

Richtinggevende processen

- Opstellen Informatievoorziening- organisatiestrategie
Veel van de problemen in de sturing van de informatievoorziening worden veroorzaakt doordat deze sturing niet helder is of geen recht doet aan de besturingssituatie of de machtsverhoudingen in de organisatie.
Het doel van procescluster Opstellen IV-Organisatie Strategie is om te definiëren op welke wijze de uitvoering van en besluitvorming over de informatievoorziening wordt georganiseerd.
- Opstellen Informatiestrategie
Het procescluster “Opstellen Informatiestrategie” richt zich de toekomst van de informatievoorziening binnen de organisatie. Dit betekent dat er op regelmatige basis zal moeten worden onderzocht in hoeverre de huidige informatievoorziening nog aansluit op de bedrijfsprocessen. Het doel van dit proces is dan ook om deze aansluiting te waarborgen.

De focus van dit procescluster ligt op de totale informatievoorziening van de organisatie.

4.2.3. - kaders en standaarden

Rijksbreed Identity Management heeft raakvlakken met opgestelde kaders en standaarden

- Normenkader Identity Management (2009)
- Programma Toegang (2012)

Toetsing aan normenkader Identity Management

In de voorloper van het ICCIO (IODI) is op 15 mei 2007 het “Stappenplan voor Rijksbreed Identity Management” vastgesteld waarin de gezamenlijke ambitie, de aspecten van IdM en de te nemen stappen op zowel departementaal als interdepartementaal niveau zijn verwoord. Voor interdepartementale samenwerking is het van belang afspraken vast te leggen om Identity Management op een dusdanig niveau te krijgen dat er wederzijds vertrouwen ontstaat in de kwaliteit van de wijze waarop (elektronische) identiteiten worden vastgesteld en beheerd.

Het normenkader stamt uit 2009, is vastgesteld in 2012 en is van de lijst met gebruikte standaarden gehaald in 2014.

Toetsing aan Doelarchitectuur Toegang

Doelarchitectuur Toegang⁵ schetst 10 uitgangspunten, normen en principes. Deze zijn richtinggevend aan de verdere ontwikkeling van rijksbreed Identity- en Access Management. De focus ligt daarbij op de inrichting van het identiteitenbeheer.

Norm 1: Een persoon kan niet meer dan één keer geregistreerd staan in het register RIdM en wordt daarbij geïdentificeerd met een uniek Rijks Identificatie Nummer.

Enkelvoudige registratie leidt tot betere kwaliteit van informatie, doordat het inconsistenties bij meervoudige registratie uitsluit. Enkelvoudige registratie van personen waarborgt daarnaast de herleidbaarheid van activiteiten met voorzieningen van het Rijk tot de juiste persoon. Het is ook efficiënter doordat dezelfde type voorzieningen, zoals een laptop of mobiele telefoon, slechts één maal verstrekt behoeven te worden aan een persoon, ongeacht de hoeveelheid werkrelaties van die persoon. Dit uitgangspunt draagt ten volle bij aan het uitgangspunt van één werkgever, één identiteitsmiddel (rijkspas) en één set algemene voorzieningen.

Norm 2: Oorspronkelijke authenticatiegegevens van personen worden alleen gevraagd en gebruikt bij het aangaan of wijzigen van een werkrelatie, met het doel te verifiëren of de betreffende persoon al eerder in het register RIdM is opgenomen.

Om bij het aangaan of wijzigen van een werkrelatie de unieke identiteit van de persoon in de context van het Rijk te kunnen waarborgen, is het gebruik van de oorspronkelijke authenticatiegegevens die zijn gebruikt voor de eerste authenticatie (bijv. BSN of paspoortnummer), noodzakelijk. Deze gegevens worden echter uitsluitend met dit doel gebruikt en voor geen enkele andere functie of activiteit in de bedrijfsvoering van het Rijk.

⁵ Een herijking van de doelarchitectuur vindt na de zomer van 2015 plaats.

Norm 3: Registratie van nieuwe, gewijzigde of beëindigde werkrelaties in het register RIdM, gebeurt in opdracht van het lijnmanagement dat de werkrelatie is aangegaan.

Een werkrelatie wordt altijd aangegaan (of gewijzigd) met een duidelijk bedrijfsdoel. De vanzelfsprekende eigenaar van dat bedrijfsdoel, zal altijd een lijnmanager zijn. De registratie van een werkrelatie gebeurt daarom altijd vanuit de verantwoordelijkheid van de betreffende lijnmanager. Of het nu gaat om een vast dienstverband, tijdelijke inhuur of een fixed price contract met een externe projectorganisatie. Personen die via een federatieve registratie toegang krijgen tot voorzieningen van het Rijk worden in principe niet in RIdM geregistreerd. Toch kan het nodig zijn om dergelijke personen in RIdM op te nemen, bijvoorbeeld om een Rijkspas te kunnen verstrekken (zie ook definitie 'Federatief Identity Management' en principe 9). Het is aan de lijnmanager om te bepalen of registratie van federatief geregistreeerde personen, ook in RIdM noodzakelijk is.

Norm 4: De in het register RIdM geregistreeerde personen hebben de mogelijkheid tot inzage in de inhoud en het gebruik van de gegevens die over henzelf zijn geregistreerd.

Inzagerecht is van belang om de kwaliteit van de informatie te kunnen toetsen aan de feitelijke bron (de persoon zelf), maar vooral ook om tegemoet te komen aan het vertrouwen in de relatie tussen de persoon en het Rijk (privacy aspect).

Dit statement is eerder een bedrijfsregel of randvoorwaarde dan een richtinggevend principe. Echter, dit statement, dat refereert aan het NORA-principe AP26 (*De afnemer heeft inzage in de eigen informatie en het gebruik er van*), achten we voor de ontwikkeling van het rijksbrede Identity en Access Management echter dusdanig van belang, dat ze wordt opgenomen als basisprincipe bij de verdere ontwikkeling ervan.

Norm 5: De verantwoordelijkheid voor correcte registratie van personen en werkrelaties in het register RIdM, berust bij het HRM-domein.

Het onderhoud en beheer van personeelsdossiers is van oudsher een (uitvoerende) verantwoordelijkheid van het HRM-domein. Om die reden ligt het voor de hand om het onderhoud van personen met een werkrelatie bij het rijk, te beleggen bij het HRM-domein. Dit domein heeft uitvoerende verantwoordelijkheid m.b.t. correcte registratie van personen en werkrelaties, in opdracht van het ter zake bevoegde lijnmanagement. Het HRM-domein geeft daarmee uitvoering aan het rijksbreed ontwikkelde bedrijfsproces "intake werkrelaties".

Norm 6: Handelingen met voorzieningen van het Rijk zijn te herleiden tot een persoon.

Handelingen met softwaresystemen of met fysieke objecten van het rijk, hebben in principe gevolgen voor het rijk en ze brengen daarnaast ook kosten en opbrengsten met zich mee. Vanuit doelmatigheid en doeltreffendheid (MARIJ vertrekpunten 1 en 3) is het van belang om het gebruik (en eventueel misbruik) van de voorzieningen van het rijk te kunnen verantwoorden. Zo is het gebruik van middelen als een laptop per definitie gebaseerd op een werkrelatie. De werkrelatie kan altijd worden herleid tot de juiste persoon, zodat bij vermissing of misbruik de betreffende persoon aansprakelijk kan worden gesteld. Voor herleidbaarheid bij federatieve toegang, moeten organisaties van het Rijk er voor zorgen dat er sluitende en naleefbare afspraken zijn met externe Identityproviders. Bij misbruik van voorzieningen door personen die via een externe identityprovider zijn geïdentificeerd en krachtens die identiteit toegang hebben gekregen, moet de betreffende Identityprovider dat misbruik op verzoek van het Rijk kunnen herleiden tot een natuurlijke persoon. De externe Identityprovider is altijd aansprakelijk voor de acties van de betreffende identiteiten.

Norm 7: Het toegangsbeleid van het Rijk is gebaseerd op rollen, regels en requests.

Basis voor het toegangsbeleid van het Rijk is "Claim Based Access" (CBAC). Toegang tot voorzieningen van het Rijk wordt verleend naar aanleiding van aanspraak (claim of request) door een persoon. De authenticiteit van de persoon die aanspraak maakt, is gegarandeerd vanuit RIdM of vanuit een externe partij waarmee juridisch vastgelegde afspraken zijn gemaakt.

Op basis van de rol van de aanspraak makende persoon (ontleend aan vastgestelde criteria zoals functie, plaats in de organisatie, taken, positie, locatie en voorschriften) en de vastgelegde policy bij de voorziening, wordt toegang verleend. De invulling van het toegangsbeleid dient het plaats-, tijd-, en apparatuurafhankelijk werken maximaal te ondersteunen. Ongeacht de plaats waar wordt ingelogd, moet het mogelijk zijn dezelfde logische toegang te verkrijgen, tenzij bijzondere omstandigheden dit niet toestaan. Denk aan gecontroleerde ruimtes die als enige toegang bieden tot informatie die staatsgeheim is.

Norm 8: Alleen personen die zijn opgenomen in het register RIdM krijgen toegang tot de kernvoorzieningen van het Rijk.

De set kernvoorzieningen van het Rijk omvat die voorzieningen die elke persoon die in RIdM is geregistreerd, in ieder geval nodig heeft om te kunnen functioneren als werkrelatie van het Rijk. De samenstelling van de set kernvoorzieningen zal in de loop der tijden wijzigen, bijvoorbeeld omdat voorzieningen worden toegevoegd of omdat voorzieningen worden aangepast. Door uit te gaan van een in de tijd veranderlijke set en niet van één of meer concrete voorzieningen, blijft dit principe in de tijd robuust en toepasbaar.

Norm 9: Het systeem RIdM waarborgt de (wettelijke) privacy van geregistreerde personen, door adequate, op risicoanalyse gebaseerde, beveiligingsmaatregelen, zowel technisch als administratief organisatorisch.

Technische maatregelen betreffen o.a. functionele beperkingen en autorisatie-instellingen van de software. Administratief organisatorisch gaat het om de juiste toedeling van activiteiten en verantwoordelijkheden m.b.t. RIdM en het (her)gebruik van de informatie daaruit. Het niveau van beveiliging wordt altijd aangepast aan de risico's die met een bepaalde werkrelatie annex zijn (denk o.a. aan bijzondere functies i.h.k.v. defensie, justitie, etc.). De registratie van persoonsgegevens en het koppelen daarvan aan voorzieningen en systemen, kan leiden tot onrustige gevoelens bij mensen. De formulering (en handhaving) van dit statement als basisprincipe, beoogt daarom ook het verminderen van dergelijke gevoelens van onrust op voorhand.

Norm 10: Het systeem RIdM is een samenhangend geheel van onafhankelijke herbruikbare services, en maakt gebruik van vastgestelde open standaarden en bestaande rijksbreed herbruikbare voorzieningen en services.

Uitstekende interoperabiliteit is in een federatief model voor Identity- en Accessmanagement een randvoorwaarde. Functies als identificatie, authenticatie en autorisatie worden daarom als zelfstandige services ontwikkeld en zijn op basis van standaard koppelvlakken (open standaarden) aanroepbaar (te gebruiken) voor applicaties van meerdere organisaties. Een service (of dienst) georiënteerde architectuur is daarbij door de referentiekaders NORA en MARIJ benoemd als uitgangspunt.

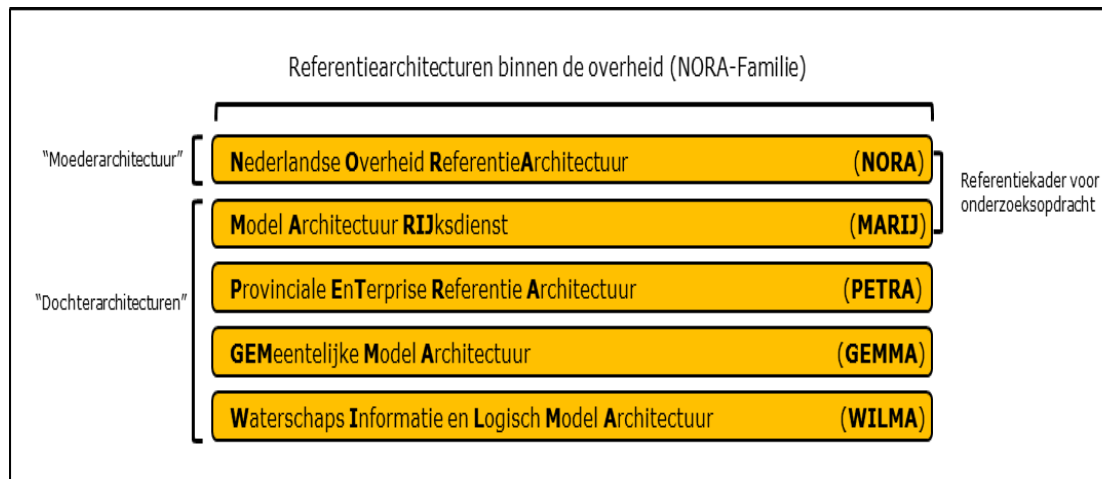
(bron: Doelarchitectuur Toegang.

http://www.earonline.nl/images/ear/5/5b/130408_3.4.a7_Doelarchitectuur_Toegang_v10.pdf)

4.2.4. - Uitgangspunten en randvoorwaarden huidig beleid

Referentiearchitecturen

De randvoorwaarden voor het huidige informatiebeleid van de overheid in het algemeen en de Rijksoverheid zijn opgenomen in de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (hierna: NORA) en Model Architectuur Rijksdienst (hierna: MARIJ) binnen de Rijksoverheid.



Illustratie I-IV06 – De NORA-Familie inclusief referentiekader

Referentiekaders praktijkopdracht

NORA (de “moederarchitectuur”) bevat principes, beschrijvingen, modellen en standaarden voor het ontwerp en de inrichting van de elektronische overheid. Het is een instrument dat door overheidsorganisaties kan worden benut in de verbetering van de dienstverlening aan burgers en bedrijven. Nora omhelst een set van basisprincipes die zich laten vertalen door referentiearchitecturen van de verschillende onderdelen van de overheid (de “dochterarchitecturen”).

MARIJ sluit aan op de NORA en biedt een samenhangende architectuur voor de Rijksdienst. Het domein Rijksdienst zoals gehanteerd in MARIJ zijn aan te duiden als:

- Kerndepartementen
- Agentschappen
- ZBO's (zelfstandige bestuursorganen)
- RWT's (Rechtspersoon met wettelijk taken)

De beschreven uitgangspunten binnen NORA (die vertaald zijn in MARIJ) maken onderdeel uit van het referentiekader van de onderzoekopdracht.

NORA

NORA kent tien basisprincipes. Deze tien basisprincipes beschrijven de kwaliteit van overheidsdienstverlening vanuit het perspectief van het organisatieonderdeel (in dit geval het Kerndepartement). Waar het om gaat met het benaderen van deze principes is dat overheidsorganisaties het streven naar samenwerking onderschrijven, zich aan de principes committeren en actief sturen op het voldoen aan de principes waar dat mogelijk is. De basisprincipes zijn vooral richtinggevend en bieden ruimte voor interpretatie. Voor het toepassen van de NORA-principes geldt het **pas-toe-of-leg-uit- principe**. Overheidsorganisaties geven aan hoe zij invulling geven aan de afgeleide principes

Hiermee voorkomt een organisatie dat belangrijke zaken over het hoofd worden gezien. Met goede argumenten kan van principes worden afgeweken, bijvoorbeeld omdat de dienst pas op termijn in de gewenste richting kan worden vormgegeven. Waar het uiteindelijk om gaat, is dat men een goede afweging maakt en vastlegt waarom men afwijkt.

Die tien basisprincipes zijn als volgt:

- **Proactief** - Afnemers krijgen de dienstverlening waar ze behoefte aan hebben
- **Vindbaar** - Afnemers kunnen de dienst eenvoudig vinden
- **Toegankelijk** - Afnemers hebben eenvoudig toegang tot de dienst
- **Standaard** - Afnemers ervaren uniformiteit in de dienstverlening door het gebruik van standaardoplossingen
- **Gebundeld** - Afnemers krijgen gerelateerde diensten gebundeld aangeboden
- **Transparant** - Afnemers hebben inzage in voor hen relevante informatie
- **Noodzakelijk** - Afnemers worden niet geconfronteerd met overbodige vragen
- **Vertrouwelijk** - Afnemers kunnen erop vertrouwen dat informatie niet wordt misbruikt
- **Betrouwbaar** - Afnemers kunnen erop vertrouwen dat de dienstverlener zich aan afspraken houdt
- **Ontvankelijk** - Afnemers kunnen input leveren over de dienstverlening

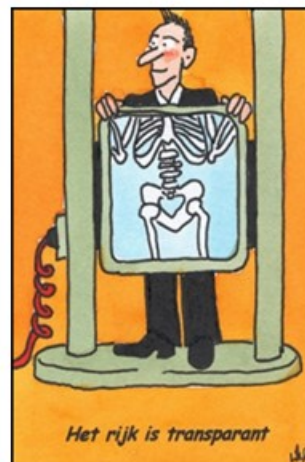
MARIJ

MARIJ kent vier leidende principes die gebaseerd zijn op bestaand en gewenst kabinetsbeleid. De oorsprong van deze kabinetsplannen staan beschreven in, door de SG opgestelde nota "In dienst van het Rijk" (2006, zie bijlage F2D006). Het kabinetsbeleid richt zich voornamelijk op het ontwikkelen van beter en effectiever beleid, dat minder verkokerd en gemakkelijker uitvoerbaar is en het stellen van een efficiënte Rijksdienst met een kleinere omvang en flexibel inzetbare medewerkers.

De vier leidende principes waarop MARIJ is gebaseerd zijn:



Het Rijk is een eenheid Het Rijk is doeltreffend



Het Rijk is doelmatig Het Rijk is transparant

Illustratie I-IV07 – De Leidende MARIJ-Principes

Toelichting pijlers MARIJ

Het Rijk is een eenheid

Burgers, bedrijven, instellingen en ook de uitvoeringsorganisaties hebben last van de verkokering op het gebied van regels, producten, diensten en processen. Om deze verkokering op te heffen, moeten Rijksmedewerkers grenzeloos (Plaats- tijds- locatie onafhankelijk) hun werk kunnen doen en kunnen samenwerken. Hierdoor kan de overheid meer als eenheid naar buiten treden. De Rijksdienst opereert van 'buiten naar binnen', is in de externe en interne dienstverlening klantgericht, en stelt in zijn handelen het proces van de klant centraal. Dit principe is van toepassing op alle bedrijfsfuncties.

Het Rijk is doeltreffend

Omdat uit de praktijk blijkt dat het beeld van de overheid in hoge mate wordt bepaald door de uitvoeringsorganisaties, wordt er ingezet op een goede uitvoering, en op minder administratieve lastendruk voor burgers, bedrijven en instellingen. De organisatie is gericht op snel en adequaat reageren op nieuwe maatschappelijke uitdagingen; op het produceren van minder regels en administratieve lasten.

Het Rijk is doelmatig

In de plannen van het kabinet voor de vernieuwing van de Rijksdienst ligt de nadruk naast “een betere” ook op “een kleinere” overheid. Binnen de Rijksdienst wordt gericht op efficiënter en competent werken, op het tegengaan van geldverspilling en op het aantrekken en behouden van ambitieuze, competente, integere en loyale ambtenaren.

Dit betekent in de kabinetsplannen:

Minder mensen in beleidsfuncties en ondersteunende processen, maar ook minder mensen bij de uitvoeringsorganisaties. Ook op handhavingsgebied zullen minder mensen door samenwerking en expertisebundeling hun taken beter verrichten. Deze doelmatige inrichting geldt voor alle bedrijfsfuncties. De trend hierbij is om meer diensten via internet aan te gaan bieden en minder op papier of aan de balie, hiermee wordt het werk efficiënter ingericht en kan de overheid afslanken.

Het Rijk is transparant

De organisatie draagt bij aan transparantie en aan het kunnen afleggen van verantwoording. In de interne bedrijfsvoering en de externe verantwoording zal bovendien niet de input maar de output het zwaartepunt vormen. Hieruit blijkt dat de Rijksdienst zich tegenover politiek én maatschappelijke actoren open en zichtbaar opstelt waarbij geldt: De informatie is toegankelijk en in beginsel openbaar.

Additionele uitgangspunten, kaders en randvoorwaarden

Naast de uitgangspunten in de architecturen is er ook wet- en regelgeving waar en additionele kaders rekening gehouden mee moet worden. Ter volledigheid worden alle relevante wet- en regelgeving en additionele kaders meegenomen maar wordt er onderscheidgemaakt tussen onderdelen die invloed kunnen uitoefenen op de realisatie van de opdracht (zoals informatiebeveiliging of privacykaders) en kaders die, gelet op de reikwijdte en doelstelling van de opdracht in deze fase geen invloed hebben op de uitkomst.

Per onderkend kader wordt een korte motivatie gegeven welk invloed dit kader kan uitoefenen op de te realiseren opdracht.

Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP)

Van medewerkers worden gegevens vastgelegd die noodzakelijk zijn voor de juistheid van de informatievoorziening. Er zijn op basis van verschillende vrijstellingsbesluiten bepaalde persoonsgegevens die verwerkt mogen worden. Er wordt van uitgegaan dat departementale voorzieningen die persoonsgegevens gebruiken alsmede de informatiesystemen die deze informatie nodig hebben voor het correct functioneren voldoen aan de kaders.

Er wordt per rijksbrede bouwsteen die te maken krijgt met het verwerken van persoonsgegevens tegenwoordig, naast het opstellen van een Project Start Architectuur (PSA), ook een Privacy Impact Assessment (PIA) uitgevoerd.

Een PIA legt in de eerste plaats de risico's bloot van projecten die te maken hebben met privacy en dragen bij aan het vermijden of verminderen van deze privacyrisico's. Op basis van de antwoorden van de PIA wordt op systematische wijze inzichtelijk gemaakt of er een kans is dat de privacy van betrokkene wordt geschaad, hoe hoog deze is en op welke gebieden dit is.

Baseline informatiebeveiliging Rijksdienst (BIR)

De Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst vervangt alle departementale en interdepartementale baselines op gebied van informatiebeveiliging en bestaat uit een tactisch normenkader (TNK) en een operationele baseline (OB). Het tactische normenkader is verplicht (comply or explain). De operationele baseline is niet verplicht.

De patronen uit de OB voldoen aan het TNK maar het toepassen van een patroon uit de operationele baseline ontslaat de organisatie niet van de verplichting om aan te tonen dat zij voldoet aan het gehele TNK. De baseline heeft als doel om vertrouwen in elkaanders netwerken te krijgen en het delen van informatie te bevorderen. Het beoogde niveau van de baseline is "departementaal vertrouwelijk en WBP risicoklasse II". De baseline omvat een verplicht tactisch normenkader en een ondersteunende operationele baseline die een groot deel van het tactisch kader dekt. Met behulp van de baseline kunnen keuzes worden gemaakt t.a.v. het gewenste niveau van betrouwbaarheid in de informatievoorziening.

Het basisvertrouwelijkheidsniveau van informatiesystemen is vastgesteld als "Departementaal Vertrouwelijk", zoals gedefinieerd in het Besluit Voorschrift Informatiebeveiliging Rijksdienst – Bijzondere Informatie (VIRBI2), en met betrekking tot de bescherming van privacygevoelige informatie op risicoklasse 2, gedefinieerd in het document 'Beveiliging van persoonsgegevens' van de registratiekamer, ook bekend onder de afkorting A&V nr. 23. Informatie met vertrouwelijkheidsniveau WBP-risicoklasse 2 (WBP2) en Departementaal Vertrouwelijk (DepV) komt veelvuldig voor bij de Rijksdienst.

Rijksregister I-standaarden

Bevat standaarden die zijn vastgelegd in de ICCIO en College Standaardisatie (de zogenaamde "Pas toe of leg uit-lijst"). Het gaat hier om informatiseringstandaarden en processtandaarden. Deze lijst wordt periodiek gewijzigd.

Open standaarden

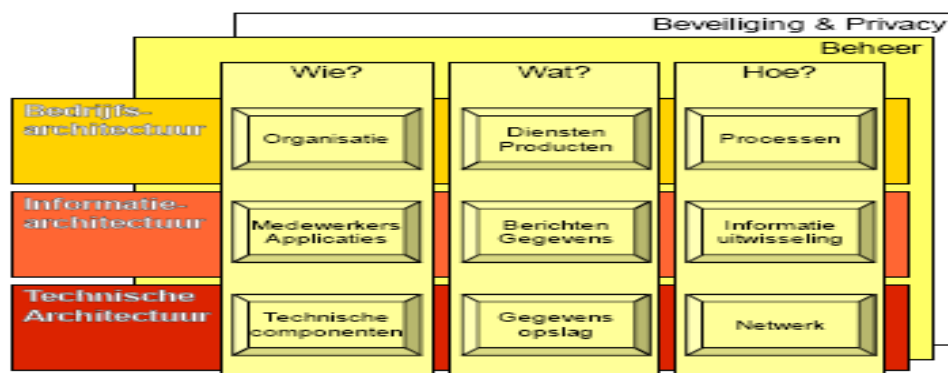
Het College- en Forum Standaardisatie richt zich op (open) standaarden voor elektronische gegevensuitwisseling tussen verschillende overheden onderling, bedrijven en burgers. Open standaarden dienen ook bij te dragen aan interoperabiliteit. De open standaarden zijn overheidsbeleid opgelegd en uitoefening daarvan valt onder het “pas toe of leg uit” principe.

De toepassing van bovenstaand principe wordt doorgevoerd indien een dienst of product naar verwachting in onvoldoende mate wordt aangeboden of onvoldoende veilig of zeker functioneert.

Enterprise Architectuur

Als onderdeel van het werken onder architectuur wordt de oplossingsrichting van een project vastgelegd in een Project Start Architectuur (PSA). Vanuit rijksbrede kaders is het opstellen van een PSA verplicht gesteld.

Een PSA is bedoeld om veranderingen voortvloeiend uit een project (de inrichting van voorzieningen rondom het product) te borgen, mogelijk te maken en in “samenhang en context” met andere ontwikkelingen te realiseren.



Illustratie I-IV09 - Het 9+1+1 - vlaks model van NORA/MARIJ

Geen invloed

- Algemeen Rijksambtenarenreglement (ARAR)
- Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet)
- Wet op de ondernemingsraden (WOR)

Gelet op de opdracht is de invloed van de hier bovengenoemde wet- en regelgeving niet van toepassing op de opdracht.

4.2.5. - Conclusies Governance en randvoorwaarden beleid

1. Er zijn veel bouwstenen en raamwerken die de Rijksoverheid en TBGI kunnen gebruiken voor het sturen van veranderingen in bedrijfsvoering processen en producten.
2. TBGI is als regieorganisatie gepositioneerd met een sterke affiniteit binnen het ICCIO en kent een sturingsmodel met de verschillende departementen (TVO).
3. De inrichting van de “uitvoerende” processen binnen het BiSL model is niet bij TBGI verder ingericht. Er wordt gestuurd op verstoringen in de dienstverlening. Het daadwerkelijk beheer van de producten ligt bij andere bedrijfsonderdelen en verschilt de operationele invulling hiervan per product.
4. Bedrijfsvoering (PIOFACH) klopt niet, is een stuk buiten verzorgingsgebied. Leidt tot definitiekwesties (nieuw onderzoek)
5. Een beproefd model om te komen tot gecentraliseerde en gestandaardiseerde dienstverlening is het werken met normenkaders toegespitst op het domein. Deze is er dus niet meer voor Identity Management. Het wordt moeilijk om departementale en interdepartementale afstemming en verbetering op een gecoördineerde manier door te voeren.
6. Ondanks dat het governancemodel goed in elkaar zit kan het nemen van een besluit maanden in beslag nemen (afhankelijk van de complexiteit van het te bespreken onderwerp). Omdat het onderzoeksobject in **twee** commissies een belangrijke rol speelt en de andere commissie een adviserende rol hebben ten aanzien van de kwalitatieve eisen waar een identiteit aan moet voldoen kan besluitvorming over dit onderwerp en een kleine koerswijziging ten aanzien van de ambities grote vertraging oplopen.
7. Er is logischerwijs gekozen voor een mandateringsmodel ten aanzien van ontwikkelingen op informatievoorziening (zie: “Overzicht werking operationeel model”, pagina 79) tussen TBGI, ICCIO en ICBR. De financiële afwikkeling van deze ontwikkelingen is complex (wie betaalt nu uiteindelijk wat en op welk moment aan wie?). Hierdoor kan de daadwerkelijke dienstverlening of doorontwikkeling van producten vertraging oplopen.
8. Er zit een discrepantie in de verantwoordelijkheden. Uit de grove analyse van de verantwoordelijkheden die TBGI heeft kwam naar voren dat het “Opstellen van een Informatiestrategie” geldt voor de volledige “Organisatie”. Tegelijkertijd komt er uit dezelfde analyse naar voren dat de operationele invulling (Gebruiksbeheer en Functionaliteitenbeheer) op verschillende manieren is ingericht (zie eerder genoemd punt 3). Dit kan ertoe leiden dat het **realiseren** van de informatiestrategie bemoeilijkt wordt.

5 - Wat zijn de standard processen van identity management?

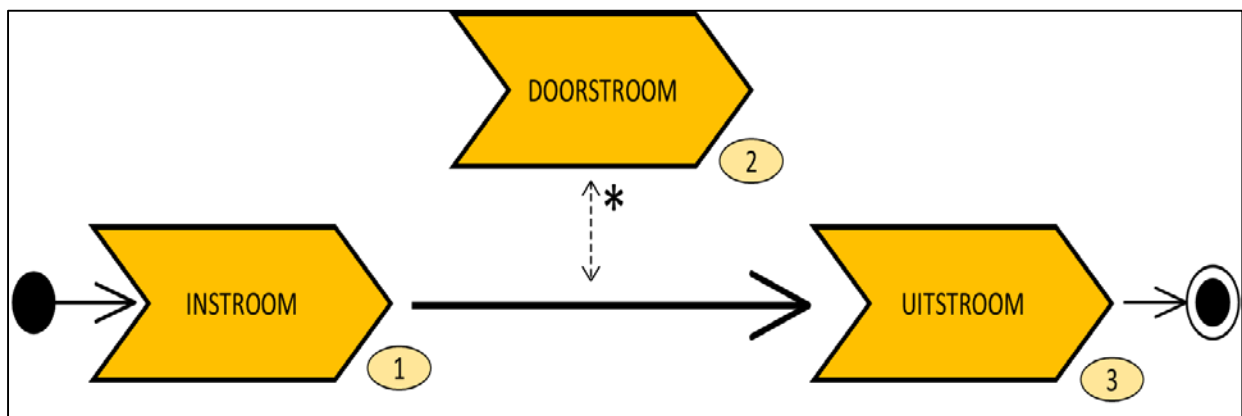
Korte omschrijving

Identity Management (IdM) omvat de processen, functionaliteiten en alle benodigde technische hulpmiddelen voor het beheer van **elektronische** identiteitsgegevens. Doel daarvan is om op geautomatiseerde wijze personen te kunnen identificeren, authentifieren en autoriseren, bereikbaar te maken (via contactgegevens) of om gepersonaliseerde informatie en -diensten aan te bieden. Identity Management wordt gezien als een infrastructurele component in de informatievoorziening van de departementen én in die van het Rijk. Alle gezamenlijke, interdepartementale trajecten zoals P-Direkt, de Rijkspas en de Digitale Werkplek Rijksoverheid hebben een IdM-voorziening nodig waarmee op flexibele wijze aan medewerkers en andere (overheids-) organisaties toegang kan worden verleend tot informatie en functionaliteit in toepassingen en die tevens voorziet in een goede beveiliging en waarmee inzichtelijk is wie wat mag.

Een definitie zou er daarom als volgt uit kunnen zien:

“Identity Management is het op efficiënte, veilige en transparante wijze overzien, beheren en beschermen van identiteits- en toegangsgegevens van personen en andere entiteiten”

Hoofdprocessen van Identity Management



Illustratie I-BP01 – Hoofdprocessen Identity Management

Binnen Identity Management worden drie hoofdprocessen onderkend:

1: Instroom

Het proces “Instromen” faciliteert de instroom van een (kandidaat) business worker en geschiedt op basis van het aangaan van een werkrelatie met de Rijksoverheid. Dat kan zowel een vaste aanstelling, tijdelijke aanstelling, aanstelling op uitzendbasis of stage betreffen. Het proces heeft als doel om gegevens eenmalig vast te leggen zodat deze beschikbaar komen voor Informatievoorzienings-, facilitaire en Human Resource processen.

Deze registratie vormt tevens de basis voor het realiseren van bedrijfsmiddelen, zoals:

- ICT account
- Smartcard
- Telefoon
- Etc.

2: Doorstroom

Het proces “doorstroom” faciliteert een verandering van functie of verandering van afdeling of dienstonderdeel van een business worker binnen de Rijksoverheid. Eerder vastgelegde gegevens en de toegekende bedrijfsmiddelen van de business worker worden in dit proces aangepast aan de nieuwe functie, taak, rol of werkpakket.

* Doorstroom kan 1 of meerdere keren plaatsvinden binnen de cyclus van medewerkers binnen de organisatie

3: Uitstroom

Het uitstroom proces faciliteert de uitdiensttreding van een business worker. De gegevens van de business worker worden aangepast en na wettelijk vastgestelde termijn uit gebruikte informatiesystemen verwijderd. De recht tot gebruik van de, door de business uitgegeven bedrijfsmiddelen komt te vervallen.

Algemene Procesbeschrijvingen

Van de onderzochte Identity Management domeinen binnen de Rijksoverheid zijn, voor zover mogelijk, de in-, door- en uitstroomprocessen op uniforme wijze in kaart gebracht. De procesbeschrijvingen tonen zowel overeenkomsten als verschillen tussen de departementen onderling.

Algemene procesbeschrijving Instroom

Na het vaststellen en creëren van de identiteit (vanuit de departementale IdM voorziening en/of de SAP P-Direkt registratie), kan gestart worden met de aanvraag van de algemene voorzieningen (netwerkkaccount, e-mailadres en toegangspas). In de meeste gevallen gaat er na het aanmaken van de identiteit een automatisch gegenereerd bericht naar de ICT dienstverlener, die het verzoek voor het maken van een account en e-mailadres uitvoert in de Directory Service van het departement. Tegelijkertijd met het aanmaken van het netwerkkaccount, wordt bij de meeste departementen de aanvraag voor de Rijkspas of de lokale toegangspas in gang gezet. Nadat het netwerkkaccount is aangemaakt, kunnen er (via het bevoegd gezag) aanvullende logische toegangsrechten worden aangevraagd.

Algemene procesbeschrijving Doorstroom

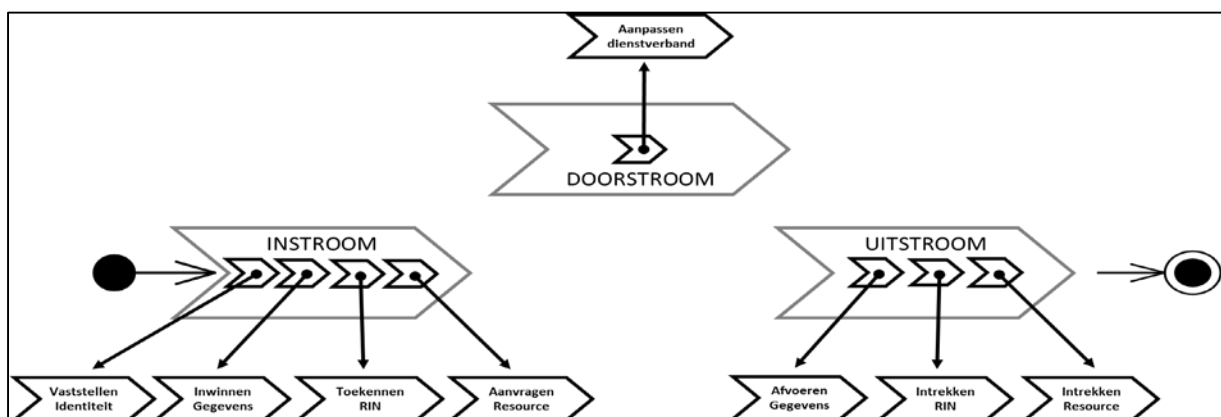
Er is voor gekozen om alleen de departementale doorstroom van intern personeel te modelleren, omdat interdepartementale doorstroom geïnterpreteerd wordt als het uit- en instromen van een medewerker. Dit geldt ook voor extern personeel dat binnen het departement een andere werkrelatie aangaat.

Doorstroom van intern personeel wordt altijd geïnitieerd vanuit SAP P-Direkt (een overplaatsing / detachering wordt in principe door de medewerker zelf ingevoerd). Hierna wordt IdM bijgewerkt en volgt, indien van toepassing, een wijziging in het e-mailadres, het netwerkkaccount, de toegangspas en/of de logische toegangsrechten.

Algemene Procesbeschrijving Uitstroom

Het uitstroomproces start bij het bereiken van de einddatum van het contract / dienstverband of bij een (gedwongen) ontslag. Bij personeel dat geregistreerd staat in SAP P-Direkt wordt de uitstroom geïnitieerd vanuit SAP P-Direkt (door het bereiken van de einddatum of door het invoeren van een ontslagdatum).

Op basis van de algemene procesbeschrijvingen van Instroom, Doorstroom en Uitstroom zijn een aantal generieke deelprocessen te onderkennen:



Illustratie I-BP02 – Deelprocessen Identity Management

Werkwijze uitwerking standaard processen

In dit hoofdstuk worden de hoofd- en deelprocessen van generieke Identity Management in kaart gebracht.

Per deelproces wordt het volgende beschreven:

Business Use Case Diagram

Op het hoogste detailniveau wordt beschreven tot welke bedrijfsprocessen (Business Use Cases) het model zich zal beperken. Met een Business Use Case Diagram (BUCD) wordt afgebakend tot welke bedrijfsprocessen, en welke relaties met de omgeving van het bedrijf het model zich beperkt.

Business Proces Diagram

Het doel van een Business Proces Diagram is het weergeven van de interactie op operationeel niveau tussen het bedrijfsproces en de omgeving. De interactie wordt beschreven aan de hand van:

- Objecten die het proces binnenkomen
- Objecten die resultaat van het proces zijn, en
- Objecten die benodigd zijn voor de uitvoering van het proces

Ook wordt aangegeven hoe het proces wordt aangestuurd en welke doelen men met het proces nastreeft.

Per Business Proces Diagram worden de gemodelleerde objecten nader toegelicht.

Business Use Case beschrijving

Het doel van de Business Use Case beschrijving is om een aanvulling geven op het BUCD.

De informatie uit deze analyse wordt gebruikt om de huidige situatie van Identity Management goed in kaart te brengen. Tevens worden de gemodelleerde processen als leidraad gebruikt om te bepalen

- Op welke manier procesverbeteringen kunnen worden toegepast,
- In hoeverre deze op aansluiten op de waardeketen binnen bedrijfsonderdelen, en
- Welke fit/gaps er zijn t.o.v. onderlinge uitwerkingen van bedrijfsonderdelen.

Aan het eind van het hoofdstuk wordt inzichtelijk gemaakt op welk niveau het business proces is gemodelleerd. Dit biedt ruimte om verdere verfijning in deelprocessen aan te kunnen brengen om eventuele afwijkingen of bekerpingen op een later moment verder kunnen worden gemodelleerd.

Tevens wordt een overzicht getoond van de manier waarop de deelprocessen binnen Instroom worden gebruikt door de bedrijfsonderdelen. Deze informatie wordt gebruikt om de verschillen en overeenkomsten in kaart te brengen.

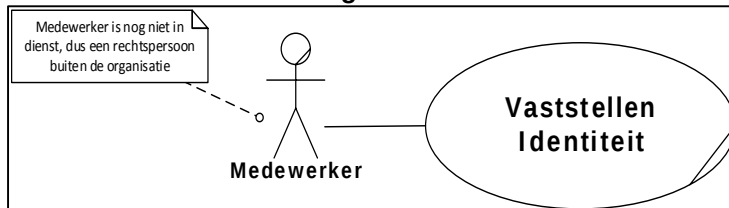
Uitwerking standaard processen

Deelproces Vaststellen Identiteit

Samenvatting

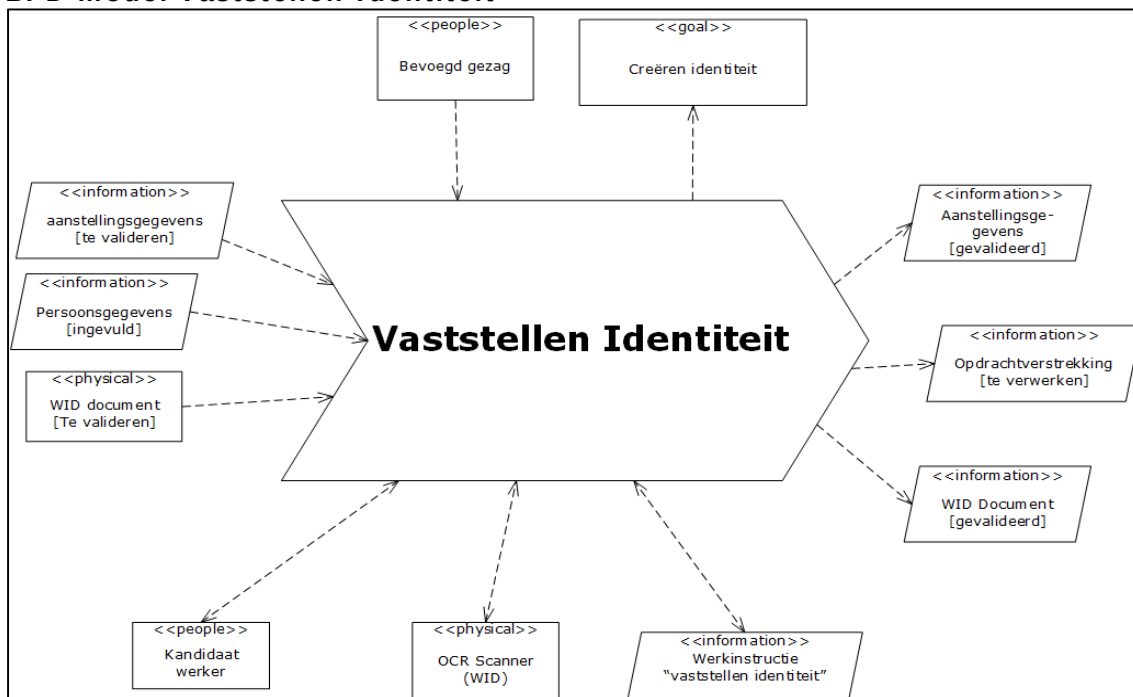
Dit deelproces is onderdeel van de waardeketen en hoofdproces “Instroom”. In dit deelproces wordt door “bevoegd gezag” uiteindelijk de opdracht gegeven voor het registreren van een nieuwe identiteit. Dit gebeurt op basis van een aantal controles.

Business Use Case Diagram Vaststellen Identiteit



Illustratie BUCD01a – BUCD Vaststellen Identiteit

BPD model Vaststellen Identiteit



Illustratie UML-I01 – Vaststellen Identiteit

Toelichting modellerkeuzes BPD Vaststellen Identiteit

Hieronder worden de gebruikte objecten in de BPD door middel van een korte motivatie toegelicht. De in het **vet** gedrukte woorden zijn directe verwijzingen naar de gemodelleerde objecten.

Inputobjecten

Van de kandidaat werker zijn de **aanstellingsgegevens** bekend en maken een onderdeel uit van het door te geven signaal aan verdere deelprocessen. Er zijn in hoofdlijnen twee clusters van informatie die nodig zijn voor verdere verwerking en validatie. Het **WID document** (Wettelijk Identificatie Document) is het eerste cluster en wordt globaal gescand op onjuistheden. Het tweede cluster zijn **gegevens** van de **persoon** die nodig zijn voor een juiste administratie die niet op het WID staan.

Supplyobjecten

De **kandidaat werker** (lees: de medewerker die een werkrelatie aangaat met de overheid) is fysiek aanwezig. Voor de optische controle van het WID kan gebruik gemaakt worden van gespecialiseerde apparatuur (**OCR Scanner**). Waar noodzakelijk wordt gebruik gemaakt van een **werkinstructie**.

Outputobjecten

Bij het succesvol doorlopen van het deelproces zijn de **aanstellingsgegevens**, de gegevens op de **WID** en de additionele gegevens verwerkt en leidt tot een **opdrachtverstrekking** voor het creëren van een identiteit.

Goalobject

Het is voor de organisatie van belang dat de kandidaat werker, na validatie, op een juiste manier wordt geregistreerd. Bevoegd gezag geeft het signaal af dat er een identiteit kan worden **gecreëerd**. Met deze identiteit kan de waardeketen verder worden doorlopen.

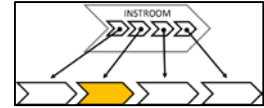
Control object

Als control object is gekozen de om de manager (**bevoegd gezag**) te modelleren. Deze business role is de initiator van het deelproces.

Business Use Case Vaststellen Identiteit

Business Use Case	Vaststellen Identiteit
Korte Samenvatting	De identiteit van een kandidaat werker moet worden vastgesteld alvorens deze wordt geregistreerd
Business Proces	Vaststellen Identiteit
Business Actor	Kandidaat Klant
Business Worker	Bevoegd Gezag
80% scenario Succesvolle identiteitsvaststelling	Pre conditie: De kandidaat werker is in het bezit van een geldig legitimatiebewijs Er is bekend welke aanstelling voor de kandidaat werker van toepassing is. Er is een formulier met persoonsgegevens aanwezig Scenario: 1. Kandidaat werker toont legitimatiebewijs. 2. Kandidaat werker overhandigt persoonsgegevens. 3. Bevoegd Gezag valideert het WID document. 4. Bevoegd gezag voegt Persoonsgegevens toe aan Aanstellingsgegevens. 5. Bevoegd gezag verwerkt de gegevens in een opdrachtverstrekking voor verdere behandeling. 6. Kandidaat werker ontvangt legitimatiebewijs. Postconditie: De identiteit is vastgesteld en verdere verwerking van de aanstelling kan plaatsvinden.

Deelproces Inwinnen Gegevens

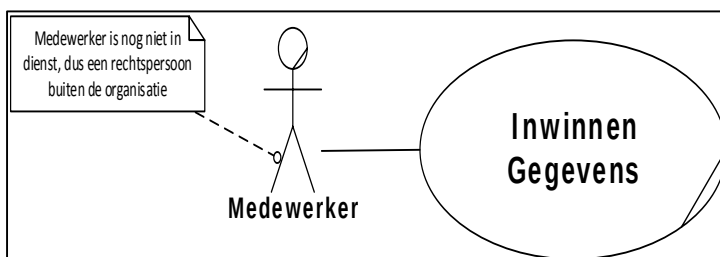


Samenvatting

Het inwinnen van persoonsgegevens is belegd binnen het domein van Identity Management (IdM) en maakt onderdeel uit van het “Instroom” hoofdproces.

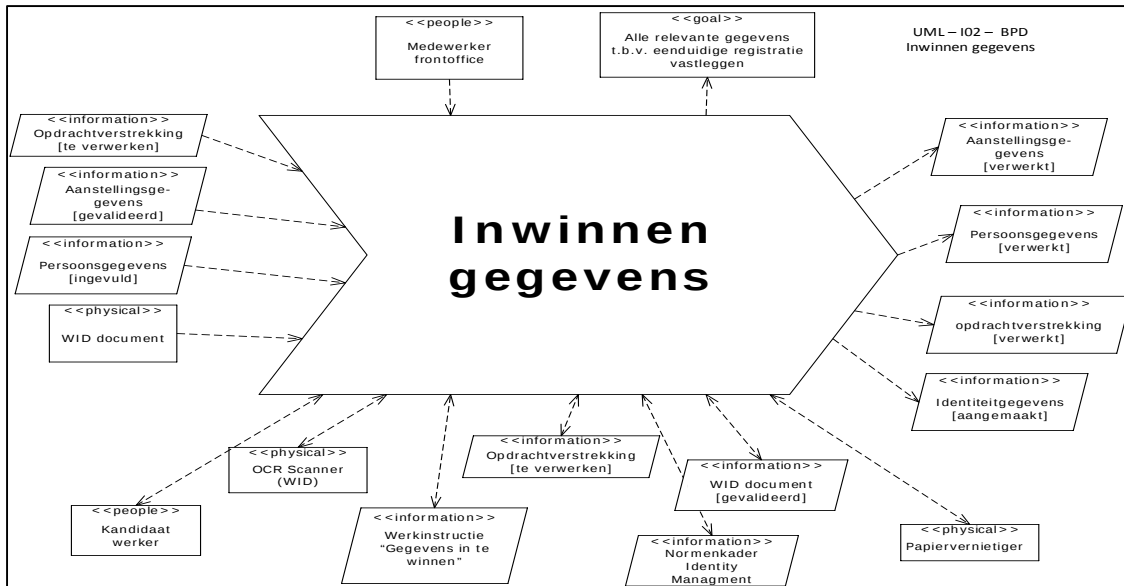
Medewerkers worden, onder andere door middel van een opdrachtverstrekking, opgevoerd in het IdM systeem. Voor het vastleggen van de basisregistratie m.b.t. medewerkersgegevens neemt een medewerker, naast een uitdraai van persoons- en aanstellingsgegevens, een geldig legitimatiebewijs (WID) mee. De foto wordt uitgelezen uit het paspoort en de gegevens uit het paspoort worden gecontroleerd.

Business Use Case Diagram Inwinnen Gegevens



Illustratie BUCD01b – BUCD Inwinnen Gegevens

Business Proces Diagram Inwinnen Gegevens



Illustratie UML – I02 – BPD Inwinnen Gegevens

Toelichting modelleerkeuzes BPD “Inwinnen Gegevens”

Hieronder worden de gebruikte objecten in de BPD door middel van een korte motivatie toegelicht. De in het **vet** gedrukte woorden zijn directe verwijzingen naar de gemodelleerde objecten.

Inputobjecten

Het IdM systeem maakt onderscheid tussen verschillende typen registraties en is afhankelijk van een juiste aanlevering van gegevens. De registraties m.b.t. nieuw in te schrijven personeel worden ondersteund door een **opdrachtverstrekking**. Een gedeelte van het registreren gebeurt door middel van het uitlezen van een **WID**. Tevens wordt een formulier met **persoonsgegevens** en **aanstellingsgegevens** aangeleverd die gebruik wordt voor een juiste registratie in het IdM systeem.

Supplyobjecten

De **kandidaat werker** levert de correcte informatie aan. Om gegevens in te kunnen lezen wordt er gebruik gemaakt van een **OCR scanner**. Deze techniek leest de gegevens uit de chip en de geprinte versie op het WID en toont deze op het scherm. Niet alle getoonde tekens op het **WID** zijn voor verdere verwerking geschikt. Zo zijn bepaalde diakriten⁶ niet (of juist wel) toegelaten voor automatische verwerking binnen andere systemen door technologische beperkingen. Om het proces goed te ondersteunen en te blijven voldoen aan rijksbreed opgestelde eisen ten aanzien van het proces wordt er gebruik gemaakt van een **werkinstructie** en het **Normenkader Identity Management**. Na succesvolle verwerking van de persoons- en aanstellingsgegevens wordt de fysieke kopie van de **opdrachtverstrekking** ingenomen en vernietigd door middel van een **papiervernietiger**.

Outputobjecten

Het succesvol doorlopen van het deelproces "Inwinnen Gegevens" zorgt voor een correcte **verwerking** van de gegevens in de **opdrachtverstrekking** (waar komt een medewerker voor in aanmerking?), de **persoonsgegevens** (wie is de medewerker en onder welke gegevens is de medewerker bekend in systemen?) en de **aanstellingsgegevens** (waar komt de medewerker te werken of wat is zijn taak?).

Goalobject

Dit deelproject heeft als primair doel om **relevante gegevens** (persoonsgegevens, contractgegevens, contactgegevens, beschikbaarheids- en bereikbaarheidsgegevens) **vast te leggen** voor de volgende doelgroepen

- Internen: Ambtelijk personeel.
- Externen: tijdelijke inhuur.
- Derden. Derden maken structureel gebruik van (een deel van) de infrastructuur of applicaties.

Doel daarvan is om op geautomatiseerde en **eenduidige** wijze personen te kunnen identificeren, authenticeren, bereikbaar te maken (via contactgegevens) of om gepersonaliseerde informatie en -diensten aan te bieden en **vast te leggen**. Identity Management wordt gezien als een infrastructurele component in de informatievoorziening binnen departementen.

Control object

Het deelproces m.b.t. het inwinnen van gegevens is belegd innen het verzorgingsgebied van Identity Management. Op het moment van schrijven worden de **medewerkers** van **Personenbeheer** ondergebracht de frontoffices. Deze medewerkers zijn het primaire aanspreekpunt betreffende de operationele handelingen die nodig zijn om het proces goed te doorlopen.

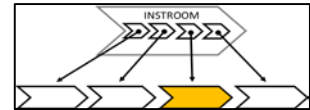
⁶ Zie: http://nl.wikipedia.org/wiki/Diakritisch_teken

Business Use Case Beschrijving Inwinnen Gegevens

Business Use Case	Inwinnen Gegevens
Korte Samenvatting	Medewerkers worden, onder andere door middel van een opdrachtverstrekking, opgevoerd in een IdM systeem. Voor het vastleggen van de basisregistratie m.b.t. medewerkersgegevens neemt een medewerker, naast een uitdraai van persoons- en aanstellingsgegevens, een geldig legitimatiebewijs (WID) mee.
Business Proces	Inwinnen gegevens
Business Actor	Kandidaat Werker
Business Worker	Medewerker Frontoffice
80% scenario Inwinnen van gegevens	Pre conditie: Processtap "Vaststellen Identiteit" is succesvol doorlopen. Er is een opdrachtverstrekking aanwezig. De kandidaat werker is aanwezig. Scenario: 1. Kandidaat werker overhandigt de persoonsgegevens. 2. Kandidaat Werker overhandigt een geldig legitimatiebewijs. 3. Medewerker Frontoffice registreert de persoonsgegevens. 4. Medewerker Frontoffice leest de informatie uit het legitimatiebewijs. 5. Medewerker frontoffice verwerkt alle relevante gegevens en genereert een opdrachtverstrekking voor volgende processtappen. 6. Kandidaat werker ontvangt het legitimatiebewijs Postconditie: Alle relevante gegevens zijn ingewonnen voor het creëren van identiteiten. Vervolgstappen kunnen uitgevoerd worden.

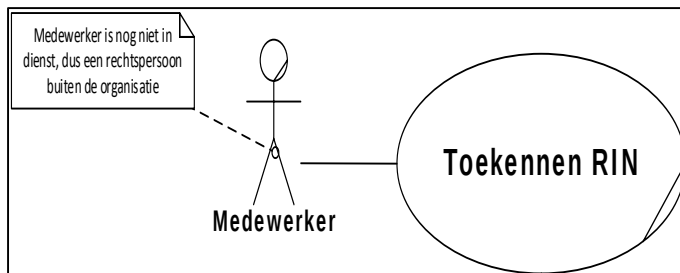
Deelproces Toekennen RIN

Samenvatting



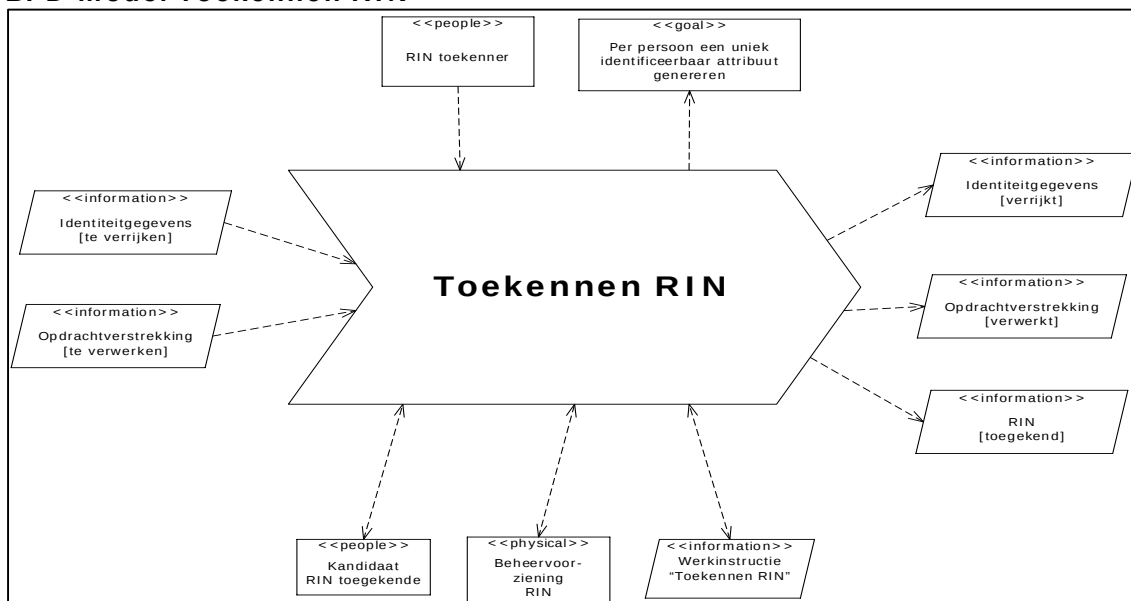
Dit deelproces is onderdeel van de waardeketen en hoofdproces “Instroom”. Het RIN is een uniek identificeerbaar attribuut en koppelnummer die aan één persoon wordt uitgegeven.

Business Use Case Diagram Toekennen RIN



Illustratie BUCD01C – BUCD Toekennen RIN

BPD model Toekennen RIN



Illustratie UML – I03 – Toekennen RIN

Toelichting modelleerkeuzes BPD “Toekennen RIN”

Hieronder worden de gebruikte objecten in de BPD door middel van een korte motivatie toegelicht. De in het **vet** gedrukte woorden zijn directe verwijzingen naar de gemodelleerde objecten.

Inputobjecten

Op basis van een set van **gegevens** waar een **identiteit** uit bestaat wordt, in combinatie met een **opdrachtverstrekking**, een RIN aangevraagd.

Supplyobjecten

Afhankelijk van hoe het organisatieonderdeel binnen de Rijksoverheid heeft gerealiseerd kan tijdens het vastleggen van persoonsgegevens ook een RIN worden aangevraagd en kan dit gebeuren in de aanwezigheid van de business user (**de Kandidaat RIN-Toegekende**). In de **Beheervoorziening RIN** (het informatiesysteem) worden verschillende technologische handelingen uitgevoerd. Door de business worker kan gebruik gemaakt worden van de **werkinstructie** voor het **toekennen** van een **RIN**.

Outputobjecten

De identiteitsgegevens worden verrijkt met het RIN, het RIN is toegekend aan de set van gegevens en wordt opgeslagen in de beheervoorziening.

Goalobject

Het doel van het RIN is dat iedere werker die een werkrelatie aangaat met (een onderdeel van) de Rijksoverheid een uniek identificeerbaar attribuut toegewezen krijgt.

Control object

De business worker is gespecialiseerd en getraind personeel van het bedrijfsonderdeel waaruit een **RIN** wordt aangevraagd en **toegekend**.

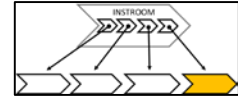
Business Use Case Beschrijving Toekennen RIN

Business Use Case	Toekennen RIN
Korte Samenvatting	Het RIN is een uniek identificeerbaar attribuut en koppelnummer die aan één persoon wordt uitgegeven. Deze Business Use Case beschrijft het succesvol toekennen (lees: uitgeven) van een RIN aan een werker
Business Proces	Toekennen RIN
Business Actor	Kandidaat RIN Toegekende
Business Worker	RIN Toekenner
80% scenario RIN Toegekend achteraf	Pre conditie: Proces "Vastleggen Gegevens" is succesvol doorlopen. De Kandidaat RIN-toegekende (lees: medewerker zonder RIN) heeft niet eerder een werkrelatie gehad of een werkrelatie langer dan 180 dagen geleden met de Rijksoverheid. Deelproces "Toekennen" RIN" en deelproces "Vastleggen Gegevens" zijn niet direct aan elkaar gekoppeld (tijdigheid) Scenario: 1. De RIN Toekenner ontvangt de opdrachtverstrekking. 2. De RIN Toekenner voert identiteitsgegevens in. 3. De RIN Toekenner ontvangt een RIN. 4. DE RIN Toekenner verrijkt de Identiteitsgegevens met het RIN. Postconditie: Er is een RIN toegekend en de status van de "Kandidaat RIN Toegekende" verandert in "Persoon heeft RIN Toegekend gekregen"
20% scenario RIN Toegekend in aanwezigheid van Business Actor	Pre conditie: Proces "Vastleggen gegevens" is succesvol doorlopen. De Kandidaat RIN-toegekende (lees: medewerker zonder RIN) heeft niet eerder een werkrelatie gehad of een werkrelatie langer dan 180 dagen geleden met de Rijksoverheid. Deelproces "Toekennen" RIN" en deelproces "Vastleggen Gegevens" zijn wel direct aan elkaar gekoppeld (tijdigheid). Scenario: 1. De RIN Toekenner ontvangt de opdrachtverstrekking 2. De RIN Toekenner voert identiteitsgegevens in 3. De RIN Toekenner ontvangt een RIN 3a. De Kandidaat RIN toegekende wordt op de hoogte gesteld door de RIN Toekenner. 4. DE RIN Toekenner verrijkt de Identiteitsgegevens met het RIN. Postconditie: Er is een RIN toegekend, de status van de "Kandidaat RIN Toegekende" verandert in "Persoon heeft RIN Toegekend gekregen".

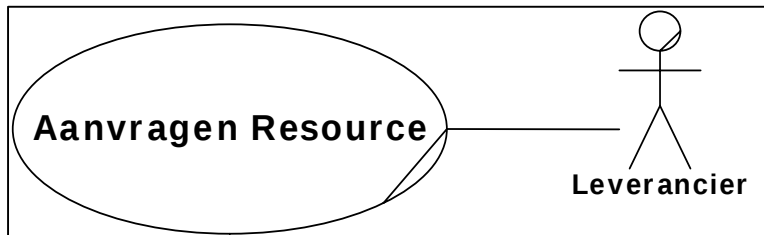
Deelproces Aanvragen Resource

Samenvatting

Dit deelproces is onderdeel van de waardeketen en hoofdproces "Instroom". Voor de business worker worden bedrijfsmiddelen aangevraagd.

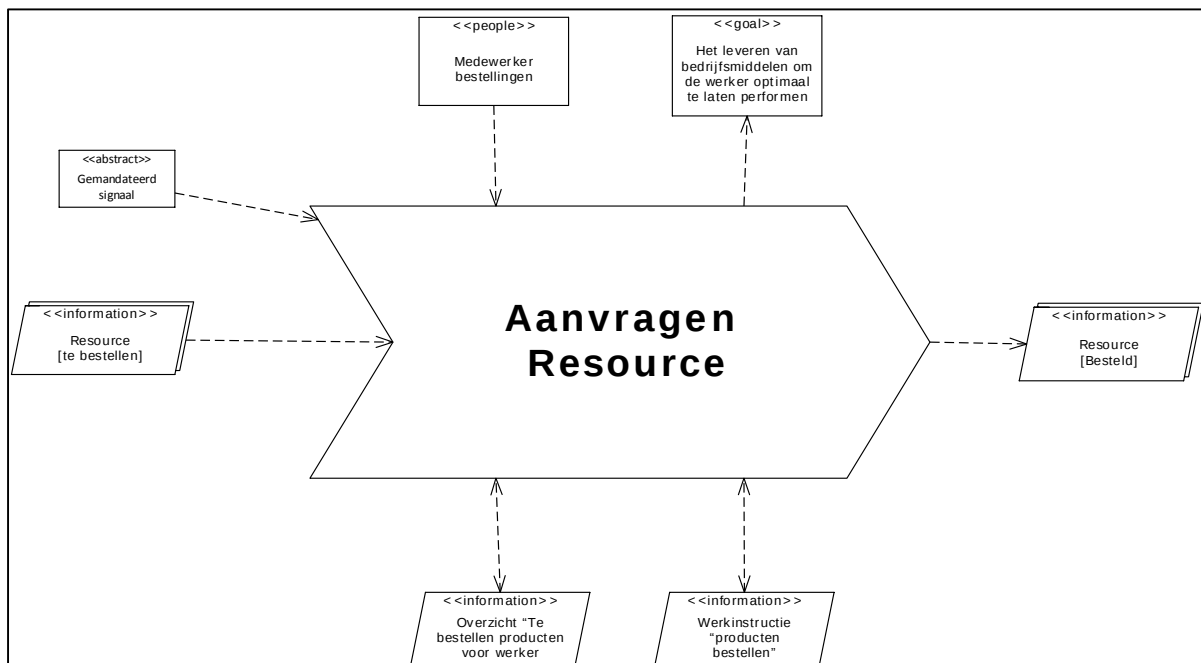


Business Use Case Diagram Aanvragen Resource



Illustratie BUCD01D – BUCD Aanvragen Resource

BPD model Aanvragen Resource



Illustratie UML I04 – Aanvragen resource

Toelichting modelleerkeuzes BPD Aanvragen Resource

Hieronder worden de gebruikte objecten in de BPD door middel van een korte motivatie toegelicht. De in het **vet** gedrukte woorden zijn directe verwijzingen naar de gemodelleerde objecten.

Inputobjecten

Uit de organisatie komt een **gemandateerd** signaal dat er voor een business worker **resources moeten worden besteld**.

Supplyobjecten

Vanuit informatiesystemen is een **overzicht** beschikbaar van **producten** die besteld moeten worden. Voor het **bestellen** van deze **producten** is een **werkinstructie** beschikbaar.

Outputobjecten

De **resources** worden besteld.

Goalobject

Voor de organisatie is het van belang dat een medewerker snel deel uit kan maken van de waardeketen. Hiervoor zijn **bedrijfsmiddelen** nodig.

Control object

De producten worden **besteld** door een **medewerker**.

Business Use Case Beschrijving Aanvragen Resource

Business Use Case	Aanvragen Resource
Korte Samenvatting	Voor de nieuwe medewerker worden producten en diensten besteld om te waarborgen dat de medewerker optimaal kan leveren voor de waardeketen.
Business Proces	Aanvragen Resource
Business Actor	Leverancier
Business Worker	Medewerker Bestellingen
80% scenario Het aanvragen van resources	Pre conditie: Van de Medewerker is bekend welke bedrijfsmiddelen er nodig zijn. Van de medewerker is een dienstverband geregistreerd. Scenario: 1. Medewerker Bestellingen heeft een gemandateerd signaal ontvangen. 2. Medewerker Bestellingen vaardigt een bestelbericht uit. 3. De Leverancier ontvangt het bestelbericht. Postconditie: De resources zijn besteld.

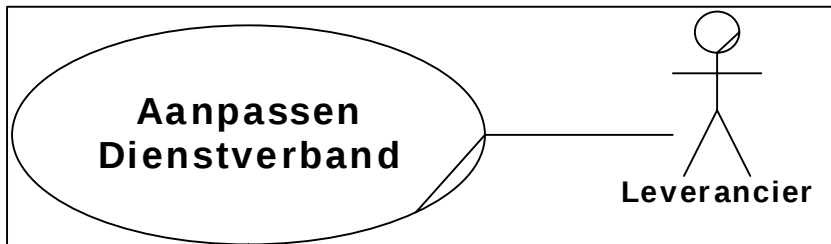
Deelproces Aanpassen Dienstverband



Samenvatting

Dit deelproces maakt onderdeel uit van hoofdproces "Doorstroom". Een werker binnen de Rijksoverheid kan van positie, functie of te werken organisatieonderdeel veranderen. Hiervoor zijn handelingen nodig vanuit de business om dit te verwezenlijken.

Business Use Case Diagram Aanpassen Dienstverband



Illustratie BUCD01E – BUCD Aanpassen Dienstverband

BPD model Aanpassen Dienstverband



Illustratie UML – D01 – Aanpassen Dienstverband

Toelichting modellerkeuzes BPD Aanpassen Dienstverband

Hieronder worden de gebruikte objecten in de BPD door middel van een korte motivatie toegelicht. De in het **vet** gedrukte woorden zijn directe verwijzingen naar de gemodelleerde objecten.

Inputobjecten

Bij het aanpassen van het dienstverband dienen huidige **aanstellingsgegevens** en **resources aangepast** te worden. Vanuit de organisatie komt het verzoek **aanstellingsgegevens** te **valideren** en een **overplaatsing** te gaan **verwerken**. Resources moeten gemuteerd worden. Dit kunnen zowel mutaties in fysieke resources zijn als mutaties in informatiesystemen of applicaties.

Supplyobjecten

Business worker **Medewerker Bestellingen** voert de administratieve handelingen uit die nodig zijn om de resources te muteren. Dit wordt ondersteund door de werkinstructie "**Producten Bestellen**" of "**Producten Innemen**". Op het moment van schrijven worden de **medewerkers** van **Personenbeheer** ondergebracht bij de **frontoffices** van bedrijfsonderdelen. Deze medewerkers zijn het primaire aanspreekpunt betreffende de operationele handelingen die nodig zijn om het proces goed te doorlopen en **aanpassingen in dienstverbanden** door te voeren.

Outputobjecten

De **aanstellingsgegevens** zijn **gevalideerd** en de **overplaatsing** is **verwerkt**. Aan de business user worden de **gemuteerde resources** gegeven, gestuurd of besteld.

Goalobject

Dit deelproces heeft als primair doel om zowel de **business en de business worker** de correcte stappen te laten doorlopen om een interne **overplaatsing** te realiseren en de **juiste middelen** behorende bij het dienstverband **te kunnen voorzien**.

Control object

Bevoegd Gezag is gemodelleerd als Control Object. Bevoegd Gezag (managers) heeft het meeste belang dat de business user (Kandidaat Werker) goed geregistreerd en gemuteerd wordt. Er zit immers een organisatorisch en financieel aspect aan dienstverbanden. Managers zijn verantwoordelijk voor Personeel en Financiering voor het bedrijfsonderdeel wat de manager managet.

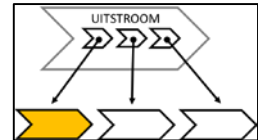
Business Use Case Beschrijving Aanpassen Dienstverband

Business Use Case	Aanpassen Dienstverband
Korte Samenvatting	De werkrelatie tussen medewerker en Rijksoverheid verandert
Business Proces	Aanpassen Dienstverband
Business Actor	
Business Worker	Bevoegd Gezag, Medewerker Bestellingen, Medewerker Frontoffice
80% scenario	Pre conditie: De werker is in dienst van de rijksoverheid. De werker stroomt door naar een ander dienstverband. Scenario: 1. Bevoegd Gezag kent de overplaatsing voor de werker toe. 2. Bevoegd gezag geeft het signaal om de dienstverbandgegevens te verwerken. 3. De Medewerker Bestellingen stuurt een verzoek aan de leverancier(s) om de producten te muteren van de werker. 4. De Medewerker Frontoffice voert mutaties door t.a.v. de dienstverbandgegevens. Postconditie: Bevoegd gezag heeft de wijzigingen toegekend. De medewerker heeft de resources gemuteerd. De werker is bekend bij het organisatieonderdeel en ontvangt de gemuteerde resources.
Overplaatsing	

Deelproces Afvoeren Gegevens

Samenvatting

Dit deelproces is onderdeel van de waardeketen en hoofdproces "Uitstroom". Bij uitdiensttreding van de medewerker of bij het verstrijken van de einddatum van het laatste dienstverband worden signalen naar relevante informatiesystemen en processen verstuurd.

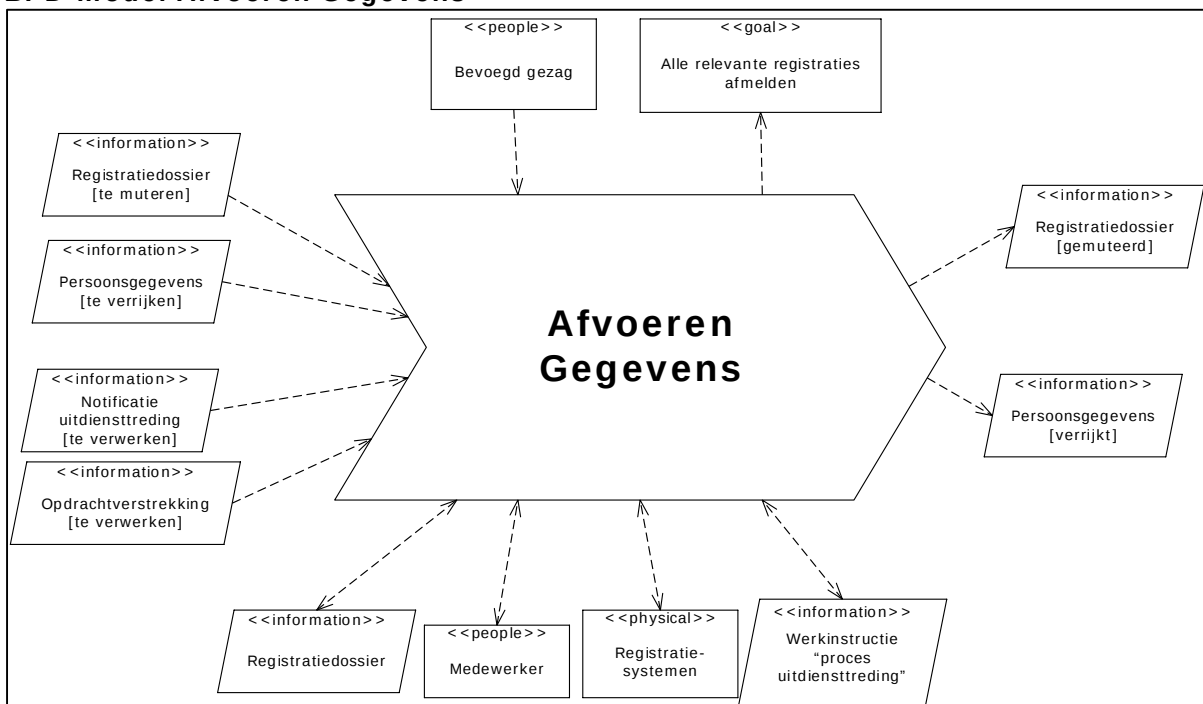


Business Use Case Diagram Afvoeren Gegevens



Illustratie BUCD01F – BUCD Aanpassen Dienstverband

BPD model Afvoeren Gegevens



UML - U01 – Afvoeren gegevens

Toelichting modelleerkeuzes BPD Afvoeren Gegevens

Hieronder worden de gebruikte objecten in de BPD door middel van een korte motivatie toegelicht. De in het **vet** gedrukte woorden zijn directe verwijzingen naar de gemodelleerde objecten.

Inputobjecten

Vanuit de medewerker of een informatiesysteem komt een **notificatie** dat een **uitdiensttreding** moet worden gefaciliteerd en een **opdracht** wordt **verstrekt**. Het **dossier** wat is opgebouwd gedurende de levenscyclus van de werkzame periode bij de Rijksoverheid dient als instrument om **registraties** te gaan **muten**. De **persoonsgegevens** worden in dit proces aangepast en **verrijkt** met informatie.

Supplyobjecten

Afhankelijk van de mate van automatisering zijn de **registraties** en **relaties** ook bekend bij de ketenonderdelen en **systemen** waar de registraties over gaan en staan in een **dossier**. Aangezien het een mutatie van gegevens bevat wordt aan de **medewerker** gevraagd om additionele informatie. Er zijn **werkinstructies** aanwezig om de business worker te ondersteunen in het afmelden van relevante registraties.

Outputobjecten

Aan het **registratiedossier** zijn elementen **toegevoegd**, zoals datum einde dienstverband. Ook de set van **persoonsgegevens** zijn **gemuteerd** en voorzien van additionele informatie.

Goalobject

Tijdens de werkrelatie tussen de medewerker en de Rijksoverheid zijn relaties gelegd met bedrijfsmiddelen. Deze bedrijfsmiddelen moeten ook weer ingenomen of ingetrokken worden. Hiervoor is het van belang dat alle **relevante registraties** een **signaal krijgen** van het (naderende) einde van de werkrelatie.

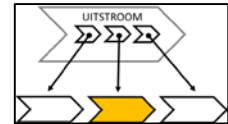
Control object

Bevoegd gezag is verantwoordelijk voor het tijdige signaleren en rapporteren van de beëindiging van de werkrelatie en de daarbij behorende registraties. **Het feitelijk retourneren** of uitschakelen van bedrijfsmiddelen wordt door **andere business workers** gefaciliteerd.

Business Use Case Beschrijving Afvoeren Gegevens

Business Use Case	Afvoeren Gegevens
Korte Samenvatting	Medewerkers worden, onder andere door middel van een opdrachtverstrekking, afgevoerd in een IdM systeem.
Business Proces	Afvoeren Gegevens
Business Actor	
Business Worker	Medewerker Frontoffice
80% scenario Afvoeren van gegevens	Pre conditie: Er is een opdrachtverstrekking aanwezig. Er is vanuit een andere bron een notificatie uitdiensttreding gekomen. Scenario: 1. Medewerker frontoffice verwerkt alle relevante gegevens en genereert een opdrachtverstrekking voor volgende processtappen. Postconditie: Alle relevante gegevens zijn ingewonnen voor het verwijderen van identiteiten. Vervolgstappen kunnen uitgevoerd worden.

Deelproces Intrekken RIN



Samenvatting

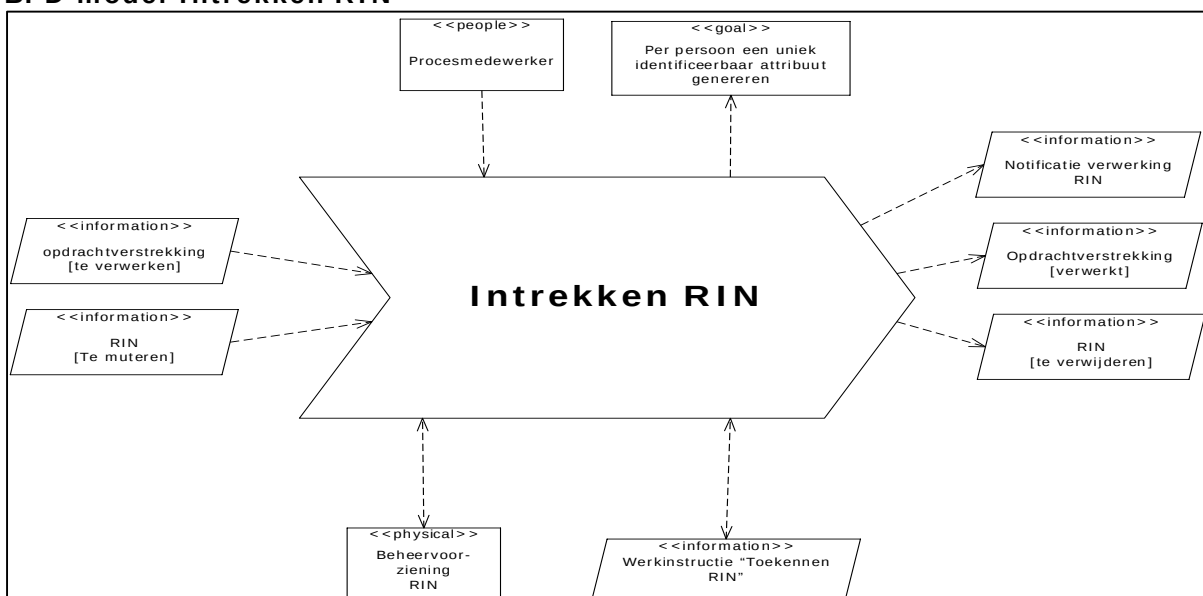
Dit deelproces is onderdeel van de waardeketen en hoofdproces "Uitstroom". Er zijn wettelijke termijnen m.b.t. verwerking persoonsgegevens. Bij het starten van de werkrelatie is een uniek identificeerbaar attribuut (RIN) toegekend. Bij het beëindigen van de werkrelatie dient deze toekenning ongedaan gemaakt te worden.

Business Use Case Diagram Intrekken RIN



Illustratie BUCD01G – BUCD Intrekken RIN

BPD model Intrekken RIN



Illustratie UML U02 – Intrekken RIN

Toelichting modelleerkeuzes BPD Intrekken RIN

Hieronder worden de gebruikte objecten in de BPD door middel van een korte motivatie toegelicht. De in het **vet** gedrukte woorden zijn directe verwijzingen naar de gemodelleerde objecten.

Inputobjecten

Vanuit het organisatieonderdeel waar de medewerker zijn/haar werkrelatie beëindigt komt een **opdracht** om een **aanpassing** in het **RIN door te voeren**.

Supplyobjecten

In de **Beheervoorziening** b wordt het RIN gemarkeerd. Er is een **werkinstructie** aanwezig om het proces te faciliteren.

Outputobjecten

De **opdracht** is **verwerkt**, het **RIN** is gemarkeerd om verder te gaan **verwerken** binnen de deelprocessen van de beheervoorziening en er wordt een **notificatie** verstuurd waar deze status in wordt genoemd.

Goalobject

Er is geen wettelijke grondslag meer om persoonsgegevens van de medewerker vat te houden. Zodra het signaal is gegeven dat het RIN ingetrokken wordt, wordt door het informatiesysteem de persoonsgegevens behorende bij het RIN verwijderd en het RIN kan niet meer opnieuw worden uitgegeven.

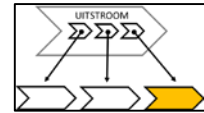
Control object

De werkzaamheden behorende bij dit deel**proces** worden uitgevoerd door een **medewerker** binnen de organisatie waar het RIN in gebruik is genomen.

Business Use Case Beschrijving Intrekken RIN

Business Use Case	Intrekken RIN
Korte Samenvatting	Het RIN is een uniek identificeerbaar attribuut en koppelnnummer die aan één persoon wordt uitgegeven. Deze Business Use Case beschrijft het succesvol intrekken (lees: markeren voor verwijderen) van een RIN.
Business Proces	Intrekken RIN
Business Actor	
Business Worker	Procesmedewerker
80% scenario Intrekken RIN	Pre conditie: Er is een signaal ontvangen voor het intrekken van een RIN. Scenario: 1. De procesmedewerker heeft het signaal tot intrekken ontvangen. 2. De procesmedewerker voert het RIN in. 3. De procesmedewerker ontvangt een bericht. Postconditie: Het RIN is succesvol gemarkeerd voor verwijdering.

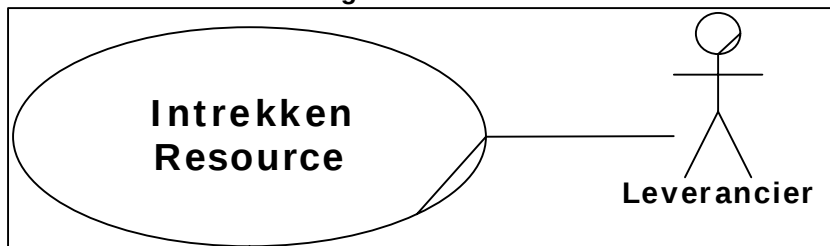
Deelproces Intrekken Resource



Samenvatting

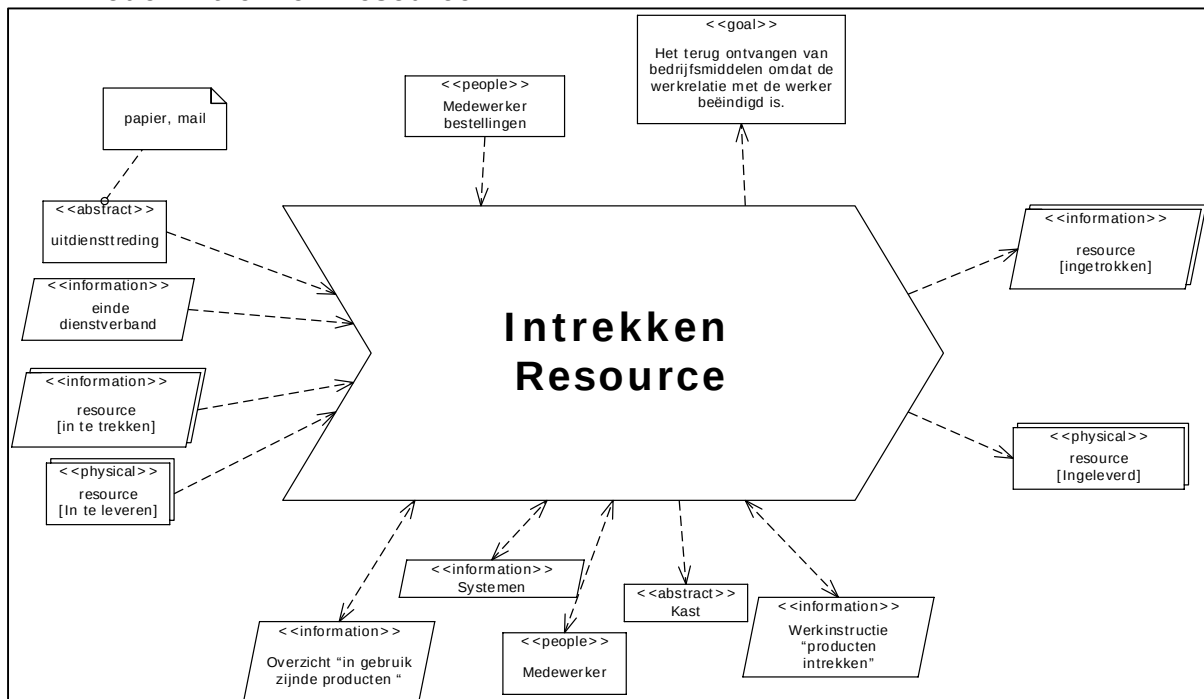
Dit deelproces is onderdeel van de waardeketen en hoofdproces "Uitstroom". Dit deelproces vat de verschillende handelingen samen die nodig zijn om eerder toegekende bedrijfsmiddelen terug te krijgen.

Business Use Case Diagram Intrekken Resource



Illustratie BUCD01H – BUCD Intrekken Resource

BPD model Intrekken Resource



Illustratie UML – U03 – Intrekken Resource

Toelichting modellerkeuzes BPD Intrekken Resource

Hieronder worden de gebruikte objecten in de BPD door middel van een korte motivatie toegelicht. De in het **vet** gedrukte woorden zijn directe verwijzingen naar de gemodelleerde objecten.

Inputobjecten

De in gebruik zijnde bedrijfsmiddelen moeten ingetrokken of geretourneerd worden. Dit proces begint met een signaal uit de organisatie dat er resources ingeleverd of ingetrokken moeten worden. Vanuit geautomatiseerde systemen komt een notificatie van einde dienstverband.

Supplyobjecten

door middel van een overzicht van in gebruik zijnde bedrijfsmiddelen weet de business worker welke producten en diensten er gebruikt worden door de medewerker waar de werkrelatie van wordt beëindigd. Er worden signalen of handelingen uitgevoerd om de bedrijfsmiddelen in te trekken (systemen, signalen naar systemen) en voor fysieke bedrijfsmiddelen worden de producten opgeslagen in een ruimte (kast).

Outputobjecten

De resources zijn ingetrokken en ingeleverd.

Goalobject

Alle toegekende bedrijfsmiddelen die toegekend zijn moeten geretourneerd worden. Fysieke middelen, zoals computers hebben een waarde. Aangezien de werker geen onderdeel meer uitmaakt van de waardeketen moeten deze producten geretourneerd worden. Dit geldt ook voor toegang tot informatiesystemen of bedrijfspanden.

Control object

De medewerker bestellingen is uitvoerend verantwoordelijk om de eerder toegekende bedrijfsmiddelen geretourneerd te krijgen.

Business Use Case Beschrijving Intrekken Resource

Business Use Case	Intrekken Resource
Korte Samenvatting	De uitgegeven bedrijfsmiddelen moeten ingetrokken worden
Business Proces	Intrekken Resource
Business Actor	Medewerker
Business Worker	Medewerker Bestellingen
80% scenario Intrekken resource	Pre conditie: Van de Medewerker is bekend welke bedrijfsmiddelen nog ingetrokken moeten worden. Scenario: 1. Medewerker Bestellingen heeft een gemandateerd signaal ontvangen. 2. Medewerker Bestellingen vaardigt een intrekbericht uit Postconditie: Er is succesvol een signaal uitgegaan voor het intrekken van resources.

Conclusies uitwerking standaard processen

Er is gemodelleerd conform de meest standaard manier waarop deelprocessen **kunnen** worden gemodelleerd. Er zijn twee hoofdconclusies te maken:

1. Uit een globale scan van de uitwerking van de deelprocessen (observaties en vakkennis) laat zien dat er verschillen zitten in de daadwerkelijke realisatie van de input en output van de deelprocessen. Dit wordt nader toegelicht vanaf pagina 121.
2. De onderlinge verschillen binnen bedrijfsonderdelen op technologisch en functioneel gebied zijn van dien aard, dat er gekeken is naar een hoger abstractieniveau. Dit wordt weergegeven vanaf pagina 122.

Verschil in gebruik deelprocessen "Instroom" in hoofdlijnen

Ministerie	Instroom				
	Vaststellen Identiteit	Inwinnen Persoonsgegevens		Toekennen RIN	Aanvragen Resource
	Met wat?	IdM leidend	P-Direkt leidend	Hoe?	Waarmee?
AZ	WID Scan	Intern, Extern		Geautomatiseerd	Geharmoniseerd informatiesysteem
BZK	handmatige check	Intern, Extern		Handmatig	Geharmoniseerd informatiesysteem
BZ	WID Scan		Intern, Extern	Geautomatiseerd	Meerdere informatiesystemen
DEF					
EZ	WID Scan	Intern, Extern		Handmatig	Geharmoniseerd informatiesysteem
FIN	WID Scan	Extern	Intern	Handmatig	Geharmoniseerd informatiesysteem
IenM	WID Scan	Intern, Extern		Geautomatiseerd	Geharmoniseerd informatiesysteem
OCW	WID Scan	N/A	N/A	Handmatig	Meerdere informatiesystemen
SZW	WID Scan	Extern	Intern	Niet aangesloten	Geharmoniseerd informatiesysteem
VenJ	handmatige check		Intern, Extern	Gedeeltelijk automatisch	Meerdere informatiesystemen
VWS	WID Scan	Intern, Extern		Geautomatiseerd	Geharmoniseerd informatiesysteem

Bovenstaande tabel toont in hoofdlijnen het verschil van gebruik van de deelprocessen onder "Instroom" aan. De volgende factoren zijn meegenomen:

Bij Vaststellen Identiteit

Gebeurt dit handmatig of wordt er gebruik gemaakt van digitale hulpmiddelen?

De digitale hulpmiddelen hebben twee hoofdfuncties:

- De gegevens op een identiteitsbewijs kunnen geautomatiseerd ingewonnen worden waarop de kans van foutief overnemen van persoonsgegevens kleiner wordt.
- Daarnaast zit in de digitale middelen hulpfuncties om het legitimatiebewijs te controleren op fraude.

Bij Inwinnen Persoonsgegevens

Welk informatiesysteem is leidend? Identity Management (al dan niet via een pre-registratie) of P-Direkt (als HR Hulpmiddel).

Er zit een verschil in doorlooptijd en kwaliteit van het startpunt waar identiteiten in worden geregistreerd en gecreëerd. Het primaire proces voor P-Direkt betreft het verwerken van gegevens om over te gaan op salarisbetaling. Dit proces stelt andere kwaliteitseisen aan persoonsgegevens en kent een langere doorlooptijd dan Identity Management Systemen.

Bij Toekennen RIN

Hoe wordt een RIN Toegekend? Gebeurt dit op een handmatige wijze (invullen van persoonsgegevens in een webformulier) of wordt er gebruik gemaakt van een automatische koppeling?

Bij Aanvragen Resources

Verloopt het aanvragen van resources via een geharmoniseerd informatiesysteem (zoals een registratietool en een CMDB) of zijn er meerdere informatiesystemen nodig om het palet van resources voor werkers te kunnen voorzien?

Deze informatie wordt gebruikt om verbetervoorstellen m.b.t. de inrichting van bestuur en beheer van Rijksbreed Identity Management verder vorm te geven. Gelet op de administratieve handelingen die doorlopen worden binnen “Instroom” en de gelijkenis met “Uitstroom” (veelal dezelfde objecten maar met een anders verschijningsvorm) wordt deze weging alleen toegepast op het “Instroom” proces.

Level of detail processen Identity Management

Een beproefde methodiek om te bepalen op welk niveau een business proces zich bevindt in de waardeketen, en op basis van dat business proces goede use cases te beschrijven is de leer van Cockburn (Cockburn, 2001). Cockburn stelt het volgende:

Wij, als gebruikers, staan allemaal op zeespiegelniveau (gebruikersniveau) We kunnen ons hoofd heffen en kijken naar de lucht (hoog) niveau, of een duik nemen onder de oppervlakte voor meer details van (deel)functies.

Cockburn onderkent drie niveaus die op hun beurt zijn onderverdeeld in een vijftal sub-niveaus (Cockburn, 2001, pp. 61-79):

Gebruikers(doel)niveau

Zeespiegelsymbool

Het idee van de “zeespiegelniveau” metafoor is als volgt:

De objecten in de lucht zijn ongrijpbaar geworden en bevinden zich op abstract niveau boven ons. Objecten onder water worden, hoe dieper wij gaan, vaster en fijnmaziger. Er is echter één niveau waar de hemel en de zee elkaar ontmoeten, namelijk de zeespiegel.

Hetzelfde geldt voor doelen die door middel van Use Cases worden nagestreefd. Er zijn verschillende doelniveaus boven én onder het daadwerkelijke gebruikersdoel. Echter, de belangrijkste doelen om te beschrijven zijn de doelstellingen van de gebruiker. Daarom komt het zeeniveau overeen met doelstellingen van de gebruiker.

Samenvattend niveau

Wolk- / vliegersymbool

“Een vlieger valt soms nog wel te pakken, een wolk is te ver weg en ongrijpbaar.”

Het beschrijven van Use Cases op dit niveau geeft het gehele proces in de context van de levenscyclus weer. De tijdspanne om het volledige proces te doorlopen kan dagen of zelfs jaren duren. Elke scenarioregel welke beschreven wordt in een Use Case scenario op dit niveau is waarschijnlijk een, afzonderlijk, na te streven doel wat nader gedefinieerd kan worden in een Use Case op een niveau.

Cockburn onderkent twee subniveaus op dit om aan te tonen dat sommige scenario's onderdeel zijn van een groter, nog hoger doel. De normale samenvattend niveau wordt aangeduid met een vliegersymbool. De overstijgende, hogere doelen worden gedefinieerd met een wolksymbool.

Subfunctieniveau

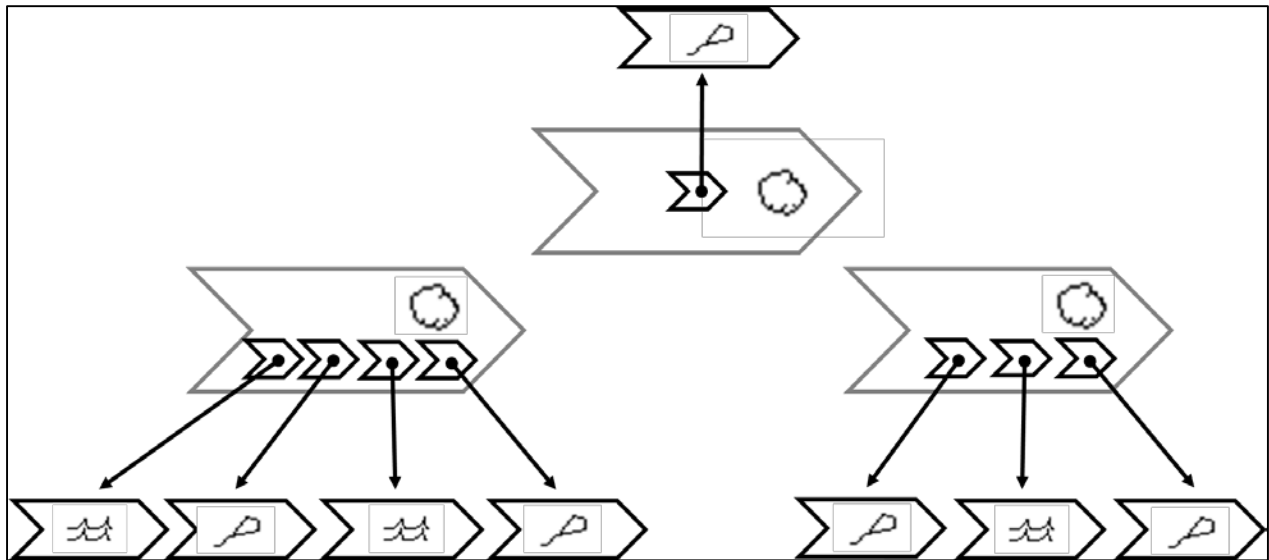
Vis- / schelpsymbool

“Een vis valt soms nog wel te vangen, een schelp ligt te diep op de zeebodem.”

Onder de golven van de zeespiegel ligt het detail. Vaak is dit van weinig belang voor zakelijke gebruikers en er kan ook een technisch detailniveau ontstaan wat niet thuishoort in een Use Case.

Cockburn biedt ook op dit niveau 2 sub-niveaus, net onder het oppervlak (vis) en op de bodem van de zee waar weinig licht bereikt (schelp). Zijn visie hierop is dat er soms nog waardevolle Use Cases zullen bevinden op het visniveau maar bijna nooit op het Schelpniveau. Het Schelpniveau beschrijft subfuncties en is te gedetailleerd.

Bij het uitwerken van de Use Cases binnen het Identity Management Proces is de leer van Cockburn toegepast en toont het volgende overzicht:



Illustratie I-BP03 – Detail van uitwerking processen

Van de acht uitgewerkte deelprocessen zijn er vijf die op “vlieger” niveau zijn geschreven.

- Inwinnen Gegevens
- Aanvragen Resource
- Aanpassen Dienstverband
- Afvoeren Gegevens
- Intrekken Resource

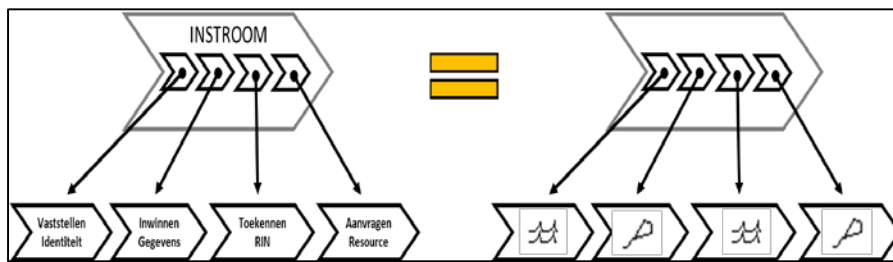
Dit zijn de deelprocessen waar grote verschillen binnen departementen zich voordoen.

Zoals eerder beschreven bij de “Algemene Procesbeschrijvingen” (zie p. 101) is het startpunt voor het registreren van gegevens verschillend. Daarnaast is het aanvragen van producten en diensten sterk verschillend per departement.

In de hierna volgende hoofdstukken wordt per deelproces beschreven:

- Op welk niveau de deelprocessen zich op dit moment bevinden.
- Welke hoofd- of deelprocessen er op een hoger niveau bevinden
- Welke deel- en sub processen zich op lager niveau bevinden.

Level of Detail deelprocessen binnen “Instroom”



BPD/BUCD/BUCE Vaststellen Identiteit **Zeeniveau**

- Niveau Hoger: Instroom medewerker
- Niveau Hoger: Controleren Uitgifte Legitimatiebewijs
- Vaststellen Identiteit**
- Niveau Lager: Diakrieten aanpassen
- Niveau Lager: Gegevens toevoegen in informatiesysteem

BPD/BUCD/BUCE Inwinnen Gegevens **Vliegerniveau**

- Niveau Hoger: Instroom medewerker
- Inwinnen Gegevens**
- Niveau Lager: Registreren in informatiesysteem
- Niveau Lager: Selecteren persoon
- Niveau Lager: Voornaam Invoeren

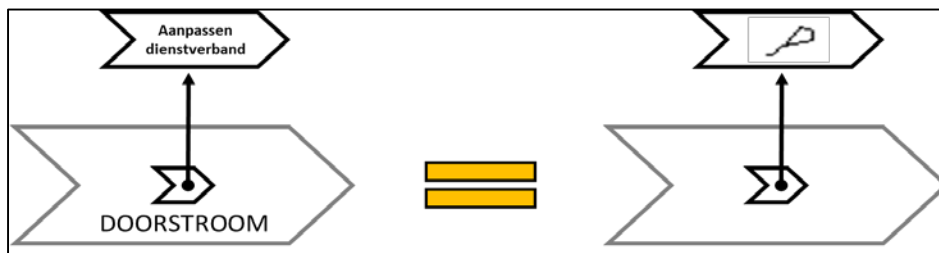
BPD/BUCD/BUCE Toekennen RIN **Zeeniveau**

- Niveau Hoger: Instroom medewerker
- Niveau Hoger: Lifecyclemanagement van RINs
- Toekennen RIN**
- Niveau Lager: Inloggen beheervoorziening
- Niveau Lager: Toevoegen voorletters

BPD/BUCD/BUCE Aanvragen Resource **Vliegerniveau**

- Niveau Hoger: Lifecyclemanagement van Resources
- Aanvragen Resource**
- Niveau Lager: Bestellen Rijkspas
- Niveau Lager: Uitgifte notebook
- Niveau Lager: Zetten autorisatie werkplek

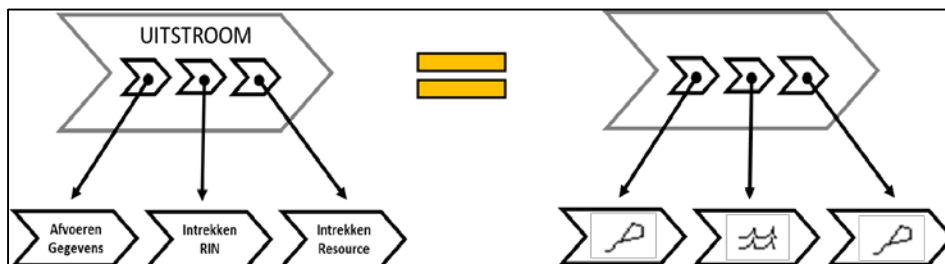
Level of Detail deelprocessen binnen “Doorstroom”



BPD/BUCD/BUCEB aanpassen Dienstverband Vliegerniveau

- Niveau Hoger: Doorstroom Medewerker
- ✍ **Aanpassen Dienstverband**
- ✍ Niveau Lager: Muten dienstverband in P-Direkt
- ✍ Niveau Lager: Uitgifte Notebook
- ✍ Niveau Lager: Zetten van “read” rechten op netwerkschijf

Level of Detail deelprocessen binnen “Uitstroom”



BPD/BUCD/BUCEB Afvoeren Gegevens Vliegerniveau

- Niveau Hoger: Uitstroom medewerker
- ✍ **Afvoeren Gegevens**
- ✍ Niveau Lager: De-registreren in informatiesysteem
- ✍ Niveau Lager: Selecteren persoon
- ✍ Niveau Lager: Voornaam Verwijderen

BPD/BUCD/BUCEB Intrekken RIN Zeeniveau

- Niveau Hoger: Uitstroom medewerker
- ✍ Niveau Hoger: Lifecyclemanagement
- ✍ **Intrekken RIN**
- ✍ Niveau Lager: Inloggen beheervoorziening
- ✍ Niveau Lager: Valideren verwijdering na 180 dagen

BPD/BUCD/BUCEB Intrekken Resource Vliegerniveau

- Niveau Hoger: Lifecyclemanagement van Resources
- ✍ **Intrekken Resource**
- ✍ Niveau Lager: Muten Dienstverband in P-Direkt
- ✍ Niveau Lager: Inname notebook
- ✍ Niveau Lager: Verwijderen van rechten op netwerkschijf

6 - Wat is de belevenis bij stakeholders?

Korte toelichting

Uit de stakeholderanalyse (vanaf p. 33) is gebleken dat er vanuit meerdere invalshoeken gekeken kan en moet gaan worden hoe men kijkt naar rijksbrede ICT bouwstenen, het inrichten van besturingsmodellen en het uitvoeren van beheer.

Om te komen tot een doorwrocht advies dienen de verschillende invalshoeken goed geïnventariseerd te worden.

Vanuit operationeel/verrichtend invalshoek, w.o.

Kunnen werkers binnen de keten goed hun werk uitvoeren? Voelen zij zich gewaardeerd? Kunnen zij ergens terecht met vragen en opmerkingen? Zijn zij op de hoogte dat zij een onderdeel uitmaken van een keten?

Vanuit tactisch/inrichtende invalshoek, w.o.

Op welke manier wordt binnen de organisatie beheer uitgevoerd? Wordt er gebruik gemaakt van best practices? Hoe worden klantvragen vertaald en hoe worden leveranciers aangestuurd?

Vanuit strategisch/richtende invalshoek, w.o.

Welke uitgangspunten en principes worden gehanteerd binnen de organisatie? Welke stuurmiddelen en stuurtafels worden gebruikt? Waar verwacht men te staan over een aantal jaar? Welke veranderingen moeten doorgevoerd worden om te zorgen dat er een goed beheermodel ontstaat?

Werkwijze inventariseren belevenis bij stakeholders

Interviews

De stakeholders zijn geïnterviewd op basis van een set van gesloten en open vragen. Per geïnterviewde wordt een gespreksverslag gemaakt. De vragenlijst wordt opgesteld aan de hand van een half-gestructureerde interview (Baarda D.B., 2005).

Observatie

Een andere manier om een beeld te krijgen van de werking van processen of producten is het observeren van het onderzoeksobject. Observeren kan op meerdere manieren plaatsvinden. Het observeren heeft plaatsgevonden op een natuurlijk moment bij meerdere bedrijfsonderdelen. De geobserveerde wordt niet op de hoogte gesteld van de observatie om een zo natuurgetrouw beeld te produceren.

Uitwerking belevenis bij stakeholders

De belanghebbenden zijn over het algemeen bekend met Identity Management en kennen TBGI als organisatieonderdeel. Het is over het algemeen wel bekend wat de rol van TBGI is maar dit is alleen bekend voor de medewerkers binnen de Rijksoverheid die zich bezig houden met ICT. De belanghebbenden geven aan dat het sturen van rijksbrede bewegingen log is en complex kan zijn maar dat er wel degelijk licht aan de horizon is. Ook kleine bewegingen zijn bewegingen, zowel departementaal als interdepartementaal.

Er wordt vaak gebruik gemaakt van raamwerk BiSL en het 9-vlakmodel van Rik Maes. De afgelopen jaren is de trend gezet om bestaande taken, rollen en

verantwoordelijkheden binnen de Rijksoverheid beter te beschrijven en deze om te zetten in functieprofielen. Er moet nog wel een aantal verbeterlagen doorgevoerd worden. Dat de verantwoordelijkheden beschreven staan betekent niet automatisch dat ook de bevoegdheden die erbij horen ingeregeld zijn.

De belanghebbenden zien een aantal bewegingen ontstaan die invloed hebben op toekomstige ontwikkelingen. Zo is de beweging van Compact Rijksdienst waarin SG's (hoogste ambtenaar binnen een organisatie) zich inhoudelijk gaat bemoeien met Bedrijfsvoering. Hierdoor neemt de urgentie en bewustwording toe. Tevens ontwikkelt zich het gegeven dat het verregaand centraliseren van informatiesystemen op gegeven moment meer nadeel dan voordeel kan gaan opleveren. Men kan beter gaan inzetten op waar centraliseren écht een voordeel biedt. Er zijn voor Identity Management meerdere departementale en interdepartementale samenwerkingsverbanden opgezet.

Er wordt tevens opgemerkt door belanghebbenden (uit de tactische en strategische invalshoek) dat TBGI als organisatieonderdeel geconfronteerd wordt met een aantal belemmeringen. Zo is de oorspronkelijke doelstelling (om generieke IV/ICT en verder) neer te zetten nog niet gehaald. Daarnaast zijn de departementale doelstellingen m.b.t. het opschalen van resources (van decentraal naar centrale regie) niet gehaald en behaald. Daarnaast is het financiële model wat ten grondslag ligt aan wijzigingen op bestaande producten en diensten complex (verdeelsleutel, alleen faciliterend, zelf geen eigen gelden).

De uitgebreide versie van de interview- en observatieverslagen staan in bijlage F2D010.

7 - Welke problemen zijn er?

Naast de eerder geconstateerde potentiële knelpunten uit andere invalshoeken zijn door middel van het analyseren van de interviewvragen een aantal potentiële knelpunten ontdekt.

	Interviews		
	OP1	TA1	STR1
deelvraag	vd Burg	Edelbroek	Kolkman
A	Interne organisatie benoemd (was ook de vraag) in verband met veranderbereidheid. Zijn verder aan het professionaliseren, leidt tot functieprofielen	Politieke organisatie. Bemoeienis van ambtelijke top met bedrijfsvoering. SGO5 (governance en Sourcing Bedrijfsvoering) is een belangrijke ontwikkeling. Top down driven.	Lid van ICCIO, samenwerking met TBGI, opdrachtgever, AZ doet delegation of control naar expertise binnen AZ.
B	Organisatorische relatie beschreven (TBGI <-> CIBG)	TBGI ontstaan door ICCIO besluit, TBGI heeft invulling taken rollen verantwoordelijkheden gekregen. Meerdere personen invulling aan de rollen gegeven, flexibele pool.	TBGI in ICCIO, restrictief in invullen TBGI, AZ kleine organisatie, kan niet overal aansluiten.
C	organisatie intern in relatie tot registers en relatie tot andere organisatieonderdelen (Registers)	Werkers TBGI met rollen, Stakeholders binnen de IdM keten en binnen TBGI keten aangegeven.	CIO leden, ICT, aanpalende roepen maar vrij onbekend.
D	Meerdere raamwerken genoemd (ontwikkelmethodieken, profielen, werkwijzen)	Aantal raamwerken en inrichtingen benoemd. Er zitten principes achter maar niet expliciet benoemd. De "TBGI Best practices" zijn wel een blauwdruk geweest om departementale regieorganisaties hulp te bieden.	Ander invullen van CIO rol, TBGI geen doel op zich, vaststellen principes, rol ICCIO, beschrijving van Regiemodel TBGI, onderkenning van stuurtafels.
E	Meerdere raamwerken en processen benoemd (BISL, ITIL)	Aantal informatiemanagement rollen benoemd, geen expliciet raamwerk. Wel zijn alle TBGI processen in kaart gebracht. (getoetst aan BISL-raamwerk).	functieprofielen, primaire proces meer betrokken, standaardisatie, herijking modellen, nut en noodzaak
F			
F1	interne verbeteringen genoemd, onderlinge afhankelijkheden beschreven.	TBGI is het schakelpunt tussen vraag en aanbod op rijksbreed gestandaardiseerde ICT.	Kleine organisatie, kan niet overal mee bemoeien, er zit kracht in het TBGI-model maar moet er wel uitghaald gaan worden.
F2	Meer zichtbaar worden, waar gaan ze over, shift van Centraal naar Decentraal, kijken naar best practices	Zie F1	Heldere taak, komt er niet aan, moet breder dan alleen I, hoe komen we daar, naderende discrepantie tussen de gebieden P en I op het gebied van Identity Managment, chronische
F3	Meer inzetten op koppelvlakken in plaat van centralisatie (policy change), duidelijker opdrachtgeverschap.	Producten waar potentieel een generiek ICT product uit kon ontstaan zijn nog niet in zicht gekomen. Minder noodzaak om de ambitie door te zetten. Verdere felexibilisering ivm compact rijksdienst.	Shift van bedrijfsvoering naar primair proces, opdrachtverbeteringen, toekomstvastheid en uitspreken ambitie
F4	RIN als een van de bouwstenen voor RIdM en RIN zal het eenvoudiger maken om medewerkers uniek te identificeren. Dit neemt niet weg dat er ook diensten zijn die aan te raden om generieke dienstverlening neer te zetten.	De vuistregel is: Rijksrede bouwstenen worden onder rijksbreed regie gebracht. Binnen de I-kolom is RIdM als rijksbrede voorziening gekenmerkt.	TBGI heeft een rol in RIdM, relaite met HR niet ver weg. Actief de samenwerking opzoeken. Onderlinge relatie RIdM en andere ICT bouwstenen is evident.
G	Relatie met RIN	RIdM is een rijksbrede bouwsteen, niet expliciet uitgevraagd.	Identity Managment, ondersteunend aan alle processen, ligt bij HR kolom
H	verbeteringen van bronadministratie	Niet inhoudelijk besproken	Identity Managment, ondersteunend aan alle processen, ligt bij HR kolom
I	Meer zichtbaar worden, waar gaat TBGI over, Meer zichtbaar worden, waar gaan ze over, shift van Centraal naar Decentraal, kijken naar best practices, kwaliteit is minder en levert problemen op, niet opnieuw het wiel uitvinden, ontbreken van platformen op operationeel en frctioneel niveau om ervaringen uit te wisselen	Onduidelijke doelstelling, opdracht, macht, politiek, Het is moeilijk om goede rijksbrede afspraken te maken. Het zwaartepunt ligt meestal bij het eigen departement in verband met wettelijke taken / politieke belangen. Een onduidelijke opdracht leidt tot onduidelijke realisatie / inrichting. volwassenheid inrichting organisatie en leverancier. Onduidelijke eigenaarschap. Meer gaan sturen op de gemaakte afspraken. Naast regie gaan kijken naar domein-overstijgend (PIOFACH) programmanagement. TVO wordt niet altijd gehoord in IM-beslissingen (Rijkspas , Rijksportaal)	weinig capaciteit van organisatieonderdelen, weinig capaciteit binnen TBGI, onduidelijke missie, let op veranderingen van centraal naar decentraal. Ga inzetten op regie, CIO rol is onduidelijk, nu alleen verantwoordelijkheden maar weinig bevoegdheden (bij TBGI en de CIO), onvoldoende balans tussen departementale regie en interdepartementale regie, complexe financieringsvorm, wanneer leidt schaalvoordeel tot schaalnadeel, niet alles hoeft centraal.

De uitgebreide versie van deze potentiële knelpunten staan beschreven in bijlage F2D010.

8 - Wat is identity Management

Korte toelichting

Bij het uitschrijven van eerdere invalshoeken werd geconstateerd dat er op verschillende manieren wordt gekeken naar “Identity Management”. Deze constatering heeft ervoor gezorgd dat er tijdens de analyse van de huidige situatie twee additionele vragen beantwoord moeten gaan worden om een goed beeld te krijgen van de huidige situatie.

Uitwerking vraag Wat is Identity Management

Identity Management (IdM) is een onderdeel van het containerbegrip Identity and Access Management (IAM).

Identity Management (IdM) is een veelgebruikte begrip en omvat de processen, functionaliteiten en alle benodigde technische hulpmiddelen voor het beheer van **elektronische** identiteitsgegevens.

Het doel van het beheren van identiteitsgegevens is om op geautomatiseerde wijze personen te kunnen identificeren, authenticeren en autoriseren, bereikbaar te maken (via contactgegevens) of om gepersonaliseerde informatie en -diensten aan te bieden.

Alle gezamenlijke, interdepartementale trajecten zoals P-Direkt, de Rijkspas en de Digitale Werkplek Rijksoverheid hebben een IdM-voorziening nodig waarmee op flexibele wijze aan medewerkers en andere (overheids-)organisaties toegang kan worden verleend tot informatie en functionaliteit in toepassingen en die tevens voorziet in een goede beveiliging en waarmee inzichtelijk is wie wat mag.

Een definitie zou er daarom als volgt uit kunnen zien:

“Identity management is het op efficiënte, veilige en transparante wijze overzien, beheren en beschermen van identiteits- en toegangsgegevens van personen en andere entiteiten”

Het begrip “Identity Management” wordt meestal in verband gebracht met informatietechnologie. Maar het is bepaald niet zo dat deze identiteitsinformatie altijd digitaal is. Binnen veel organisaties wordt de toegang tot bedrijfsnetwerken en computersystemen nog steeds geregeld met behulp van papieren formulieren. Identity management is echter een zeer breed begrip. Een groot aantal standaarden, services en technieken kunnen er toe worden gerekend.

Hieronder volgt een kort overzicht van de belangrijkste services uit het domein van identity management met daarbij enkele aandachtspunten.

User provisioning

User provisioning is een van de meest fundamentele services op het terrein van identity management. Het vormt vaak een basis voor andere services zoals (role-based) access control, single sign-on en gefedereerde identiteiten. Door middel van user provisioning wordt op centrale wijze de authenticiteit, de kwaliteit en de actualiteit van de identiteits- en accountinformatie in systemen en applicaties gewaarborgd.

Role-based access control (RBAC)

Met RBAC worden autorisaties efficiënt, transparant en controleerbaar ingericht. Deze vormt een abstracte laag tussen individuen enerzijds en applicaties anderzijds. RBAC is voor gebruikersgroepen voor wie de autorisaties vanuit het oogpunt van risicomanagement, regelgeving of efficiency veilig en zorgvuldig moeten worden ingericht.

Sterke authenticatie

Sterke authenticatie is een van de belangrijkste methoden om de toegang tot systemen en applicaties te beveiligen. Het voordeel van deze vorm van authenticatie is de mate van beveiliging die ermee kan worden bereikt. De gebruiker moet namelijk twee verschillende factoren aanvoeren voor het verifiëren van zijn of haar identiteit. Daarmee is sterke authenticatie een effectief wapen tegen online fraude.

Het nadeel van sterke authenticatie is dat altijd moet worden ingeleverd op de gebruiksvriendelijkheid. De gebruiker moet immers tweemaal een handeling verrichten om de identiteit te bewijzen.

Single sign-on

De twee belangrijkste vormen zijn Enterprise Single Sign-On (ESSO) en web single sign-on.

Vorm 1:

Enterprise single sign-on is bedoeld voor interne bedrijfsomgevingen en kan overweg met zeer diverse computersystemen en applicaties zoals Windows, Unix en mainframe. Een aparte categorie zijn de zogenaamde SSO-appliances: plug-and-play-apparaten die relatief eenvoudig zijn te implementeren.

Vorm 2:

Web SSO maakt meestal deel uit van het bredere begrip “Web access management” dat meer behelst dan alleen single sign-on, zoals autorisatie, sessiemanagement en beschikbaarheid. Omdat SSO het sleutel-tot-het-koninkrijk” probleem introduceert, moet sterke authenticatie in veel gevallen deel uitmaken van de oplossing.

Binnen organisaties waar componenten op een decentrale manier zijn ingericht wordt vorm 2 vaak geïmplementeerd.

Federated identity

Gefedereerde identiteiten (federated identity) speelt een steeds belangrijkere rol in de moderne, open wereld - deze service wordt vaak genoemd in verband met cloud computing of andere sourcingsstrategieën - maar biedt tal van uitdagingen. Omdat identiteitsinformatie uitgewisseld wordt tussen onafhankelijke domeinen, is het van groot belang de nodige aandacht te schenken aan privacy- en beveiligingsaspecten.

Op het terrein van gefedereerde identiteiten is namelijk sprake van een veelvoud aan standaarden en specificaties. Voor een effectieve omgeving gefedereerde identiteiten moet in ieder geval volledige ondersteuning worden geboden voor SAML, de meest gebruikte specificatie in federatieve omgevingen. De meeste producten en diensten op dit terrein ondersteunen deze standaard inmiddels, waaronder ook DigiD. Op termijn wordt er (interdepartementaal) gewerkt met een open standaard XACML.

9 - Waar wordt Identity Management voor gebruikt

Hoofdcomponenten

IdM bestaat uit:

- Identiteitenbeheer, het beheer van digitale identiteiten en bijbehorende eigenschappen gedurende hun hele levenscyclus. Onder identiteit wordt hier verstaan een eigenschap van persoon waarmee hij/zij/het uniek aangeduid kan worden. Een digitale identiteit is het digitale equivalent.
- Authenticatiebeheer: het bepalen of iemand daadwerkelijk is wie hij of zij zegt te zijn. Dat kan bijvoorbeeld via informatie waarover iemand beschikt (zoals een toegangscode) of objecten die iemand bezit (zoals een chipcard, token of mobiele telefoon).
- Autorisatiebeheer: het vastleggen van zijn of haar rechten. Mag iemand bijvoorbeeld alleen bestanden lezen of die ook veranderen?

IdM domeinen met één of meerdere AM domeinen

Het Rijk kent 19 relevante IdM domeinen. Sommige IdM domeinen vallen uiteen in meerdere Access Management (AM) domeinen, wat wil zeggen dat de identiteiten in een gemeenschappelijk systeem worden beheerd maar dat er sprake is van aparte voorzieningen en de ontsluiting hiervan. Deze splitsing komt voor binnen departementale grenzen, zoals bij MinlenM en MinVenJ, maar ook interdepartementaal, zoals MinBZK, MinSZW en MinVWS. Overeenkomsten zijn te vinden tussen de IdM domeinen (vergelijkbare procescomponenten en identiteitsgegevens), en veel minder tussen de AM domeinen.

Processen met vergelijkbare componenten

De uniforme beschrijvingen van de in-, door- en uitstroomprocessen tonen vergelijkbare componenten die verschillend worden ingezet.

Wat opvalt, is dat het eigenaarschap van de IdM processen veelal belegd is bij Informatie en Facilitaire onderdelen. In veel gevallen is een Directeur 2 Een IdM domein is een organisatorisch of locatiegebonden geheel van identity management systemen (de technische componenten waarmee identiteitsgegevens worden geregistreerd en beheerd) Bedrijfsvoering verantwoordelijk. Belangrijk punt is dat HR in veel gevallen in formele zin niet wordt gezien als onderdeel van de Bedrijfsvoering, en dus niet verantwoordelijk is voor de IdM processen.

HR heeft wel een uitvoerende rol; deze rol verschilt doorgaans ten aanzien van intern en extern personeel. Verschillende bronnen voor identiteitsgegevens Er is een fundamentele tweedeling zichtbaar in de inrichting van de leidende bron voor identiteitsgegevens.

Bij MinAZ, MinBZ, MinFin, MinOCW, MinVWS en alle MinVenJ domeinen is SAP P-Direkt de bron, terwijl dit bij andere departementen het IdM systeem is (waarbij SAP P-Direkt alleen gegevens aanvult).

Dat departementen kiezen voor IdM als bron heeft te maken met het vertrouwen in het eigen proces, de toepassing van de IdM registratie voor het aanmaken van voorzieningen, en de wens om vergaand te automatiseren.

Geen generieke rijksbrede voorzieningen

Er blijkt geen sprake te zijn van generieke rijksbrede voorzieningen. Met andere woorden: er zijn geen voorzieningen die aan iedereen (met een bepaalde rol) uniform binnen het Rijk worden toegekend. Wel zijn er voorzieningen die binnen een departement of IdM / AM domein standaard aan bepaalde typen identiteiten worden toegekend:

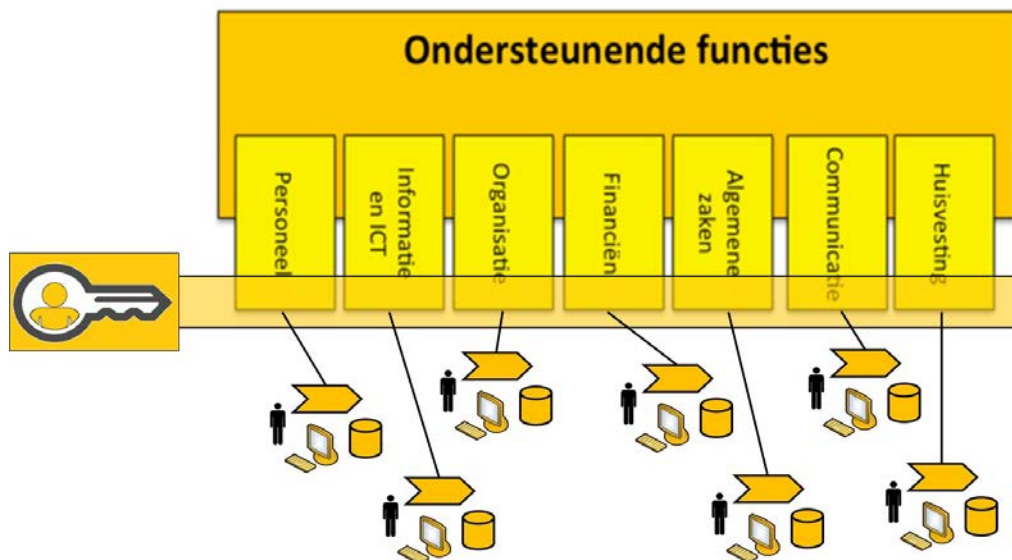
- HR administratie in SAP P-Direkt,
- een netwerkaccount,
- een e-mailadres (waarbij een scala aan organisatorische extensies zichtbaar is), en een toegangspas

Er is veel diversiteit zichtbaar in de mate van automatisering van de processtromen. In sommige IdM domeinen worden voorzieningen na de identiteitsregistratie volledig geautomatiseerd aangevraagd, terwijl dit in andere domeinen meerdere parallelle, handmatige registraties vraagt. Beoogde ontwikkelingen De meeste departementen hebben op dit moment geen officieel life cycle plan voor hun IdM omgeving. Er zijn wel departementale ontwikkelingen om het huidige systeem uit te breiden. De ontwikkelingen die worden voorzien hebben vooral te maken met het registreren van identiteiten en het aansluiten van gedeelde systemen, zoals het Generiek Card Management Systeem (G-CMS) en de Rijksdirectory. Deze uitbreidingen staan over het algemeen los van de ontwikkelingen rond een rijksbreed initiatief. Er zijn ook departementen die juist eventuele verdere ontwikkelingen willen bepalen op basis van rijksbrede ontwikkelingen.

Ondersteunend proces aan ondersteunende processen

Het gebruik van identity management binnen de Rijksoverheid geschiedt op verschillende manieren maar kent in hoofdlijnen de volgende overeenkomst:

Identity en Access Management is een ondersteunend proces die aan andere (ondersteunend) processen informatie levert.



Bijlage I - Overzicht gebruikte informatiebronnen

Bij vraag 1 (Bedrijfscultuur):

de Caluwé, L. (1997). *Veranderen moet je leren*. Reed Business Information.
de Caluwé, L. (1998). *Denken over veranderen in vijf kleuren*. Management & Organisatie.
de Caluwé, L., & Vermaak, H. (2005). *Leren Veranderen*. Kluwer.

Bij vraag 2 (Organisatieopbouw):

Rijksoverheid.nl
Rijksbegroting 2013. (2015, 03 12). Retrieved from Rijksbegroting:
<http://52.16.106.23/2013/voorbereiding/begroting>
Rijksbegroting 2014. (2015, 03 12). Retrieved from Rijksbegroting:
<http://52.16.106.23/2014/voorbereiding/begroting>
Rijksbegroting 2015. (2015, 03 12). Retrieved from Rijksbegroting
: <http://52.16.106.23/2015/voorbereiding/begroting>
Ministerie van BZK. (2015, 04 25). Retrieved from
Staatsalmanak: [https://almanak.overheid.nl/9632/Ministerie_van_Binnenlandse_Zaken_en_Koninkrijksrelaties_\(BZK\)/](https://almanak.overheid.nl/9632/Ministerie_van_Binnenlandse_Zaken_en_Koninkrijksrelaties_(BZK)/)
Rapporten Bedrijfsvoering. (2015, 02 18). Retrieved from Rijksoverheid:
<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2014/05/21/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2013.html>
Interviewverslagen

Bij vraag 3 (Belanghebbenden):

lexander, I. (2005). A Taxonomy of Stakeholders: Human Roles in System Development. *International Journal of Technology and Human Interaction Volume 1, Number 1*, 23-59.
Mendelow, A. (1991). 'Stakeholder Mapping'. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*. Cambridge, MA.
wart, N. d. (2010). Handboek requirements. In N. d. Swart, *Handboek requirements* (p. 173).

Bij vraag 4 (Normen en Principes – Governance):

Rijksbegroting 2011. (2015, 03 14). Retrieved from Rijksbegroting:
<http://52.16.106.23/2011/voorbereiding/begroting>
Rijksbegroting 2012. (2015, 03 12). Retrieved from Rijksbegroting:
<http://52.16.106.23/2012/voorbereiding/begroting>
Rijksbegroting 2013. (2015, 03 12). Retrieved from Rijksbegroting:
<http://52.16.106.23/2013/voorbereiding/begroting>
Rijksbegroting 2014. (2015, 03 12). Retrieved from Rijksbegroting:
<http://52.16.106.23/2014/voorbereiding/begroting>
Rijksbegroting 2015. (2015, 03 12). Retrieved from Rijksbegroting :
<http://52.16.106.23/2015/voorbereiding/begroting>
van der Pols, R., & van Outvorst, F. (2012). *BiSL, een framework voor business Information Management*. Van Haren Publishing.
Doelarchitecturen. (2015, 02 16). Retrieved from EARonline:
http://www.earonline.nl/images/ear/5/5b/130408_3.4.a7_Doelarchitectuur_Toegang_v10.pdf
Ondersteunende Functies (archimate). (2015, 03 12). Retrieved from EARonline:
http://www.earonline.nl/index.php/BFM:Ondersteunende_functies
Ministerie van BZK. (2015, 04 25). Retrieved from Staatsalmanak:
[https://almanak.overheid.nl/9632/Ministerie_van_Binnenlandse_Zaken_en_Koninkrijksrelaties_\(BZK\)/](https://almanak.overheid.nl/9632/Ministerie_van_Binnenlandse_Zaken_en_Koninkrijksrelaties_(BZK)/)

documenten. (2015, 03 19). Retrieved from Forum Standaardisatie:
https://www.forumstandaardisatie.nl/fileadmin/os/documenten/Brief_College_Standaardisatie_aan_ICCIO_intensivering_samenwerking.pdf
Lijsten. (2014, 03 21). Retrieved from Forumstandaardisatie:
<https://lijsten.forumstandaardisatie.nl>
Vergaderstukken. (2015, 03 12). Retrieved from Forum Standaardisatie:
https://www.forumstandaardisatie.nl/fileadmin/os/Vergaderstukken/FS_44-06-04B_Notitie voortgang open standaarden___brief_ICCIO.pdf

Interviewverslagen
Praktijkervaring

Bij vraag 5 (processen):

Pieters, B., Vries, P. d., & Vuurens, J. (2011). *Reader Business Alignment op z'n Haags*. Den Haag.

Interviewverslagen, observatierapporten, vakkennis

Bij vraag 8 en 9 (IdM):

Overzicht Doelarchitectuur Toegang. (2015, 02 13). Retrieved from EARonline:
http://www.earonline.nl/index.php/Overzicht_Doelarchitectuur_Toegang
Definition Identity Management. (2015, 04 10). Retrieved from Searchsecurity:
<http://searchsecurity.techtarget.com/definition/identity-management-Id-management>
the-abcs-of-identity-management. (2015, 04 20). Retrieved from csoonline:
<http://www.csoonline.com/article/2120384/identity-management/the-abcs-of-identity-management.html>
What is Identity. (2015, 04 12). Retrieved from Karingroup:
http://www.karingroup.com/eng/about/what_is_identity.pdf

Verwijzingen naar bijlagen

F2D006 – In dienst van het Rijk
F2D010 – Bundeling interviews en Observaties
F2D011 – Kamerstuk Vernieuwing Rijksdienst
F2D021 – TBGI Processenhuis
F2D023 – PSA RIdM

Bijlage ii – Begrippenlijst

Begrip / afkorting	Omschrijving
Agentschap	en agentschap is in zijn algemeenheid een zelfstandig onderdeel van een ministerie dat een eigen beheer voert. Een agentschap heeft een eigen directie, een eigen begroting en een eigen financiële administratie die los staan van de begrotingsadministratie van het ministerie waartoe het behoort.
BiSL	Raamwerk voor het inrichten van functioneel beheer.
BPD	Afkorting. Business Proces Diagram. UML. Black-box weergaven van een business proces.
BUCEB	Afkorting. Business Use Case Beschrijving. UML. Beschrijving van een scenario waarin een proces wordt doorlopen.
BUCD	Afkorting. Business Use Case Diagram UML. Grafische weergave van de actoren en processen vanuit de business gezien.
BuZa	Afkorting van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.
BvRIN	Beheervoorziening RIN, beheerder van het RIN-register.
BZK	Afkorting voor het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
DEF	Afkorting voor het Ministerie van Defensie.
DG	Afkorting. Directoraat Generaal. Beleidsmakend onderdeel van een ministerie.
DGOBR	Het Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk omvat het beleid op het gebied van personeel en organisatie, ICT/Informatievoorziening, inkoop (procurement), huisvesting en facility management.
DIR	Directie Informatiseringsbeleid Rijk. Beleidsonderdeel onder DGOBR die beleid op informatisering maakt.
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs, agentschap, DUO is de uitvoeringsorganisatie van de Rijksoverheid voor het onderwijs.
EZ	Afkorting voor het Ministerie van Economische Zaken
Governance	Engelstalig begrip. In de context van de opdracht (rijksoverheid) wordt "governance" gerelateerd aan consistent management, samenhangend beleid, processen en beslissingsrechten voor een bepaalde bevoegdheid.
ICBR	Afkorting, Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst De ICBR is het ambtelijk voorportaal van de Raad voor Bestuur (RB) en verzorgt in die rol de voorbereiding van de besluitvorming in die raad over belangrijke wetgeving en beleidsonderwerpen besluitvormingsgremium.
ICCIO	Afkorting, Interdepartementale Commissie van Chief Information Officers. Verantwoordelijk voor het rijksbreed I-beleid vast te stellen op uit te voeren.
ICFH	Afkorting. Interdepartementale Commissie Faciliteiten en Huisvesting. De ICFH is besluitvormend voor de ontwikkelingen op facilitair en huisvestingsgebied.
ICIA	Afkorting. Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden. DE ICIA borgt het rijksbrede beleid ten aanzien van inkoop en doet voorstellen voor de ontwikkeling van nieuwe kaders en standaarden.
ICOP	Afkorting. Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeelsbeleid. De ICOP is besluitvormend voor het rijksbrede Personeels- en Organisatiebeleid. Het doel is met rijksbreed beleid toegevoegde waarde voor het concern en voor ieder departement te creëren.
Identity Management	Containerbegrip. Staat voor Identity and Access Management (IdM / IAM). De set aan voorzieningen voor het beheer van elektronische identiteiten en wat deze identiteiten kunnen en mogen.
IenM	Afkorting voor het Ministerie van Infrastructuur en Milieu
(K)PI	(Kritieke) Prestatie-indicatoren. (K)PI's zijn variabelen (meetwaarden) om prestaties van de dienstverlener te analyseren.
MARIJ	Afkorting voor Model Architectuur RIJksdienst, raamwerk.
NORA	Afkorting voor Nederlandse Overheid Referentie Architectuur, raamwerk.
Normenkader	een set van afspraken.
NVWA	Nederlandse Voedsel en Warenautoriteit, Agentschap. De NVWA bewaakt de gezondheid van mensen, dieren en planten.
OCW	Afkorting voor het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
P-Direkt	P-Direkt is de administratieve dienstverlener van en voor de Rijksdienst, op het gebied van personeelszaken.
PIOFACH	Afkorting. 'Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Administratieve organisatie, Communicatie en Huisvesting', een verzamelterm voor activiteiten die een organisatie moet verrichten die niet het primaire proces zijn
PSA	Afkorting. Project Start Architectuur. Een PSA is bedoeld om veranderingen voortvloeiend uit een project (de inrichting van voorzieningen rondom het product) te borgen, mogelijk te maken en in "samenhang en context" met andere ontwikkelingen te realiseren.

Begrip / afkorting	Omschrijving
pSG	Afkorting. Plaatsvervangend Secretaris-generaal. Wordt op verschillende manieren ingevuld binnen de Rijksoverheid maar houdt zich hoofdzakelijk bezig met bedrijfsvoering.
Proceseigenaar	Begrip. Een proceseigenaar is de persoon die de bevoegdheid heeft om te bepalen hoe een proces verloopt, en de verantwoordelijkheid heeft ervoor te zorgen dat het proces aan de klantverwachtingen en bedrijfsdoelstellingen blijft voldoen, vandaag en in de toekomst.
RIdM	Rijksbreed Identiteitenmanagement, de beoogde rijksbrede inrichting van het beheer van identiteiten.
RIN	Identificatienummer voor medewerkers binnen de rijksoverheid.
SG	Afkorting. Secretaris-generaal. Hoogste ambtenaar binnen een ministerie. Eindverantwoordelijk voor beleid.
SGO5	Het gemeenschappelijk uitvoeren van bedrijfsvoeringstaken in Shared Service Organisaties is uitgangspunt geworden. Dit heeft geleid tot een besturingsmodel voor de bedrijfsvoering waarin vele spelers een rol hebben. Het SGO5 project beoogt de governance van de rijksbrede bedrijfsvoering verder te versterken en te vereenvoudigen.
SSO	Afkorting. Shared Service Organisatie. Een SSO is een bedrijfsonderdeel die gestroomlijnde voorzieningen aanbiedt richting andere en meerdere bedrijfsonderdelen. In de context van de rijksoverheid zijn dit baten-latendienstten die (een deel van) de bedrijfsvoering (zoals ICT) aanbieden.
Stakeholder	Engels begrip. Belanghebbende. Een stakeholder is een persoon of een organisatie (onderdeel) die beïnvloedt wordt, of zelf invloed uit kan oefenen op de uiteindelijke werking van informatiesystemen of processen.
SZW	Afkorting voor het Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid.
TBGI	Afkorting voor Tactisch Beraad Generieke ICT. Rijksbrede regieorganisatie.
TNK	Tactisch Normenkader
TVO	Afkorting. Tactisch Vraag Overleg. In het TVO worden rijksbrede informatiemanagers bijeen geroepen om te praten.
VenJ	Afkorting voor het Ministerie van Veiligheid en Justitie.
VWS	Afkorting voor het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
ZBO	Een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) is in Nederland een organisatie die overheidstaken uitvoert, maar die niet direct onder het gezag van een ministerie valt.

Bijlage iii – Overzicht gebruikte illustraties

#	Bron	Omschrijving	Doel
I-BP01	F2D001	Hoofdprocessen Identity Management	Overzicht van de drie hoofdprocessen binnen Identity Management.
I-BP02	F2D001	Deelprocessen Identity Management	Overzicht van de gemodelleerde deelprocessen binnen Identity Management.
I-BP03	F2D001	Detail van uitwerking processen	Toetsen op welk niveau de deelprocessen zich bevinden t.a.v. de leer van Cockburn.
UML- I01	F2D001	BPD Vaststellen Identiteit	Grafische weergave Generiek Business Proces Diagram van het vaststellen van een Identiteit.
UML – I02	F2D001	BPD Inwinnen gegevens	Grafische weergave Generiek Business Proces Diagram voor het inwinnen van (persoon)gegevens.
UML – I03	F2D001	BPD Toekennen RIN	Grafische weergave Generiek Business Proces Diagram voor het toekennen van een RIN.
UML – I04	F2D001	BPD Aanvragen Resource	Grafische weergave Generiek Business Proces Diagram voor het aanvragen van bedrijfsmiddelen voor een medewerker.
UML – D01	F2D001	BPD Aanpassen Dienstverband	Grafische weergave Generiek Business Proces Diagram voor het registreren en aanpassen van dienstverbanden en bijbehorende bedrijfsmiddelen.
UML – U01	F2D001	BPD Afvoeren medewerker	Grafische weergave Generiek Business Proces Diagram voor het registreren en aanpassen van gegevens en bijbehorende bedrijfsmiddelen.
UML – U02	F2D001	BPD Intrekken RIN	Grafische weergave Generiek Business Proces Diagram van het intrekken van het RIN.
UML – U03	F2D001	BPD Intrekken Resource	Grafische weergave Generiek Business Proces Diagram van het intrekken van bedrijfsmiddelen van een medewerker.
BUCD01a / h	F2D001	BUCD IdM	Grafische weergave van de Business Use Cases Identity Management.
I-ORG 01	F2D004	Overzicht viewpoints	De vier invalshoeken waaruit bedrijfsonderdelen kunnen kijken naar het onderwerp.
I-ORG 02	F2D004	Assen gebruik organogram	De invalshoeken weggezet tegen Ansoff.
I-ORG03	F2D004	Organogram Rijksoverheid IdM	Organogram Rijksoverheid scope IdM.
I-ORG04	F2D004	Toelichting opmaak Organogrammen	grafische weergave van de opmaak van de organogrammen. Leeswijzer.
I-ORG05	F2D004	Toelichting Organisatorische	Grafische weergave Organisatorische indeling
I-ORG06	F2D004	Organogram AZ	Definities van de verschillende bedrijfsonderdelen.
I-ORG07	F2D004	Organogram BZK	Organogram BZK
I-ORG08	F2D004	Organogram BUZA	Organogram BUZA
I-ORG09	F2D004	Organogram Def	Organogram Def
I-ORG10	F2D004	Organogram EZ	Organogram EZ
I-ORG11	F2D004	Organogram Fin	Organogram Fin
I-ORG12	F2D004	Organogram IenM	Organogram IenM
I-ORG13	F2D004	Organogram OCW	Organogram OCW
I-ORG14	F2D004	Organogram SZW	Organogram SZW
I-ORG15	F2D004	Organogram VenJ	Organogram VenJ
I-ORG16	F2D004	Organogram VWS	Organogram VWS
I-BC01	F2D005	De vijf typering van de Caluwé	De kleurenleer van de Caluwé met steekwoorden.
I-BC02	F2D005	Hoofdstromingen cultuurontwikkeling	Het duiden van verschil in cultuurstromingen en ontwikkelingen binnen de Rijksoverheid.
I-BC03	F2D005	Hoofdstroming 1	Duiding cultuurverschillen organisatorische verantwoordelijkheid.
I-BC04	F2D005	Hoofdstroming 2	Duiding cultuurverschillen organisatorische verantwoordelijkheid.
I-BC05	F2D005	Cultuur BZK	Grafische weergave van relatie werker - Manager - TBGI - OBR.
I-SH01	F2D009	Onion model	Grafische weergave van het gebruikte model voor het analyseren van stakeholders (Alexander, I.)

#	Bron	Omschrijving	Doel
I-SH02	F2D009	Onion model The System	Grafische weergave van laag The system van het gebruikte model voor het analyseren van stakeholders (Alexander, I.).
I-SH03	F2D009	Onion model The Containing System	Grafische weergave van laag The Containing System van het gebruikte model voor het analyseren van stakeholders (Alexander, I.).
I-SH04	F2D009	Onion model The Wider Envorinment	Grafische weergave van laag The Wider Environment van het gebruikte model voor het analyseren van stakeholders (Alexander, I.)
T-SH01	F2D009	Uitwerking Stakeholders The system	Spreadsheetweergave van de geanalyseerde stakeholders binnen The System (niet uitputtend).
T-SH02	F2D009	Uitwerking Stakeholders The Containing system	Spreadsheetweergave van de geanalyseerde stakeholders binnen The containing System (niet uitputtend).
T-SH03	F2D009	Uitwerking Stakeholders The Wider environment	Spreadsheetweergave van de geanalyseerde stakeholders binnen The Wider Environment 1/2 (niet uitputtend).
T-SH04	F2D009	Uitwerking Stakeholders The Wider environment	Spreadsheetweergave van de geanalyseerde stakeholders binnen The Wider Environment 2/2 (niet uitputtend).
I-SH05	F2D009	Stakeholders weggezet in Mendelow Matrix	Grafische weergave van het resultaat van de geanalyseerde stakeholders die zijn weggezet in de Mendelow Matrix(Mendelow, A.).
I-IV01	F2D022	Governancemodel Bedrijfsvoering Rijk	Grafische weergave van rijksbrede governance bedrijfsvoering Rijksoverheid.
I-IV02	F2D022	Governancemodel Bedrijfsvoering versus PIOFACH	Grafische Weergave van "PIOFACH" versus Governancemodel Bedrijfsvoering Rijk.
I-IV03	F2D022	Bestuurlijke verankering Governance Bedrijfsvoering	Grafische weergave van rijksbrede governance bedrijfsvoering Rijksoverheid weggezet tegen het besturingsmodel DGOBR.
I-IV04	F2D022	Overzicht hoofdprocessen TBGI	Grafische weergave van het overzicht van de hoofd- en deelprocessen van TBGI weggezet tegen de rollen.
I-IV05	F2D022	Kerntaken weggezet in BiSL-Model	Grafische weergave van de werkzaamheden en taken van TBGI weggezet in het BiSL-raamwerk.
I-IV06	F2D022	De NORA-Familie inclusief referentiekader	Grafische weergave van de NORA-Familie inclusief referentiekader.
I-IV07	F2D022	De Leidende MARIJ-Principes	Grafische weergave van de vier leidende principes van MARIJ.
I-IV09	F2D022	Het 9+1+1 vlak model NORA / MARIJ	Grafische weergave van het raamwerk binnen MARIJ.
T-IV01	F2D022	Overzicht verantwoordelijkheden TBGI – ICCIO	spreadsheetlijst van de onderlinge relatie van werkzaamheden tussen ICCIO en TBGI
T-IV02	F2D022	Processen TBGI en Kerntaken TBGI	Spreadsheetlijst van de processen en kerntaken van TBGI
T-PIO01	F2D018	relatie bedrijfsonderdelen IdM	bedrijfsonderdelen die een relatie hebben met Identity Management.
T-POI02	F2D018	relatie bedrijfsonderdelen IdM	bedrijfsonderdelen die een relatie hebben met Identity Management weggezet in Mendelow.

F2D006



IN DIENST VAN HET RIJK

NAAR EEN VOLGENDE FASE VAN VERNIEUWING VAN DE RIJKSDIENST

VERSLAG VAN HET OVERLEG VAN SECRETARISSEN-GENERAAL
MAART – JULI 2006

Inleiding

De Secretarissen-Generaal van de dertien ministeries, verenigd in het SG-Overleg (SGO), hebben de afgelopen jaren veel initiatieven genomen ter verbetering van het functioneren van Het Rijk. Centraal daarbij stond de ondersteuning van de politieke besluitvorming en de effectiviteit van het werk. Er is onder andere actief geparticipeerd in het kabinetsprogramma 'Andere Overheid' en er is een eigen twaalf punten plan uitgevoerd dat geleid heeft tot grotere efficiency, samenwerking en het wegnemen van overlap. Er is tevens fors geïnvesteerd in een betere samenwerkingcultuur binnen het Rijk, te beginnen bij de top zelf. Op die ingeslagen weg willen wij voortgaan. Bovenal is het kabinet ondersteund bij de uitvoering van het Hoofdlijnenakkoord en het Beleidsprogramma 2003-2007. Daarin is over het algemeen succesvol geopereerd en met goed resultaat; zie ook de Verantwoording 2005.

Vrucht van alle investeringen in organisatie en werkwijze is het nu voorliggende verslag ('In dienst van het Rijk') met ingrijpende voorstellen voor een volgende fase van vernieuwing van de werkwijze van het Rijk. Naast de reeds ingezette veranderingen, die met grote inzet worden ingevoerd, zijn nieuwe ideeën ontwikkeld voor betekenisvolle en aanzienlijke vervolgstappen. Deels kunnen deze voorstellen op de korte termijn al worden omgezet in concrete acties, deels zullen besluiten van een volgend kabinet nodig zijn voor realisatie van de verdere vernieuwing.

De SG's realiseren zich dat hun voorstellen en ideeën vooral betrekking hebben op 'de binnenkant' van de eigen organisatie. Echter, nadrukkelijk vanuit de analyse over de ontwikkelingen aan de 'buitenkant' (in samenleving, politiek en media), waarop wij zullen moeten reageren met nieuwe hervormingen. Over de politieke organisatie doen wij geen concrete voorstellen, dat is aan anderen om over te beslissen. Als de analyse echter wordt gedeeld, zouden ook in de sturing van uit de politieke organisatie van het Rijk vernieuwende stappen moeten worden gezet. Dat is erg belangrijk voor de te bereiken effectiviteit en snelheid van handelen.

De voorstellen die nu voorliggen, komen voort uit een onverminderd enthousiasme en een grote overtuiging te willen werken voor de publieke zaak. 'Professie met passie' is niet zonder reden de titel van het programma bij het 10 jarig jubileum van onze Algemene Bestuursdienst, dit jaar.

Van het huidige kabinet, onze politieke opdrachtgevers, wordt instemming gevraagd met onze analyse, voorstellen en ideeën, opdat deze deels op korte termijn kunnen worden omgezet in daden. Van een volgend kabinet, te beginnen bij de formateur, wordt gevraagd besluiten te nemen die de door ons gewenste en noodzakelijk geachte hervormingen ondersteunen en bevorderen. Wij zijn voor nader advies daarover vanzelfsprekend beschikbaar.

Namens het Overleg van Secretarissen-Generaal,

Wim Kuijken, voorzitter
Maart – juli 2006

Samenvatting

Het SG-Overleg (SGO) heeft zich in een aantal besprekingen gebogen over de opgaven voor het Rijk voor de verbetering van de organisatie in de komende jaren. Het ging niet over blauwdrukken, maar over het werkende weg verbeteren en vernieuwen, zoals de laatste jaren succesvol beproefd. Een volgende fase is aangebroken. De ervaring van de afgelopen jaren wordt daarin benut.

De afgelopen jaren is een aantal grote beleidsinspanningen geleverd, zoals de herziening van het zorgstelsel, de sociale zekerheid, de terreurbestrijding e.a. Ook is veel veranderd in het functioneren van de overheid, bijvoorbeeld: (aanpak) Operatie Jong, veilige wijken, de vleugelaanpak ten behoeve van de uitvoeringsagenda van de Nota Ruimte en de organisatie van de Kustwachttaken. Het is zaak om enerzijds op de successen voort te bouwen en anderzijds daarin inspiratie en aanknopingspunten te zoeken voor verdergaande verbeteringen. Volgens de SG's zijn vooral vervolgstappen nodig op de volgende drie onderwerpen:

1. *Het op onderdelen vergroten van de probleemsturing en dus de flexibiliteit van de politieke en ambtelijke organisatie.* Op dit moment is het lastig om snel en adequaat te reageren om maatschappelijke vraagstukken die om een oplossing vragen en die om betrokkenheid van meerdere ministeries (en andere organisaties) vragen. Maatregelen in de politieke en ambtelijke organisatie, op rechtspositioneel en personeel gebied en in de ICT-toepassing kunnen gerichte, flexibeler inzet van medewerkers vergroten. Daarmee is een meer op de maatschappelijke vraag gerichte sturing sneller en eenvoudiger te realiseren. Organisatie volgt beleid en niet andersom.
2. *Het verbeteren van de relatie tussen het maken van beleid en de uitvoering én het verbeteren van de samenhang in de uitvoering.* Ook al is er een sterk gedifferentieerd beeld, soms is er te veel afstand tussen beleidsvoorbereiding en uitvoering, met als gevolg ineffectief en soms moeilijk uit te voeren beleid. De uitvoering is in de afgelopen jaren geëmancipeerd; het beleid moet volgen. Het leidinggeven aan beleid vereist kennis van de uitvoering, vice versa. Sturing op beleid én uitvoering 'aan de voorkant' moeten hoog in de organisatie verankerd zijn. Ketens van uitvoeringsorganisaties (dichtbij of op afstand) moeten in het belang van burgers en bedrijven op elkaar aansluiten of integreren. Uitvoeringstoetsen zijn noodzakelijk evenals andere werkvormen en een grotere betrokkenheid op elkaars werk. Daarbij staat de professionaliteit van de uitvoerder centraal.
3. *Vermindering van de bestuurlijke en ambtelijke drukte; "je gaat er over of niet".* Heldere toewijzing van verantwoordelijkheden en bevoegdheden is nodig om de 'drukke' te reduceren. Het is een hardnekkig vraagstuk dat krachtige beslissingen vergt. Niet iedereen hoeft zich overal mee te bemoeien. Vertrouwen in elkaar bevorderen is een opgave voor alle leidinggevendenden (politiek én ambtelijk) op alle niveaus. Eenvoud én nabijheid zijn sleutelwoorden voor het toekomstig beleid. Ook de bestuurlijke organisatie in ons land moet eigenlijk vereenvoudigd worden.

Als belangrijke (rand)voorwaarde geldt, dat veel aandacht moet worden gegeven - over en weer - aan de samenwerking en communicatie tussen politiek bestuur en ambtelijke dienst. Over en weer beelden expliciteren en wensen en verwachtingen uitspreken. Door de druk van

alle dag wordt daarvoor vaak te weinig tijd genomen. Ook de aandacht voor het werk in en voor de Europese Unie vereist een extra inspanning.

Met de oplossing van de genoemde knelpunten kunnen belangrijke stappen gezet worden naar verdere verbetering van het functioneren en van de kwaliteit van Het Rijk en – daarmee – de effectiviteit van het politieke beleid en bestuur. Een aantal onderdelen zullen de SG's zelf realiseren. Voor andere is politieke besluitvorming geboden, bijvoorbeeld bij de formatie in 2006/2007.

De Secretarissen-generaal ondersteunen die inspanningen graag, langs de lijnen zoals weergegeven in het onderhavig verslag en zullen overigens alles doen wat in hun vermogen ligt om de verbeteringen en vernieuwingen met kracht te realiseren. Daarbij staat de professionaliteit van ons vak centraal.

Tot slot: de SG's vervullen een actieve rol in het organiseren van het oplossend vermogen door naast de leiding van het ministerie, ook te voorzien in de meer generale advisering van bewindspersonen, het zo nodig leiden van een crisisorganisatie en het beheersen of voorkomen van incidenten, het bevorderen van een goede communicatie tussen bewindspersoon en de ambtelijke diensten, het organiseren van kritisch vermogen en zonodig tegenspraak en het vertegenwoordigen van meer dan alleen het belang van het eigen ministerie, de ambtelijke regie van departementsoverstijgende beleidsvraagstukken; 'Het Rijk' staat bij ons meer dan ooit centraal.

1. Korte algemene analyse

1. De samenleving is complexer geworden. Dit is een open deur maar een onvermijdelijke. Ontzuid, geëmancipeerd, intercultureel, internationaal, sneller. Er is een dominante rol voor media. Communicatie speelt een cruciale rol, zowel aan de voorkant (verwachtingen, waar is de overheid voor) als tijdens de beleidsontwikkeling (uitleggen in begrijpelijke taal); ook resultaten moeten beter worden gecommuniceerd. Daarnaast is het van belang voldoende tijd te nemen voor analyse, alternatieven voor oplossingen en betere uitvoering. Die tijd lijkt niet altijd te worden gegeven of genomen.
2. De inrichting van ons overheidsbestuur kent een onderscheid van verantwoordelijkheden. Er zijn (autonome) bestuurslagen, er zijn onderscheiden verantwoordelijkheden van minister(ie)s én een collectieve verantwoordelijkheid van het kabinet. Daarnaast is er een onderscheid tussen politieke en ambtelijke verantwoordelijkheid en een onderscheid tussen beleid voorbereiden, vaststellen en invoeren enerzijds en het uitvoeren van beleid, inclusief het toezicht daarop. Het door elkaar heen lopen van c.q. het ontbreken van scherpe verantwoordelijkheidsafbakeningen leidt soms tot spanningen. De 'schuivende panelen' zijn echter niet altijd te vermijden; spanningen zouden wel meer expliciet gemaakt moeten worden en waar mogelijk, gereduceerd. Een korte impressie van enkele evidente spanningen:
 - Spanningen tussen regering en parlement (roep om interventie, meeregeren t.o.v. controle, haast, incidenten t.o.v. de lange termijn)
 - Spanningen tussen individuele ministeriële verantwoordelijkheid en collectieve verantwoordelijkheid (het geheel en de som der delen)
 - Spanningen tussen beleid en uitvoering (toezicht en vertrouwen, voeling met de uitvoerbaarheid van regels, uitvoering te veel op afstand, onvoldoende betrokkenheid met elkaar)
 - Spanning tussen de beleidsintenties en de feitelijke uitwerking van het beleid
 - Spanningen tussen de diverse overheidslagen (bestuurlijke drukte, veel bestuurslagen, veel onderlinge afhankelijkheden, belangen en competenties)
 - Spanningen tussen politiek en ambtelijke organisatie (vertrouwen in ambtelijke signalen, politiek gevoel, verwachtingen over en weer, beelden)
3. De inrichting van de huidige ambtelijke organisaties is nog onvoldoende flexibel. Het over/door kokers heen beleid maken én uitvoeren en het managen van interbestuurlijke ketens is niet eenvoudig te realiseren. De huidige organisatiestructuur werkt het verkokerd denken in de hand en het sturen van organisaties die in een keten werken t.b.v. burgers en bedrijven is daardoor lastig. De verkaveling van ministeries en de huidige opvattingen omtrent de bijbehorende ministeriële verantwoordelijkheid zijn hierbij een belangrijk aspect, de 'eigen' belangen van onderdelen spelen een dominante rol, maar ook zaken als rechtspositie, ICT, huisvesting werken belemmerend. Het werken aan de EU is nog onvoldoende geïncorporeerd in onze politieke en ambtelijke organisaties.
4. Er is vaak te weinig tijd en aandacht voor goede probleemanalyses van de maatschappelijke vraagstukken. Ook kan beter worden gecommuniceerd waar de overheid wel en niet over gaat (zie ook 1). Daarnaast is er sprake van een aantal reflexen, die min of meer zijn ingesleten en die – van bovenaf – zullen moeten veranderen (kost wel tijd en vergt stuurkracht):

- Ambtenaren kunnen soms moeilijk loslaten;
- We slagen er nog niet goed in om verantwoordelijkheden over de traditionele grenzen heen te organiseren;
- Vertrouwen moet meer als uitgangspunt worden genomen voor het handelen en interactie/ bemoeienis;
- Oplossing wordt meestal in (dichtgetimmerde, soms complexe) wetgeving gezocht; er wordt te weinig gedacht in termen van incentives en pilots/experimenten;
- We maken met elkaar (politiek en ambtelijk) zaken soms nodeloos complex: overmatige uitwerking en structurering van beleid, taken en regelgeving; overorganiseren;
- We moeten meer zicht krijgen op en inlevingsvermogen in wat er in de maatschappij leeft, met name bij doelgroepen van beleid.

2. Flexibiliteit én deskundigheid

Korte analyse

De steeds dynamischer en complexer wordende samenleving en alle problemen en aandachtsgebieden die daarin een rol spelen vinden nog niet voldoende hun weerslag in (het handelen van) de overheid. Verdelingen van middelen en verantwoordelijkheden blijven vaak achter bij snel wijzigende omstandigheden. De organisatie en werkwijze van overheidsorganisaties lijken te veel vast te zitten in hun structuren en procedures. Dat gaat ten koste van tempo en daadkracht. Anderzijds moet soms te snel worden gehandeld onder politieke of media druk.

Vaak wordt teruggegrepen naar ‘meer van hetzelfde’. Binnen de Rijksdienst zijn professionaliteit, deskundigheid en betrokkenheid volop aanwezig en werpen hun vruchten natuurlijk wel degelijk af. Het is alleen even onmiskenbaar dat de overheid op onderdelen behoefte heeft aan meer flexibiliteit om sneller en effectiever te reageren, vooral als het om vraagstukken gaat waar meerdere organisaties bij zijn betrokken. Al in 1980 wees de commissie Vonhoff (‘Elk kent de laan die derwaarts gaat’) op de noodzaak om drie elementen in de rijksdienst te versterken: de onderlinge samenhang in het zicht op maatschappelijke problemen, een evenwichtige afweging van belangen en de flexibiliteit van de organisatie en de beleidsinstrumenten. Nadien zijn veel verbeteringen op dit vlak gerealiseerd. Toch komen de aspecten die destijds werden belicht nog steeds in allerlei vormen terug in analyses van en aanbevelingen over de organisatie en werkwijze van de rijksdienst. Zo deelt Tjeenk Willink (jaarverslag RvS 2002) het ambtelijk verantwoordelijkheidsbesef onder in democratisch besef, rechtsstatelijk besef en integriteit. Een bestuurder in zijn ogen moet *“niet alleen directeur zijn van een bedrijf, maar moet ook kunnen omgaan met paradoxen, schijnbare tegenstellingen. Hij moet de burgers motiveren en hun problemen serieus nemen, maar ook afstand bewaren, een eigen visie ontwikkelen en verantwoordelijkheid durven te nemen. Hij moet het debat met politici durven voeren, maar ook praktisch uitvoerbare conclusies daaruit durven trekken. Hij moet bereid zijn aan consensusvorming bij te dragen, maar ook het conflict niet uit de weg gaan”*. Het SGO onderschrijft deze beschrijving.

Oplossingen ten gunste van flexibiliteit/probleemsturing

Investeren in de deskundigheid, inclusief de vereiste (leidinggevende) vaardigheden van medewerkers staat hoog in het vaandel. Door het SGO en de Algemene Bestuursdienst (ABD) worden hiervoor impulsen gegeven (NSOB, interdepartementale managementleergang, kandidatenprogramma etc.) De zorg ligt voor de toekomst met name bij de flexibiliteit van organiseren.

a. Oplossingen die om politieke besluitvorming vragen

Pools van flexibel inzetbare medewerkers en aanpassing rechtspositie

De Rijksdienst is vergевorderd met de harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden. Binnen de Rijksoverheid zou daarnaast meer gebruik kunnen worden gemaakt van detacheringen en gestandaardiseerde IF-contracten. Ook het instellen van (interdepartementale) pools van flexibel inzetbare medewerkers verdient steun. Beter nog zou het zijn voor een volgende periode (het merendeel van de) medewerkers in dienst te stellen van Het Rijk en niet meer van een ministerie respectievelijk een onderdeel van een ministerie resp. een bepaalde functie.

Hierdoor zijn zij flexibel inzetbaar bij de diverse ministeries voor een bepaalde periode al naar gelang de specifiek beschikbare kennis, competenties en behoeften. Binnen de Algemene Bestuursdienst is hiermee al de nodige ervaring opgedaan. Tegelijkertijd moet medewerkers voldoende veiligheid worden geboden. Overleg hierover met de vertegenwoordigers van de gezamenlijke ondernemingsraden (PRO) zal worden gevoerd. Een volgend kabinet moet beslissen over de bij flexibiliteit behorende baan zekerheid.

Kleine ministeriële teams/programmaministers

Sinds 'Vonhoff' is in talrijke rapporten gewezen op de noodzaak de 'wereld van de sectoren' en de 'wereld van de integratie van de takenpakketten' op effectieve wijze met elkaar te verbinden. Sectorbeleid en integrale afweging zouden moeten worden gekoppeld zonder een 'onoverzichtelijke jungle van coördinatiestructuren'.

In dit verslag van het SGO wordt niet specifiek ingegaan op de meest gewenste politieke organisatie (Eerste Kamer, Tweede Kamer, Kabinet). Daar gaan de politieke partijen respectievelijk politieke bestuurders primair over. Duidelijk is wel dat de gekozen politieke organisatie (bijvoorbeeld het aantal bewindspersonen, de hen toegewezen verantwoordelijkheden én bevoegdheden en de samenstelling van ministeries; indeling in Kamercommissies etc.) sterk bepalend is voor de mogelijkheden voor flexibiliteit, integraliteit, ontkokering en inspelen op de maatschappelijke thema's.

Binnen de huidige context zouden op een bepaald onderwerp/vraagstuk ter vergroting van de flexibiliteit kleine ministeriële teams kunnen worden ingesteld van 2 à 3 bewindspersonen die opereren met het mandaat van de ministerraad, ter oplossing van gesignaleerde problemen. Het sleutelwoord daarbij is (gezamenlijke) sturing aan de voorkant van beleidsontwikkeling, waarbij het probleem leidend is en niet de individuele ministeriële verantwoordelijkheid. Een andere optie is één effectief opererende 'programmaminister' op één specifiek (maatschappelijk) thema te benoemen, tevens met het mandaat van de gehele ministerraad en met financiële en personele verantwoordelijkheden die binnen bepaalde kaders zijn overeengekomen. Deze optie zou verder moeten gaan dan de huidige 'ministers voor'. Deze minister zou moeten kunnen beschikken over een eigen staf en andere middelen om namens het kabinet of een groep ministers de voortrekkersrol bij de aanpak te vervullen. In feite wordt hiermee een tijdelijk 'ministerie' gecreëerd, samengesteld uit delen van bestaande ministeries. Voor beide voorstellen geldt dat deze een cultuur van samenwerken en ontkokering zullen stimuleren omdat het ambtelijk apparaat de politieke sturing 'aan de voorkant' volgt.

De Algemene Bestuursdienst

Flexibiliteit en deskundigheid als randvoorwaarde voor een modern functionerende overheid stelt hoge eisen aan de organisatie en de kwaliteit van de bemensing. De ambtelijke leiding is niet alleen verantwoordelijk voor de waarborging van beide elementen, maar heeft ook een voorbeeldfunctie in de ontwikkeling van beide. Het topkader van de Algemene Bestuursdienst moet in staat zijn verantwoordelijkheid te dragen voor brede departementsoverstijgende programma's. Ook vragen ontwikkelingen in de samenleving om leidinggevendend die flexibel genoeg zijn om naast reguliere taken ook tijdelijke opdrachten te kunnen uitvoeren. Het is daarom van wezenlijk belang te investeren in de kwaliteit van het topkader om deze uitdaging te kunnen waarmaken. Niet alleen wordt scherp gewaakt over de deskundigheid van deze groep, ook wordt de flexibele inzet steeds meer als norm gezien. Deze nieuwe eisen vragen om een gestructureerd loopbaanbeleid met daartoe aan te passen besluitvormingsstructuren, ook op het niveau van de Ministerraad. De rol van de minister-president, van de MP én de vice-MP's, van de minister van BZK en de vakministers, alsmede de rol en positie van de DG ABD moeten daarbij in ogenschouw worden genomen.

Politieke regie op bedrijfsvoering Rijk

In het verleden is de bedrijfsvoering van de Rijksoverheid gedecentraliseerd. Van een ‘concern Rijk’ is op dit moment in praktische zin onvoldoende sprake, ondanks goede pogingen daartoe. Vanuit het adagium dat de ambtelijke organisatie politieke sturing volgt, zal enige politieke regie op bedrijfsvoeringsaspecten een bijdrage kunnen leveren aan de ‘concern-gedachte’. Een vorm hiervoor is een ministeriële stuurgroep Bedrijfsvoering Rijk op te richten, bestaande uit de ministers van BZK, VROM en Financiën, met een gedeelde verantwoordelijkheid voor onder andere begroting, huisvesting, organisatie-, informatie- en personeelsbeleid. Het onder verantwoordelijkheid brengen van één minister zou daarna onder ogen kunnen worden gezien.

a. Acties die in gang zijn gezet door de SG’s

Voorbeeldgedrag ambtelijke leiding

Als onderdeel van de huidige cultuur wint het oude het vaak van het nieuwe. Dit wordt mede veroorzaakt doordat een ‘level of comfort’ wordt nagestreefd en kan werken als een belemmering voor innovatie. Het vergt energie en voorbeeldgedrag van de ambtelijke leiding om dit te doorbreken. Daarmee zijn reeds successen geboekt. Zo wordt bij de arbeidsmarktcommunicatie door de SG van het ministerie van Verkeer en Waterstaat leiding gegeven aan de interdepartementale samenwerking (t.b.v. de minister van BZK); SG VROM leidt de gezamenlijke groep die moet komen tot verdere integratie van inspecties voor het bedrijfsleven (uitvoering motie Aptroot) ten behoeve van meerdere ministers (waaronder de minister voor BVK en de staatssecretaris van EZ). SG AZ leidt de Ambtelijke Stuurgroep Regeldruk van 5 SG’s die impulsen geeft voor de vermindering van regeldruk en SG EZ is voorzitter van de Ambtelijke Stuurgroep Vereenvoudiging Vergunningen. Daarnaast zit SG LNV het voorportaal voor van de onderraad Zorg, Welzijn en Onderwijs. De SG’s hebben de ambitie om met dit soort activiteiten en initiatieven krachtig door te gaan.

Standaardisering ICT-werkplekken

Flexibiliteit kan worden bevorderd door de werkprocessen binnen de Rijksoverheid beter op elkaar te laten aansluiten, zodat geen tijd verloren gaat met het operationaliseren van (tijdelijke) interdepartementale directies en werkgroepen. Te denken valt aan het gebruik van dezelfde ICT-systemen en het standaardiseren van de ICT-werkplekken. In aanvulling op het bestaande RYX kan een Intranet worden opgezet ter bevordering van de Rijksbrede communicatie (inclusief beveiligde communicatie); een project van enkele jaren, maar wel noodzakelijk. De eerste stappen zijn gezet met de “Haagse Ring”.

Centrale faciliterende eenheid

Om tijdelijke samenwerkingsprojecten of -directies sneller en eenvoudiger van start te laten gaan, zal een kleine centrale faciliterende eenheid worden samengesteld (BZK/ RGD), samen met ervaringsdeskundigen bij ministeries. Deze eenheid houdt zich onder andere bezig met het vinden en het inrichten van geschikte werkplekken, de financiële afhandeling en eventueel de contracten van betrokken medewerkers enz. Voorkomen kan daarmee worden dat elk ministerie op dit gebied zelf het wiel uitvindt. Een voorbeeld hiervan is de Werkmaatschappij. Deze biedt onderdak aan interdepartementale samenwerkingsverbanden, voornamelijk uitsluitend op het gebied van bedrijfsvoering (met name PIOFACH). De Werkmaatschappij faciliteert zowel initiatieven als bedrijfseenheden: initiatieven zijn samenwerkingsverbanden tussen 2 of meer ministeries die zich in project- of ontwikkelfase bevinden; bedrijfseenheden zijn samenwerkingsverbanden tussen twee of meer ministeries die producten en diensten leveren aan deze en mogelijk andere ministeries.

Deskundigheid over Europa

De staatssecretaris van Europese Zaken heeft op 23 mei 2006 een kabinetsstandpunt n.a.v. het advies van de Raad van State over de gevolgen van de EU voor de Nederlandse staatsinstellingen aan de Tweede Kamer gestuurd: 'Nederland in Europa – Europa in Nederland'; daarin ook belangwekkende voorstellen voor een betere organisatie en werkwijze binnen het Rijk. Op nagenoeg alle beleidsterreinen is sprake van een sterke verwevenheid van nationaal beleid met Europees beleid. Daarvoor is nodig dat we een optimale kennis hebben van EU-aangelegenheden en dat we optimaal kunnen inspelen op EU-ontwikkelingen. De horizontale coördinatie van het ministerie van Buitenlandse Zaken en met name de sturing van de Nederlandse inbreng in de EU zullen worden versterkt. Veel aandacht zal worden gegeven aan opleiding, training, uitwisseling en deskundigheidsbevordering.

3. Beleid én uitvoering

Korte analyse

De uitvoering van overheidsbeleid heeft zich de afgelopen tijd in een grote aandacht mogen verheugen. Het besef dat aan de uiteindelijke uitvoering van beleid grote waarde moet worden toegekend wordt niet alleen gestaafd met gezaghebbende onderzoeken en analyses, maar zeker ook door enquêtes. Er zijn niet zelden spanningen tussen beleidsdoelstellingen die zich wreken in de uitvoering. *‘Overal en telkens weer valt hooi van de vork, is de stellige indruk van de Algemene Rekenkamer’*.

In zijn ‘Bewijzen van goede dienstverlening’ wijst de WRR erop dat de maatschappelijke dienstverlening wordt gekenmerkt door een spanning tussen het institutionele regime waarbinnen de sectoren functioneren, de oriëntatie waarmee de dienstverlenende instellingen en de daar werkzame professionals opereren en de vraag die cliënten ten aanzien van die instellingen articuleren. Daardoor sluiten de verschillende belangen, taken, eisen en behoeften onvoldoende op elkaar aan of werken elkaar tegen, waardoor de feitelijke dienstverlening in de knel komt. Die spanningen zijn nooit geheel weg te nemen. Er zal daarom moeten worden gezocht naar een manier om productief met deze spanningen om te gaan en de verschillen juist te benutten. Kortom: in het denken over de uitvoering en vooral de verhouding tussen beleid, uitvoering en burgers is sprake van een *‘zoektocht naar nieuwe verhoudingen’* (WRR).

Met het onderscheid tussen beleid en uitvoering zijn positieve ervaringen opgedaan. Het is goed dat de ministeries zich hoofdzakelijk concentreren op het voorbereiden en invoeren van beleid. Daarna volgt de uitvoering, die op uiteenlopende wijzen vorm kan krijgen. Ministeries kunnen zelf verantwoordelijk zijn voor de uitvoering, bijvoorbeeld de Belastingdienst als het om fiscaal beleid gaat, Rijkswaterstaat wat betreft het infrastructuurbeleid en het leger ter uitvoering van het defensiebeleid. De uitvoering kan ook worden opgedragen aan ZBO’s zoals het toezicht op de financiële markten door de Autoriteit Financiële Markten (AFM) of het sociale zekerheidsbeleid door het UWV en CWI. Voorts is veel beleid erop gericht mensen en organisaties te bewegen dingen te doen of juist te laten. Instrumenten daarvoor zijn onder andere subsidies, vergunningen en handhaving.

Daarnaast bestaan er veel typen uitvoeringsorganisaties. Er is bijvoorbeeld een verschil tussen het Openbaar Ministerie (OM) en het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA). Een ander voorbeeld is het verschil tussen het Kadaster dat als zelfstandige bestuursorgaan relatief ver op afstand van het ministerie van VROM is geplaatst en de Rijksgebouwendienst (RGD); een agentschap met een eigen baten-lastensystematiek. Daarom is het nodig het onderscheid tussen de van karakter verschillende uitvoeringsorganisaties te blijven maken. Ook hebben ministeries niet in dezelfde mate beleid en uitvoering gescheiden; het beeld is sterk gedifferentieerd. Voor de ministeries van Defensie en Justitie is de uitvoering nagenoeg de ‘core business’; dat geldt in mindere mate voor bijvoorbeeld de ministeries van OCV (scholen/gemeenten/instellingen met grote autonomie) en VWS (patiënten, zorgverleners, zorgverzekeraars), waar de minister vooral ‘systeemverantwoordelijk’ is. In de laatste categorie gaat het om onafhankelijke, niet door de overheid ingestelde (private) organisaties of personen.

Voorkomen dient te worden dat beleidsmakers onvoldoende weten wat er speelt in de uitvoering, wat er leeft bij maatschappelijke organisaties, wat burgers drijft et cetera. Om wederzijds begrip en kennis te vergroten is een ‘confrontatie’ tussen beleid en uitvoering

nodig, mits goed georganiseerd en gestuurd. Voorbeelden daarvan zijn betere informatie over de praktijk, uitvoerbaarheidstoetsen, intensieve communicatie met de mensen in het veld en een uitwisseling van personeel. In de loop van de tijd kan de 'knip' tussen beleid en uitvoering variëren; bijstelling is soms nodig. De idee dat het (weer) vervlechten van beleid en uitvoering positiever zou zijn, is volgens het SGO onjuist (vgl. de casus studiefinanciering).

Tot slot is van groot belang dat met name ook aandacht wordt besteed aan ketens van uitvoeringsorganisaties die direct met burgers en bedrijven te maken hebben. Er zal – ook over de grenzen van ministersportefeuilles heen – (politieke) energie moeten worden gestoken in de sturing van deze uitvoeringsorganisaties en de keten waarin zij vaak opereren. Samenwerking, afstemming, maar soms ook integratie zijn gewenst. Bij het toezicht (inspecties) worden daartoe ook stappen voorbereid (uitvoering motie Aptroot). Het belang van burgers en bedrijven moet daarbij meer dan in het verleden voorop staan. Dit gebeurt bijvoorbeeld ook bij de introductie van de Omgevingsvergunning: één loket en gelijkschakeling. Een goed voorbeeld dat navolging verdient.

Oplossingen voor het verbeteren van de relatie tussen beleid en uitvoering

Belangrijk is te realiseren dat veel 'uitvoeringsleed' ook in de vorm van veel regels, verantwoording, toezichtlasten ontstaat aan de voorkant van het beleidsproces. 'Bezint eer ge begint' is een toepasselijk gezegde in dit verband. Het kan niet vaak genoeg worden herhaald: er zou iets meer tijd moeten worden genomen voor analyse en de aanpak van een probleem. Daarnaast zijn voor het toekomstig beleid eenvoud en nabijheid de sleutelwoorden als het aan de SG's ligt.

a. Oplossing die om politieke besluitvorming vraagt

Specifieke discretionaire ruimte en 'early warning'

Als professionals belangrijk worden gevonden en de ruimte moeten hebben vraagstukken op hun eigen manier aan te pakken, verdient het aanbeveling om in wet- en regelgeving meer specifieke discretionaire ruimte te geven (met verantwoording) aan uitvoerders om maatwerkoplossingen te bieden (soms ook mét elkaar, bijvoorbeeld in een probleemwijk). In de praktijk (bijvoorbeeld in Rotterdam/Hoogvliet) vinden de uitvoerende partijen (onderwijs, woningbouw, politie e.a.) elkaar steeds beter. Er worden soms vergaande afspraken gemaakt. Juist voor hen is 'ruimte' nodig. Ook is het nuttig de uitvoerders expliciet te vragen en te prikkelen een 'early warning'-systeem op te zetten voor zaken die opvallen en mis dreigen te gaan. Een dergelijk signaal moet de ambtelijke top en de bewindspersonen direct bereiken.

b. Acties die in gang zijn gezet door de SG's

Betrokkenheid uitvoerders bij het maken van beleid

De emancipatie van de uitvoering is nog steeds gaande maar op tal van terreinen wordt beleid nog steeds hoger gewaardeerd dan de uitvoering. Feitelijk moet het beleid nu meer emanciperen, in die zin dat het beleid beter wordt door de uitvoeringspraktijk er directer bij te betrekken. Regelgeving is soms zo ingewikkeld (gemaakt/geworden) dat uitvoering hiervan moeilijk is. Daarom moet meer rekening worden gehouden met de uitvoerbaarheid van beleid, ook in het parlement. Het is nodig de uitvoeringsdeskundigen vanaf het begin te betrekken bij het maken van beleid; dit gebeurt steeds beter. Er ontstaat zo een positieve spanning. De leiding van grote uitvoeringsorganisaties zouden ook kunnen participeren in Bestuursraden of

meer directe toegang tot bewindspersonen moeten krijgen. Het Openbaar Ministerie (OM) neemt bijvoorbeeld deel aan vergaderingen van de Bestuursraad van het ministerie van Justitie en heeft overleg met de minister van Justitie over de besturing van de organisatie (beleidsuitvoering).

Liaisons

Onderdelen die van de beleidskolom worden gescheiden, dienen daarmee ook weer *verbonden* te worden. Dit vergt bepaalde competenties en het kost energie, omdat er binnen ministeries vaak onvoldoende ervaring is met sturingsvraagstukken ten opzichte van uitvoerende organisaties. Daarnaast moeten werkvormen worden aangepast. Zo kan op het ministerie van Defensie een persoon alleen generaal worden als deze leidinggevende is geweest van zowel een beleidsdirectie als een uitvoeringsorganisatie. Ook op het ministerie van Buitenlandse Zaken kan men hoge leidinggevende functies slechts bekleden nadat men in beide sectoren heeft gediend. Een andere oplossing om de spanning te verminderen is het plaatsen van liaisons (beleidsambtenaren in een uitvoeringsorganisatie en vice versa). Deze dragen bij aan de wederzijdse kennis over beleid en uitvoering. Dit gebeurt op het ministerie van LNV.

Ex ante uitvoeringstoetsen

Bij goed beleid maken hoort de uitvoerbaarheid tevoren te worden bestudeerd. Een aanbeveling die de uitvoerbaarheid van beleid ten goede komt, is het uitvoeren van ex ante uitvoeringstoetsen. In de private sector wordt bijvoorbeeld uitvoerig marktonderzoek verricht, voorafgaand aan de uitvoering. Het ministerie van Justitie heeft de ex ante uitvoeringstoetsen opnieuw ingevoerd. Omdat de uitvoeringstoets voor regelgeving die aan de Raad van State werd voorgelegd niet altijd consequent werd uitgevoerd, wordt de uitvoeringstoets op het ministerie van OCW tegenwoordig door de directie Wetgeving en Juridische Zaken bewaakt. In het algemeen kan trouwens worden vastgesteld dat er in het verleden onvoldoende aandacht is besteed aan toetsing, getuige bijvoorbeeld de HBO-fraude. Toetsing wordt belangrijker (beleid, uitvoering, toezicht én toetsing).

Eenduidigheid over verantwoordelijkheid

De verantwoordelijkheid voor beleid en uitvoering dient vooral met het oog op de samenhang tussen beide in beginsel hoog in de organisatie te worden belegd. Afhankelijk van de situatie kan dat een DG zijn of een SG. Het is namelijk van belang dat er eenduidigheid bestaat over het feit dat één persoon hoog in de ambtelijke organisatie de beslissingsbevoegdheid heeft. Zo sturen op het ministerie van Justitie de inhoudelijk betrokken directeuren-generaal de diverse uitvoeringsorganisaties aan en niet beleidsdirecteuren. Daarbij is het nodig het ‘escalatieniveau’ goed te definiëren; problemen tussen beleid en uitvoering moeten naar ‘boven’ komen.

Herijking functiewaarderingsysteem

Een goede kwaliteit van personeel, vooral ook binnen uitvoeringsorganisaties is noodzakelijk. Hierop heeft het beloningsniveau zeker invloed. Bij onvoldoende gekwalificeerd personeel bestaat ook het risico van aanzienlijke en kostbare externe inhuur. Daarom is het belangrijk de verhouding tussen medewerkers in beleid, uitvoering en ondersteuning opnieuw te bezien en de functiewaarderingsystemen eventueel te herijken. Dit laatste is in de Adviescommissie Rijksdienst (ARD) inmiddels onder handen; een advies wordt voorbereid.

Taalgebruik en politiek-bestuurlijke antenne

De taal van beleidsmedewerkers en uitvoerders sluit niet altijd op elkaar aan. Dit uit zich onder andere in het verschil in taal die wordt gebruikt voor het beantwoorden van Kamervragen of voor het schrijven van productcatalogi.

Werknemers bij uitvoeringsorganisaties hebben soms het idee dat hun taken a-politiek zijn. Dit is niet het geval, wat blijkt uit de debatten die de Tweede Kamer voert met bewindspersonen over de verantwoordelijkheden van uitvoeringsorganisaties. Hieraan wordt in trainingen en opleidingen meer en meer aandacht besteed door ministeries.

4. Bestuurlijke én ambtelijke drukte

Korte analyse

Het eerste dat een hoogleraar Bestuurskunde zijn propedeusestudenten voorhoudt, is dat zij het beeld van een coherente overheidsorganisatie onmiddellijk uit hun hoofd moeten zetten. Metaforen als een markt of een flipperkast met meerdere ballen en termen als complex of zelfs chaotisch geven de werkelijkheid van “te veel spelers op de vierkante meter en te veel bestuurslagen” beter weer.

Deze ‘bestuurlijke drukte’ die politici, ambtenaren en burgers zowel ondervinden als zelf genereren wordt meer en meer als een last ervaren en beschreven. In haar rapport ‘Je gaat erover of niet’ wijst de commissie De Grave op twee facetten die in dit verband in het oog springen: enerzijds is de burger de weg kwijt in overheidsland, en anderzijds is de maatschappelijke effectiviteit van overheidsinspanningen te laag. Als oorzaken ziet de commissie het feit dat het perspectief van de maatschappelijke prestatie op de achtergrond is geraakt, de neiging om steeds weer meer overleg en afstemming toe te voegen zonder dat er iets verdwijnt, en de aanwezigheid van veel vrijblijvendheid en verkeerde sturing. De titel van het eindrapport van de commissie De Grave over het onderwerp is treffend: ‘Je gaat erover of niet’. Zo is het; zo zou het – althans – moeten zijn.

Oplossingen voor de vermindering van bestuurlijke en ambtelijke drukte

a. Oplossingen die om politieke besluitvorming vragen

Rationaliseren en normeren

Er wordt veel gesproken over de grootte van de huidige (kern-)ministeries en over de verhouding tussen beleidsmedewerkers en ondersteuners aan het primaire proces. Voorop staat dat met circa 11.000 à 12.000 medewerkers in de beleidskernen, naast circa 100.000 medewerkers in de uitvoering en het toezicht, niet gesproken kan worden van een te groot en log beleidsapparaat van het Rijk, zeker niet in internationaal perspectief. Tegelijkertijd (zie hoofdstuk 4) is het wel druk op de vierkante kilometer in Den Haag. In plaats van het opleggen van generieke taakstellingen, zou het beter zijn taakstellingen te rationaliseren, waarbij beleidsveranderingen als gevolg van politieke keuzes consequenties hebben voor het personeelsbestand en de bestaande organisatie.

Een benchmark tussen ministeries geeft inzicht in de grootte van de directies en directoraten-generaal. Gedacht moet worden aan een bandbreedte, waarin rekening kan worden gehouden met specifieke omstandigheden als complexiteit en beleidsfase. Hieraan zou een visitatie-instrument kunnen worden gekoppeld, eventueel gevolgd door een normering van de grootte van beleids-/stafeenheden (level playing field tussen ministeries). Hierin kunnen dus de reductie van ‘drukte’ en het bevorderen van flexibiliteit hand in hand gaan.

Prioritering en selectiviteit

De (Rijks)overheid probeert veel tegelijk te doen met versnipperde aandacht als gevolg. Van tevoren wordt vaak onvoldoende nagedacht over de vraag of de Rijksoverheid zou moeten optreden of de kaders zou moeten scheppen voor andere actoren. Het is van groot belang hierover aan het begin van het beleidsproces expliciet met betrokken bewindspersonen te communiceren; ook de Tweede Kamer zou die ruimte moeten geven. Het is belangrijk om in overleg met de bewindspersonen scherpe prioriteiten te stellen en de medewerkers daarop aan

te sturen. Tegelijkertijd is het nodig om te laten zien wat de successen zijn van het optreden door de Rijksoverheid. We doen dit nog te weinig. Het werken met een beperkt aantal kerndoelen van het kabinet (zoals in deze periode gestart) verdient navolging. Iedere minister moet dan aangeven welke bijdrage hij levert aan de realisatie van die doelen. Het geeft focus in de aansturing en de communicatie.

Bundeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden

De verdeling van politieke en bestuurlijke verantwoordelijkheden – binnen kabinetten, maar ook verticaal in de bestuurskolommen – is van doorslaggevende invloed op het ontstaan van ambtelijke en bestuurlijke drukte. Die ‘drukte’ ontstaat door het willen of moeten delen van bevoegdheid en macht. Dat is soms nobel, vaak onhandig en zelden effectief. Met een teveel aan spreiding van macht raken verantwoordelijkheden al gauw zoek. Daarom is het herstel van eenduidigheid belangrijk. Niet de benoeming van coördinerende verantwoordelijkheid – dat is buigen voor een teveel aan verkavelingen – maar daadwerkelijke bundeling van verantwoordelijkheden en van bevoegdheden in één hand. Dat is dus kiezen, tussen ministers en tussen bestuurslagen. Zoals bij het jeugd- of het veiligheidsbeleid. Die onderwerpen overschrijden de grenzen van de bestaande departementale indelingen. Dat vraagt dus keuzes over de logica van de organisatie-indelingen heen en het vergt een inhoudelijke toewijzing van verantwoordelijkheden: zoals die voor het jeugdbeleid aan de minister van OCW danwel de minister van VWS, of die voor het veiligheidsbeleid aan de minister van Justitie danwel de minister van BZK. Bij de bestaande ‘coördinerende’ verantwoordelijkheden ontbreekt het aan de benodigde bevoegdheden en de vereiste middelen. Dit zou moeten worden vermeden want maakt het druk en vaak onhelder.

Keuzes in de verdeling van verantwoordelijkheden over bestuurslagen

Er zijn veel bestuurslagen en veel bestuurders in Nederland. Een eenvoudiger indeling of een andere bestuurlijke gelaagdheid zou een bijdrage kunnen leveren aan de filosofie achter ‘Je gaat erover of niet’. Veel kan gedecentraliseerd worden; dat vermindert ook de drukte. Nabijheid en prikkels doen hun werk (zie de wet Werk en Bijstand). Met een ‘opgeschaald’ binnenlands bestuur is decentralisatie makkelijker. Dit is een politieke keuze. Minister Remkes bereidt op dit moment een brief aan de Tweede Kamer voor over het middenbestuur in Nederland. Gespannen wachten wij de notitie en de reacties af. Nederland kenmerkt zich niet door daadkrachtige besluitvorming over de bestuurlijke organisatie, zo leert de geschiedenis.

b. Acties die in gang zijn gezet door de SG's

Organiseren van vertrouwen

Een steeds belangrijker competentie is het vermogen om vertrouwen te organiseren. Het vertrouwen dat jouw belang door een ander kan worden vertegenwoordigd is noodzakelijk, evenals de bereidheid om verantwoordelijkheid aan een ander over te laten. De ambtelijke leiding dient dit ook uit te stralen. Ook is het nodig elkaar aan te spreken op gemaakte afspraken en doelen selectiever en scherper te formuleren. Het vertrouwen en het wederzijds begrip kan worden vergroot door één DG of SG onder leiding van een minister of kleine ministeriële commissie/team verantwoordelijkheid te geven, waarbij deze wordt ondersteund door ambtenaren van diverse ministeries. De Ministerraad zou dit expliciet kunnen bevorderen en kunnen voorkomen dat telkens iedereen zich met een onderwerp wil bemoeien.

Themagerichte indeling van directies

Bestaande structuren zijn niet toevallig ontstaan en dienen primair voor het goed behandelen van de dagelijkse gang van zaken ('going concern'). De huidige directies van ministeries zijn ingericht naar specifieke kennis (bijvoorbeeld juridische directies of directies voorlichting) en beleidsthema's (bijvoorbeeld primair onderwijs of verbruiksbelasting). Directies zouden ook (tijdelijk) kunnen worden ingericht op basis van een aantal politiek geprioriteerde thema's, bestaande uit medewerkers met de benodigde specifieke kennis. Dit pleit o.a. voor (tijdelijke) projectstructuren die niet worden geïnstitutionaliseerd. Een deel van de ervaren hindermacht binnen en door ambtelijke organisaties vindt zijn oorsprong nu in de bestaande instituties en organisatie daarvan. Dit vraagt om een vernieuwing in de aanpak van gezamenlijke projecten, die ook weer eindigen na verloop van tijd. Als dit vooral ook interdepartementaal gebeurt, zal o.a. het interdepartementale overleg verminderen en kunnen bewindspersonen sneller en effectiever worden ondersteund. Tot de mogelijkheden behoort het aanwijzen binnen ministeries van een kerngroep die zich kan bezighouden met een meer projectmatige leiding/behandeling van politieke prioriteiten. Dit kan departementaal én interdepartementaal worden georganiseerd. Zie ook hoofdstuk 2 over flexibiliteit.

Opheffen oud beleid

'Oud beleid' wordt te weinig opgeheven ('Old soldiers never die'), vanuit een bezorgdheid dat zonder het specifieke beleid problemen zouden ontstaan. Uit het opheffen van de directie Sociaal Beleid op het ministerie van VWS is hiervan echter bijvoorbeeld niet gebleken.

5. Politiek - ambtelijke samenwerking en communicatie

Korte analyse

Onbekend maakt onbemind. Dit spreekwoord lijkt regelmatig op te gaan voor de verhouding tussen politici (en dan met name in de volksvertegenwoordiging en partijorganisaties en minder onder bestuurders) en ambtenaren. In de beschouwingen van politici die de laatste jaren aan de openbaarheid zijn toevertrouwd keren regelmatig beelden terug van ambtenaren die hun eigen (beleids)agenda hanteren, onvoldoende maatschappelijke urgentie voelen, en geen verantwoordelijkheid nemen. Soms is een roep te horen om meer politieke grip op de benoeming van (top)ambtenaren of zelfs politisering van deze functionarissen.

Er wordt bij ministeries op dit moment veel aan gedaan dit te verbeteren door systematisch de publieke antenne van de ambtelijke dienst te versterken. Ook worden ambtenaren blijvend geschoold in de essentie van onze democratische rechtsstaat, waarbij de uiteindelijke macht ligt bij de vertegenwoordiging van het volk. Een goede informatieverstrekking aan ministers is essentieel. Deze moet tijdig, volledig en gedegen zijn. Er is geen ruimte voor 'eigen' doelen. Wel moet informatie relevant en geordend zijn. Daaraan besteden SG's veel aandacht.

Het bovenstaande is reden voor een diepte-investering in de verhoudingen tussen politiek en (top)ambtenarij. Politieke partijen hebben reeds voorzetten gedaan voor elementen in de vernieuwing. Zo wordt er voor gepleit dat ambtenaren vormen van verantwoording afleggen in de Tweede Kamer, onverlet de ministeriële verantwoordelijkheid.

De motie hieromtrent die de Tijdelijke Commissie Infrastructuurprojecten (cie. Duivesteijn) voorbereidde spreekt van een driedelig doel: het leidt tot betere informatie, het ontlast de bewindspersoon en de contacten tussen bewindspersonen en de Tweede Kamer spitsen zich meer toe op de grote strategische en politieke vragen. De motie vraagt het kabinet de 'Oekaze van Kok' te herzien.

Suggesties voor verbetering

De SG's zijn sterk voorstander van het verdere ontwikkelen van de ambtelijke professionaliteit. Een beweging in de richting van het politiseren van de ambtelijke top is onverstandig. Dat geldt temeer in een land dat door coalities wordt geregeerd. Het zou verkokering (ook langs politieke lijnen) in de hand werken, waar wij aan het ontkokeren zijn; het zou de politieke bestuurders op groter afstand plaatsen van beleid en uitvoering, terwijl het tegenovergestelde juist nodig is. Het SGO wil primair investeren in 'professie met passie' en een goede en intensieve werkrelatie met de politieke opdrachtgevers, ook en met name collectief. Kwaliteit, loyaliteit en integriteit staan daarbij voorop. In het kader van de viering van het 10-jarig bestaan van de ABD is afgelopen jaar goede ervaring opgedaan met 'gewoon' contact tussen ambtenaren en Kamerleden. Daarmee gaan wij graag door. Interesse in elkaars drijfveren, dilemma's en professie is van groot belang.

a. Oplossingen die om politieke besluitvorming vragen

Post-constituerend beraad

SG's functioneren als de intermediair tussen bewindspersonen en de ambtelijke organisatie waaraan zij leiding geven. Het SGO beveelt aan om 1 à 2 weken na het constituerend beraad

van een nieuw kabinet een uitgebreid inhoudelijk gesprek te voeren tussen bewindspersonen en SG's gezamenlijk over de door het kabinet gestelde prioriteiten. Vanuit de ambtelijke professie kan in een 'post- constituerend beraad' advies worden gegeven over werkbare (beleids)oplossingen en bijbehorende organisaties, voornamelijk voor de gezamenlijke (departementsoverstijgende) opgaven. Een dergelijk gesprek draagt ook bij aan de verbinding tussen bewindspersonen en de ambtelijke top omdat o.a. toelichting kan worden gegeven op het individuele en collectieve opereren van SG's en DG's. SG's voelen zich meer en meer verantwoordelijk voor het geheel van de Rijksdienst en zijn daar dus ook op aanspreekbaar. Zij kunnen ingewikkelde opdrachten leiden voor meerdere ministers tegelijk.

Briefings in de Tweede Kamer door ambtenaren

Het SGO is van mening dat (informele) contacten met leden van de Tweede Kamer, in de vorm van (technische) toelichtingen en gewoon uitleggen hoe zaken gaan of zijn gegaan, dossiers verder kunnen helpen en de verhouding kunnen verbeteren. Ook kan de Tweede Kamer dan profiteren van de 'know how' in het ambtelijke apparaat. Het beste kan dit gebeuren in besloten zittingen van een Kamercommissie in aanwezigheid van de betrokken bewindspersoon. Zo kan ook 'detailzucht' worden tegengegaan en besluitvorming worden versneld door beter inzicht. Een voorbeeld hiervan is de toelichting op het BurgerServiceNummer in de Tweede Kamer. Het is niet wenselijk (top)ambtenaren breder en zelfstandig verantwoording te laten afleggen omdat dit zich niet verhoudt tot de ministeriële verantwoordelijkheid. De 'Oekaze van Kok' (overigens een karikatuur) zou met meer ontspanning kunnen worden ingevuld.

b. Acties die in gang zijn gezet door de SG's

Algemene advisering, crisismanagement en een bredere verantwoordelijkheid

De maatschappelijke dynamiek en de behoefte van burgers vraagt om een toename van de politiek-bestuurlijke en generale advisering door ambtenaren. In die behoefte wordt op ministeries steeds beter voorzien. Daarnaast zal meer aandacht moeten worden besteed aan crisismanagement door leidinggevend en de directe omgeving van bewindspersonen. Het moet ook gewoon worden op hoogambtelijk niveau de verantwoordelijkheid te krijgen voor een breed/interdepartementaal vraagstuk, dat voor meerdere ministers wordt aangepakt/opgelost, bijvoorbeeld door opdrachtverlening aan de eerder genoemde ministeriële teams. Er zijn intelligenter oplossingen mogelijk dan de bestaande praktijk van 'iedereen aan tafel' zonder échte eindverantwoordelijkheid. De SG's willen dat graag anders organiseren en een 'ander contract' sluiten dan alleen voor het eigen ministerie.

Gezamenlijke communicatie

De RVD/ de Voorlichtingsraad voert momenteel de aanbevelingen uit van de commissie Wolffensperger over de toekomst van de Rijkscommunicatie. Het Rijk werkt steeds meer samen bij de uitvoering van de rijkscommunicatie (Postbus 51-informatiedienst, publiekscampagnes, media-inkoop) en zal verder investeren aan gezamenlijke beleidscommunicatie, o.a. via kerndoelen van de Ministerraad. Voorstellen voor één Contactcentrum Overheid, één loket voor ondernemers en één Rijkslogo (als vorm van gezamenlijkheid) zijn in ontwikkeling.

Juli 2006

F2D010

Interviewverslagen en Observatieverslag

Als onderdeel van

Thesis en Onderzoeksrapport

Rijks Identity Management Bestuur en Beheer

Documentnaam	Interviewverslagen en observatieverslag thesis
Auteurs	Marvin Kramer, 10016155
Opdrachtgever	Dhr Groot, dhr van Toorenborg, Haagse Hogeschool
Opdrachtgever	Mw L. Edelbroek, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Blok	Thesis
Documentkenmerk	F2D010
Versienummer	1.0
Datum	donderdag 28 mei 2015

Inhoud

Context	3
Methodiek	3
Leeswijzer	4
Gespreksverslagen	
Gespreksverslag Arjan van der Burg.....	5
Gespreksverslag Liesbeth Edelbroek.....	9
Gespreksverslag Pascal Kolkman	14
Samenvatting Observatieverslag.....	22
Observatieverslag ministeries	22
Observatieregistratie 1.....	23
Observatieregistratie 2.....	25
Observatieregistratie 3.....	26
Observatieregistratie 4.....	27
Analyse algemene procesbeschrijving Identity management	28
Algemene procesbeschrijving “Identity Management”	28
Inwinnen van gegevens (instroom).....	28
Muten van gegevens (doorstroom	28
Verwijderen van gegevens (uitstroom).....	28
Conclusies, knelpunten en aanbevelingen	29
Bijlage i -Verantwoording validatie en kwaliteit interviewverslagen.....	30
Bijlage ii – validatie interviewvragen versus onderzoeksvragen.....	31
Bijlage iii – Bronnenlijst	33
Bibliografie.....	33

Context

Uit de stakeholderanalyse (zie F2D009) is gebleken dat er vanuit meerder invalshoeken gekeken kan en moet gaan worden hoe men kijkt naar rijksbrede ICT bouwstenen, het inrichten van besturingsmodellen en het uitvoeren van beheer.

Om te komen tot een doorwrocht advies dienen de verschillende invalshoeken goed geïnventariseerd te worden.

Vanuit operationeel/verrichtend invalshoek, w.o.

Kunnen werkers binnen de keten goed hun werk uitvoeren? Voelen zij zich gewaardeerd? Kunnen zij ergens terecht met vragen en opmerkingen? Zijn zij op de hoogte dat zij een onderdeel uitmaken van een keten?

Vanuit tactisch/inrichtende invalshoek, w.o.

Op welke manier wordt binnen de organisatie beheer uitgevoerd? Wordt er gebruik gemaakt van best practices? Hoe worden klantvragen vertaald en hoe worden leveranciers aangestuurd?

Vanuit strategisch/richtende invalshoek, w.o.

Welke uitgangspunten en principes worden gehanteerd binnen de organisatie? Welke stuurmiddelen en stuurtafels worden gebruikt? Waar verwacht men te staan over een aantal jaar? Welke veranderingen moeten doorgevoerd worden om te zorgen dat er een goed beheermodel ontstaat?

Methodiek

Interviews

De stakeholders zijn geïnterviewd op basis van een set van gesloten en open vragen. Per geïnterviewde wordt een gespreksverslag gemaakt. De vragenlijst wordt opgesteld aan de hand van een half-gestructureerde interview (Baarda D.B., 2005).

Observatie

Een andere manier om een beeld te krijgen van de werking van processen of producten is het observeren van het onderzoeksobject. Observeren kan op meerdere manieren plaatsvinden. Het observeren heeft plaatsgevonden op een natuurlijk moment bij meerdere bedrijfsonderdelen. De geobserveerde wordt niet op de hoogte gesteld van de observatie om een zo natuurgetrouw beeld te produceren.

Leeswijzer

Dit document bestaat uit:

Interviews

- De context en korte toelichting functie en positie geïnterviewde
- De interviewvragen met de bijbehorende antwoorden

Observaties

- Het observatierapport inclusief een korte toelichting van de achtergrond van de observatie.
- Algemene procesbeschrijving van Identity Management op basis van de observaties
- Conclusies en aanbevelingen voor het vervolg van de onderzoeksopdracht.

Bijlagen:

- Bijlage i bevat het bewijs van de validiteit van de interviewverslagen
- Bijlage ii bevat de onderbouwing van de gestelde vragen ten aanzien van de hoofd- en deelvragen uit het onderzoeksplan (F1D005).
- Bijlage iii bevat de lijst met geraadpleegde en gebruikte bronnen

Informatie uit het interview wordt gebruikt voor het volgende:

- Beschrijven van behoeften
- Onderbouwing van het onderzoek
- Analyseren van knelpunten

Gespreksverslag Arjan van der Burg

Arjan van der Burg is Functioneel Beheerder van het RIN (Rijks Identificerend Nummer). Het RIN fungeert als betekenisloos administratienummer en is onafhankelijk van een specifieke werkrelatie. Het beheer van het RIN is ondergebracht bij CIBG. CIBG is dé autoriteit op het gebied van registers. Arjan houdt zich voornamelijk bezig met de verrichtende werkzaamheden (operationeel).

ITER: Marvin RH Kramer

ITEE: Arjan van der Burg (AvdB)

ITER beschrijft kort de context voorafgaand aan het overleg.

1:

ITER:

Arjan, allereerst dank voor de tijd om dit interview te houden.

2:

ITER:

Arjan, zou u kort kunnen beschrijven wat uw functie inhoudt?

ITEE:

Ik ben functioneel beheerder BvRIN. Ik participeer in de doorontwikkeling van BvRIN in samenwerking met de opdrachtgever (TBGI). Daarnaast voer ik het regulier (functioneel) beheer uit op de beheervoorziening. Gelet op de taak van het BvRIN voer ik wijzigingen op records uit aan de hand van verzoeken die uit de Interdepartementale Correctie Commissie (ICC) komen. Het geven van gebruikerstrainingen, gebruikersbeheer, het beantwoorden van gebruikersvragen en het oplossen van verstoringen. De beheervoorziening is ondergebracht bij ICT-leverancier DICTU en bij infrastructurele verstoringen ben ik de verbindende en coördinerende factor.

3:

ITER:

Wordt er binnen CIBG gebruik gemaakt van standaard raamwerken?

ITEE:

- ITIL voor incidentenbeheer, problemenbeheer, wijzigingenbeheer en versiebeheer
- Scrum voor doorontwikkeling producten
- BiSL worden de operationele (uitvoerende) processenclusters gebruikt, de tactische (sturende) en strategische (richtinggevende) processen wordt aan gewerkt.

CIBG is bezig met professionaliseringsslagen.

4:

ITER:

Wordt de lijn actief bij betrokken bij de ontwikkeling?

ITEE:

Ja, vorig jaar is er een professionaliseringstraject opgestart. Op basis van meerdere sessies is gewerkt aan het op papier zetten van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en het vaststellen van de juiste competenties. De uitkomst is beschreven in een plan van aanpak die door het management team is vastgesteld.

5:

ITER:

Dit heeft dus geleid tot een set van functieprofielen?

ITEE:

Ja, in ieder geval voor Functioneel Beheer.

6:

ITER:

Hoe kijkt u tegen de ontwikkelingen van Rijks Identity Management en hoe verhoudt deze zich tot het RIN?

ITEE:

Ik zie RIN als een van de bouwstenen voor RIdM en RIN zal het eenvoudiger maken om medewerkers uniek te identificeren. Als men uitgaat van de huidige bronadministraties dan is dat een lastige klus. Het RIN zet de deelnemers aan om actief de bronadministraties kwalitatief te verbeteren.

Het is positief dat de bewustwording t.a.v. datakwaliteit toeneemt de afgelopen maanden.

7:

ITER:

Waar denkt u waar dit door komt?

ITEE:

De deelnemers binnen het RIN-Stelsel gaat nu last van elkaar krijgen. Vooral bij het doorschuiven van medewerkers in P-Direkt (registratie interne medewerkers in HR domein) merkt men nu de effecten van eerder aangeleverde incomplete informatie.

Daarnaast wordt men er meer bewust van dat onderhoud aan een goede bronadministratie minder werk is dan het corrigeren van foutieve registraties binnen informatiesystemen.

8:

ITER:

De vastgestelde ambitie van TBGI is gedeeltelijk gerealiseerd. Is voor u helder wat de primaire taak van TBGI is?

ITEE:

Ik heb in de wandelgangen vernomen wat TBGI voor zou moeten staan maar dat is niet het beeld wat direct uitgestraald wordt. Dit beeld wordt bevestigd door andere onderdelen binnen de rijksoverheid waar wij contacten mee onderhouden.

9:

ITER:

Wat mist TBGI op dit moment?

ITEE:

TBGI mist een duidelijk gezicht naar buiten toe. Het is onbekend wat ze doen. De regierol moet steviger opgepakt worden en dat ook uitdragen dat ze dat doen.

10:

ITER:

Wordt de noodzaak van centraal beheer van centrale producten door TBGI wel gezien?

ITEE:

In het verleden was ik voorstander van het centraliseren. Tegenwoordig is dat omgeslagen naar "standaardiseren". Er hoeft niet alles **gecentraliseerd** te worden als men maar **standaardiseert**. Kijk als voorbeeld naar de Rijkswerkplek. Er wordt steeds meer samengewerkt.

11:

ITER:

Welke criteria ziet u ontstaan

ITEE:

Eigenlijk moet men toe naar een vaste set van randvoorwaarden en specificaties waar aan voldaan moet worden. Daar waar koppelvlakken te ontdekken zijn kan gegevensuitwisseling eenvoudiger.

Dit neemt niet weg dat er ook diensten zijn die aan te raden om generieke dienstverlening neer te zetten. Denk daarbij aan de basis werkplek, toegang tot de spullenboel, en dan niet alleen in het huidige verzorgingsgebied van SSC-ICT.

12:

ITER:

Ondanks de frame "Rijksoverheid en ICT" zie ik wel veel dingen veranderen

ITEE:

Dat klopt.

Er zijn de afgelopen jaren wel degelijk stappen gemaakt. Zo had het Ministerie van VROM in 2000 meer dan 7500 applicaties (denk aan meerdere versies van KA). Ieder bedrijfsonderdeel had zijn eigen uniek werkstijl en daar hoorde ook andere producten bij.

13:

ITER:

Is dat de natuurlijke evolutie van IT of zijn er andere factoren?

ITEE:

Gedeeltelijk is het IT wat verder professionaliseert. Wat meer invloed op de ontwikkeling uitoefent is dat er een nieuwe generatie werkers komt die anders kijkt naar belangen en verantwoordelijkheden en die ook andere eisen stelt aan ICT middelen.

14:

ITER:

Hoe moet TBGI naar deze ontwikkeling kijken?

ITEE:

Kijk naar best practices. Er is een IdM samenwerking aan de gang tussen drie departementen. Adopteer dit soort ontwikkelingen en promoot dit soort bewegingen. Waarom zou men iets nieuwe bedenken wat een standaard zou zijn terwijl er al een de facto standaard aan het ontstaan is?

Bijkomend voordeel is dat met deze approach ook angst kan wegnemen (bij departement A werkt dit).

15:

ITER:

Als u kijkt naar het huidige beeld op het gebied van Toegang, ziet u dan een rol weggelegd voor TBGI of de eigen organisatie?

ITEE:

TBGI moet aangehaakt zijn, al is het alleen maar voor de rol als hoeder van het RIN-Stelsel. Al is het alleen om te verzekeren dat een ieder dezelfde kant op blijft kijken en blijft bewegen.

Identity Management kan beschouwd worden als een register. CIBG is de registrautoriteit binnen de rijksoverheid. Hierdoor kan beredeneerd worden dat CIBG een rol heeft in deze.

16:

ITER:

Als u iets kon aandragen voor verbetering bij TBGI, stel een top 3 wat er verbeterd kan / moet worden, ongeacht wat... wat is dat dan?

ITEE:

- TBGI moet zijn voelsprietten gaan gebruiken. De verbindende rol wordt belangrijker.
- Wordt een spin in het web, onderken en herken relaties.
- Creëer een platform waar gelijkgestemden met elkaar kunnen praten, klantwensen uit te kunnen filteren of potentiële problemen kan onderkennen.
- Wordt meer zichtbaar.

17:

ITER:

Zijn er nog vragen die ik nog niet heb gesteld die u wel had verwacht?

ITEE:

Naar mijn weten niet.

Gespreksverslag Liesbeth Edelbroek

De geïnterviewde is mw. L. Edelbroek (Liesbeth). Liesbeth is directeur TBGI (Tactisch Beraad Generieke ICT). Dit organisatieonderdeel heeft op dit moment de hoofdtaak om functioneel beheer, informatiemanagement en regie op ICT bouwstenen te voeren. TBGI houdt zich bezig met de inrichtende (tactische) werkzaamheden.

ITER: Marvin RH Kramer

ITEE: Liesbeth Edelbroek (LE)

1:

ITER:

Liesbeth, allereerst dank voor de tijd om dit interview te houden.

2:

ITER:

Waar staat TBGI voor?

ITEE:

TBGI is het schakelpunt tussen vraag en aanbod op rijksbreed gestandaardiseerde ICT. Van TBGI wordt verwacht om de vragen vanuit departementen te bundelen, waar noodzakelijk besluitvorming te toetsen of te begeleiden op vraagstukken, het aansturen van leveranciers waarbij het voor sommige producten en diensten vast staat met welke leveranciers zaken kan worden gedaan.

3:

ITER:

Waaruit is TBGI ontstaan?

ITEE:

In 2010 is door het ICCIO (Interdepartementale Commissie van CIO's) ingestemd met het inrichten van rijksbrede tactische sturing op generieke ICT. Op basis van dit besluit is een kwartiermaker aangesteld (Liesbeth Edelbroek). Daarbij is begin 2011 het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst (CRD) gestart, met daarbinnen twee projecten op het gebied van ICT. Dat moest leiden tot één ICT-dienstenleverancier, waarop gestuurd wordt vanuit één regieorganisatie: TBGI.

Mede door de uitspraak van meerdere kabinetten, waarbij ministeries en uitvoerende diensten zich meer moeten gaan richten op haar kerntaak (beleid, regie) en de verwachting dat vraag een aanbod zich over meerdere schijven gaat bevinden (N op N) is de primaire taak van BZK/DGOBR en daaronder TBGI om de kanten te gaan ontzorgen.

4:

ITER:

Is deze doelstelling behaald?

ITEE:

Niet volledig.

5:

ITER:

Hoe komt dat?

ITEE:

Onduidelijke opdracht, onduidelijk belang, politiek.

6:

ITER:

Wordt de noodzaak van centraal beheer van centrale producten door TBGI gezien door de volledige organisatie?

ITEE:

Het is moeilijk om goede rijksbrede afspraken te maken. Je ziet dat belangen per departement sterk verschilt. Het zwaartepunt ligt meestal bij het eigen departement in verband met wettelijke taken / politieke belangen. Zoals reeds eerder genoemd is in het ICCIO wel een verwachting uitgesproken en deze ambitie op papier gezet. Ieder departement is in het ICCIO vertegenwoordigd. Er valt nu te concluderen dat deze ambitie onvoldoende in een opdracht terug is gekomen. Een onduidelijke opdracht leidt tot onduidelijke realisatie / inrichting.

7:

ITER:

Op welk gebied kon de opdracht wellicht verbeterd worden?

ITEE:

Producten waar potentieel een generiek ICT product uit kon ontstaan zijn nog niet in zicht gekomen. Als men kijkt naar de ambitie versus realisatie valt te zien dat op sommige onderwerpen (zoals Document Management) nog onvoldoende voortgang valt te melden. Ambitie was om PIOFACH-breed te kijken naar rijksbreed gestandaardiseerde ICT maar in de praktijk blijkt voornamelijk de producten in I-kolom, en daar zelfs maar een beperkt aantal, gestandaardiseerd en gecentraliseerd te zijn. Ik zie echter wel beweging ontstaan op dit gebied.

8:

ITER:

Wat ziet u veranderen?

ITEE:

Wat gezien kan worden als een positieve ontwikkeling is dat de SG's (hoogste ambtenaren), zich vaker laten informeren of zelfs actief participeren in discussies op het gebied van governance en het apparaat. Uit het SG-Overleg zijn 9 terreinen benoemd, met een SG als "trekker" van een onderwerp. SGO5 (governance en Sourcing Bedrijfsvoering) is voor ons gebied een belangrijke ontwikkeling.

9:

ITER:

Welke producten en diensten heeft TBGI in zijn portfolio?

ITEE:

- Rijkspas (multifunctionele smartcard voor toegang tot bedrijfsmiddelen)
- Rijksportaal (informatie- en communicatieportaal)
- SamenWerkFunctionaliteit (delen van informatie tussen bedrijfsonderdelen binnen de rijksoverheid)
- RijksAdressengids (contactgegevens van en voor medewerkers innen de rijksoverheid)
- Rijks Identificerend Nummer (RIN, uniek gegeven voor personen)

Informatiemangement op het gebied van

- Informatiebeveiliging
- Identity Management
- Planning en Control
- supply- en demand management

10:

ITER:

Zijn voor deze producten en diensten ook afspraken gemaakt?

ITEE:

Ja, deze zijn terug te vinden in een Producten en Diensten Catalogus

11:

ITER:

Hoe verloopt de sturing vanuit de organisatie en de aansturing naar de leveranciers?

ITEE:

Vanuit TBGI onderhouden wij vanuit de vraagbundeling maandelijks het Tactisch VraagOverleg (TVO) en incidenteel met de aanbodzijde de Tactisch Aanbod Overleg (TAO). Per product zijn er overlegvormen die op verschillende momenten plaatsvinden. Het ICCIO is een belangrijk besluitvormend orgaan op strategisch niveau.

12:

ITER:

Wordt er gebruik gemaakt van raamwerken of andersoortige best practices?

ITEE:

BISL voor de operationele en tactische processen. Verschilt per product. KPMG processen in kaart laten brengen (processenhuis).

Best practices van demand- en supply gepakt. Individuele opleidingen aan de rijksacademie en wordt voornamelijk gebruikt om met gelijkgestemden binnen de rijksoverheid te peeren.

De "TBGI Best practices" zijn wel een blauwdruk geweest om departementale regieorganisaties hulp te bieden (vorig jaar DG Vreemdelingenzaken)

Wij hebben dus niet alleen gehaald maar ook gebracht.

13:

ITER:

U gaf eerder aan dat er een verschil zit in het gebruik van standaarden of raamwerken per product. Welk product heeft dit volgens u het beste ingericht of maakt het beste gebruik van standaarden?

ITEE:

Rijkspas op het gebied van governance en procesbeschrijvingen. Zij maken gebruik van klantgroepen, hebben vraag en aanbod goed beschreven, doe standaard jaren zaken met dezelfde leveranciers. Dit product gaat van demandmanagement naar projectmanagement.

Het tweede product is rijksportaal.

Het valt wel op te merken dat Rijkspas (Regierol bij TBGI maar kent zijn zwaartepunt in PIOFACH proces Huisvesting en beveiliging) en Rijksportaal (Regierol bij TBGI maar kent zijn zwaartepunt in PIOFACH proces Communicatie) bij besluitvorming andere gremia gebruiken dan het TVO.

14:

ITER:

Wat betekent dat volgens u?

ITEE:

Dat het per product verschilt op welke manier regie, doorontwikkeling en besluitvorming het beste ingericht moet worden. Daarbij speelt de volwassenheid van zowel de klanten als de leveranciers een rol.

De "I" van informatievoorziening wordt veelal als een ICT feestje beschouwd terwijl de twee voorbeelden exact laten zien dat het verder gaat dan alleen een applicatie.

15:

ITER:

Hoeveel medewerkers zijn er binnen TBGI?

ITEE:

8 FTE in vaste dienst, 6 werkers in een flexibele schil. Er moet bekeken worden of, gelet op het palet van huidig werk meer ruimte kan worden ingezet voor vaste medewerkers. Ik blijf echter wel het voordeel zien van een flexibele schil.

- Architect
- Manager
- Controller
- Supplymanager
- Demandmanager
- Informatiemanager
- Functioneel beheerder
- Ketenregisseur

16:

ITER:

Wat is daar de reden toe?

Door middel van flexibele formatieplaatsen kan er specialistische expertise worden aangetrokken voor bepaalde onderwerpen.

17:

ITER:

Welke taken voeren de medewerkers bij TBGI uit?

ITEE:

Planning & Control	Bewaken en toepassen van kaders	Opstellen en valideren jaarplannen	Changemanagement en vernieuwing	Opstellen informatiestrategie
Financieel management	PDC-beheer	Beiroten en verantwoorden	Servicemanagement	Opstellen informatieplan
Contractmanagement	Opstellen en toepassen van architectuur	Opstellen management- en trendrapportages	Supplymanagement	Informatiearchitectuur
Wijzigingenbeheer	Project- en portfoliomanagement	Kwaliteits- en risicomanagement	Contractmanagement	Vraagbundeling
Functionaliteitbeheer	Aansturen advies- en projectenpool	Financieel management	Leveranciersmanagement	Beleid leveranciers
Gebruiksbeheer	Vertalen BIR naar implementatierichtlijnen	Informatiemanagement en functioneel beheer	Performance management	Inrichten IV organisatie
	Bewaken implementatie en uitvoering IB	Contextanalyse en doorvertaling naar IV	Demandmanagement	Behoeftenmanagement

18:

ITER:

Als u kijkt naar het huidige beeld op het gebied van Toegang, ziet u dan een rol weggelegd voor TBGI hierin?

ITEE:

De vuistregel is: Rijksrede bouwstenen worden onder rijksbreed regie gebracht. Binnen de I-kolom is RIdM als rijksbrede voorziening gekenmerkt, dus ja.

19:

ITER:

Binnen IdM worden persoonsgegevens vastgelegd t.b.t. het creëren en onderhouden van identiteiten. Uit de leer blijkt dat de HR-kolom (P) hier een belangrijk onderdeel van is.

ITEE:

Dat klopt. PIOFACH-brede regie is nog niet opgezet.

20:

ITER:

Als u iets kon aandragen voor verbetering, wat is dat dan?

ITEE:

- De realisatie van de in 2 gestelde ambities blijft achter (denk aan rijksbreed document management en het HR domein).
Ga inzetten op:
- De vrijblijvendheid voorbij. Meer gaan sturen op de gemaakte afspraken.
- Naast regie gaan kijken naar domein-overstijgend (PIOFACH) programmanagement.

- RACI – autoriteiten in kaart brengen. Men ziet steeds meer dat de hoogste ambtenaren (SG's) zich gaan bemoeien met bedrijfsvoering. De trend is gezet door SGO. Aandacht verschuift van intern naar beleid en politiek. De keten wordt belangrijker.

21:

ITER:

Zijn er nog andere mensen die ik zou kunnen interviewen over dit onderwerp?

ITEE:

- Leon Paul de rouw (boek ketenregie)
- Pascal Kolkman (CIO AZ)
- CIBG

22:

ITER:

Liesbeth, nogmaals dank voor de tijd.

Gespreksverslag Pascal Kolkman

Pascal Kolkman is manager ICT en Facilitair bij het Ministerie van Algemene Zaken en vervult tevens de CIO-rol binnen dit departement. Vanuit zijn expertise heeft Pascal de afgelopen jaren diverse interdepartementale programma's uitgevoerd (waaronder harmonisatie Bedrijfsvoering EL&I (fusie MinEZ en MinLNV)) en kan spreken van een uitgebreid portfolio van opgedane kennis. De CIO zit vanuit een strategische invalshoek (richtende) in de materie.

ITER: Marvin RH Kramer

ITEE: Pascal Kolkman (PK)

ITER beschrijft kort de context voorafgaand aan het overleg.

1:

ITER:

Pascal, allereerst dank voor de tijd om dit interview te houden.

2:

ITER:

Pascal, zou u kort kunnen beschrijven wat uw functie inhoudt?

ITEE:

Mijn functie is die van manager ICT en Facilitair binnen Directie Bedrijfsvoering. Directie bedrijfsvoering is een van de stafdirecties van AZ. Vanuit die functie vervul ik ook de rol van CIO van Algemene Zaken.

Vanuit die rol zit ik in het ICCIO, ben lid van de subcommissie "Architectuur en Standaarden" en op het terrein van ICT ben ik primair contactpersoon voor de Bestuursraad van AZ.

De rol van CIO is in ontwikkeling. Het rapport Elias spreekt zich duidelijk uit over dit onderwerp en gaat leiden tot een verdere vertaling van het functieprofiel.

3:

ITER:

Waar bent u vanuit uw functie verantwoordelijk voor?

ITEE:

- Naast eerder genoemde taken en rollen is er een P-verantwoordelijkheid richting een aantal adviseurs en functioneel beheerders. De Servicedesk en Backoffice zijn ondergebracht bij SSC-ICT.
- DIV (postkamer)
- Alle facilitaire dienstverlening binnen AZ.

Daarmee valt de informatiehuishouding en ICT-kant onder mijn verantwoordelijkheid.

Het agentschap Dienst Publiek en Communicatie (Rijkslogo, rijkshuisstijl) vervult een bijzondere positie. Er wordt samen gewerkt om bedrijfsvoering (ICT, DMS, Financieel) uit concern. Specifieke producten, waaronder rijksoverheid.nl zijn in beheer van het agentschap.

4:

ITER:

Per departement wordt de CIO-rol anders ingevuld. Deze functie is ingericht binnen ieder departement, grote uitvoeringsorganisaties etc. Is er sprake van standaardisatie van deze rol?

Het kabinet wil n.a.v. Elias een functieprofiel voor de CIO vaststellen. En deze wordt gepositioneerd binnen een departement in de bestuursraad. In het verleden zijn er diverse functies binnen de Rijksoverheid geweest die de CIO-rol “erbij kreeg” (Directeuren Bedrijfsvoering, pSG’s). Op basis van de interdepartementale ontwikkelingen krijgt dit verder vorm. Als CIO bij AZ neem ik nu niet vast deel aan de bestuursraad. De directeur bedrijfsvoering doet dit wel, alle stukken worden gespiegeld en bij ICT-onderwerpen fungeer ik als primair aanspreekpunt en licht ik zaken in de Bestuursraad toe (als CIO heb ik dus wel toegang).

5:

ITER:

Welke beweging/verbetering is aan het ontstaan?

ITEE:

De CIO-rol is in ontwikkeling. Men kan wel allerlei verantwoordelijkheden toebedeeld krijgen, maar bij verantwoordelijkheden horen ook bevoegdheden. De ontwikkeling van ICCIO onder DGOBR is schuift op vanuit bedrijfsvoering sec richting het primaire proces (zoals ook gesteld werd door de Algemene Rekenkamer in 2008). Ga sturen op de I / IV kant in plaats van de Bedrijfsvoerings-ICT.

6:

ITER:

Zie jij in het huidige CIO constellatie CIO's zitten die deze beweging al hebben gemaakt?

ITEE:

Ja. In het ICCIO van vandaag is uitgebreid gesproken over deze beweging. Dit is de trend wat men nu ziet. Er werd in het ICCIO ook wel degelijk zaken die het primaire proces aangaan besproken maar niet zo vaak als ICT.

Het ICCIO (ICT) is formeel een voorbereidend overleg voor het ICBR (Bedrijfsvoering). IV is alom vertegenwoordigd, ongeacht waar op dit moment de CIO rol is belegd. Er moet contact gezocht worden met de beleidsonderdelen om daarmee afspraken te gaan maken.

7:

ITER:

Er wordt verder gekeken naar rijksbrede regie. Daar is TBGI uit ontstaan. Bent u bekend met TBGI als organisatieonderdeel?

ITEE:

Uiteraard. We zijn als rijksoverheid aan het bedenken wat nu eigenlijk “generieke ICT aansturing” nu exact betekent. Waar deze organisatorisch opgehangen moet worden om in juiste positie te komen om te kunnen sturen. TBGI kan op dit moment niet goed haar taak uitvoeren en is, als men kijkt naar bijvoorbeeld de relatie met de “harde” generieke ICT (SSC-ICT) zelfs ongelijkwaardig. Zowel in omvang, als in macht en financiën.

8:

ITER:

De vastgestelde ambitie van TBGI is gedeeltelijk gerealiseerd. Is voor u helder wat de primaire taak van TBGI is?

ITEE:

Ja, maar het groeit wel. De onderdelen die gebundeld worden neemt toe. De afgelopen jaren zijn het aantal producten verdubbeld. Er wordt steeds meer in het generieke gedeelte gestopt. De crux is om een goede balans te realiseren tussen lokale implementaties van soortgelijke producten bij deelnemers, tactisch- en strategisch niveau.

9:

ITER:

Wat mist TBGI op dit moment?

ITEE:

Omvang van TBGI is niet groot (kan niet inzetten op alle aandachtsgebieden), de positie van TBGI is niet sterk en de financieringsvorm is ingewikkeld (verdeelsleutel wordt vastgesteld, decentrale verwerving).

10:

ITER:

Wordt de noodzaak van centraal beheer van centrale producten door TBGI gezien door de volledige organisatie?

ITEE:

TBGI leidt aan “chronische naamsonbekendheid”. Afgezien van de collegae die in het expertiseveld (ICT, communicatie) zitten is TBGI verder niet bekend en is ook wel te begrijpen. Beleidsmedewerkers hebben niet direct een relatie met TBGI. Dit geldt voor meer dienstverleners die niet direct in beeld zijn.

Het is echter wel verstandig, daar er wel jaarlijks gelden worden aangeroepen om TBGI te kunnen laten functioneren, om iets aan exposure te gaan doen. Het is wel bekend in “the inner circle” maar daar buiten is de naamsbekendheid klein.

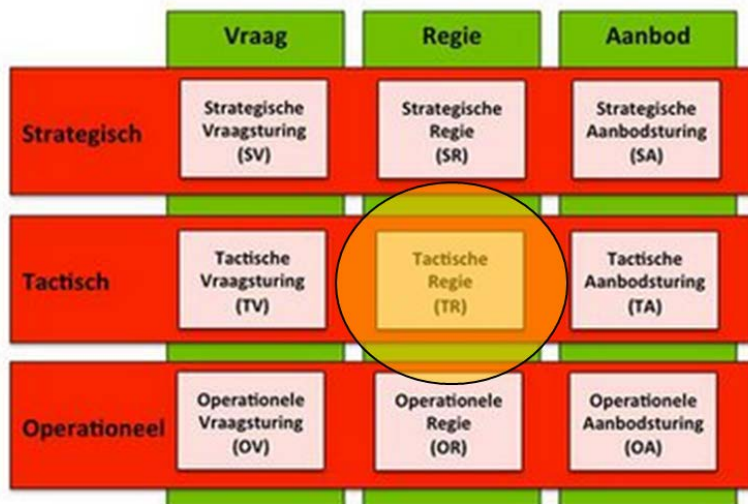
11:

ITER:

Het is voor u wel helder wat de primaire taak van TBGI is?

ITEE:

Zeker. 9-vlaksmodel mid/mid met stuurtafels naar links/rechts.



Directeur TBGI sluit ook aan in het ICCIO. Zolang men maar blijft onthouden dat dit model ook departementaal wordt ingevuld.

12:

ITER:

Hoe verloopt volgens u de centrale vraagsturing vanuit de organisatie en de aansturing naar de leveranciers?

ITEE:

Als men kijkt naar de ontwikkelingen. TBGI is een organisatievorm wat ontstond in de toen geldige en geldende ideeën. TBGI is geen doel op zich. Er moet nagedacht worden over de taken die er zijn en hoe dat leidt tot een optimale aansturing. Centralisatie heeft voordelen en nadelen. Een voordeel is dat er nu een afstemmingsoverleg is en input geeft in het jaarkalender van TBGI (die in het TVO en ICCIO komt en besproken wordt).

De concern dienstverleners (SSC, Logius, DICTU) zijn verder aan het standaardiseren. Er moet de vraag gesteld worden wat de benefit is van TBGI op dat gebied.

De vraag “wordt het er beter en goedkoper van als we het samen doen” gaat een bepalende vraag worden. Daarnaast is het financiële construct waar TBGI mee moet werken (vast bedrag, wijzigingen apart financieren en apart ophalen) maakt de centralistische variant kwetsbaar.

13:

ITER:

Waar denkt u waar dat door komt?

ITEE:

De regierol is toen uitermate goed uitgedacht (door onder andere Tjeerd Veenstra) alleen is de invulling van deze rol voorzichtig geweest. Nu moet gekeken worden naar de toekomst.

14:

ITER:

Moet het verder doorontwikkeld worden? Is de ambitie nog realistisch?

ITEE:

Als men kijkt naar de discussie op het gebied van SGO 5 (governance) is het raadzaam om eens in de zoveel tijd te her-evalueren en daar bij in gedachten te houden: Zijn wij nog nodig? Zijn wij in deze vorm nodig?

15:

ITER beschrijft de producten bij TBGI en als men kijkt vanuit PIOFACH op welke plek de informatie / informatiesystemen staan. Bij Identity management wordt gesteld dat HR hier een belangrijke aandeelhouder is.

ITEE:

Het gebied van Identity Management wordt bij AZ ook bij de HR-kolom (personeel en Organisatie) neergelegd. Het vaststellen van identiteit, wat heeft de werker nodig etc. inclusief de levenscyclus van een medewerker en dus ook bij uitdiensttreding.

Ook de samenhang tussen processen wordt onderkend. De “I” kolom heeft beter overzicht van de koppelvlakken, ketens en informatiebehoefte. Vanuit die kennis en kunde wordt de samenwerking met HR actief opgezocht (en eigenlijk vanzelfsprekend).

16:

ITER:

Er zijn stuurtafels en gremia waar beslissingen worden voorbereid of genomen. In welke gremia bent u vertegenwoordigd?

ITEE:

Er zijn meerdere tafels waar de CIO-rol bij kan aanschuiven. Bij AZ is gekozen om specialistische expertise in te zetten. AZ participeert niet rechtstreeks in het op te tuigen programma (Toegang) gelet op de schaalgrootte.

17:

ITER:

Welke stuurtafels zijn goed en welke kunnen beter?

ITEE:

AZ kan hier geen uitspraak over doen (neemt niet aan een groot deel van die tafels deel). Voor het op te tuigen programma (Toegang) is het van belang dat men het eerste eens moet worden over het doel en de maatschappelijke meerwaarde. Dit is een lastig vraagstuk wat al lange tijd loopt. Het probleem zit dus niet in stuurtafels maar is er voldoende steun en draagvlak?

Gelukkig is er meer realiteitszin ontstaan over dit onderwerp en is het niet meer vanzelfsprekend om alles centraal op te pakken.

Ga standaardiseren waar het meerwaarde heeft. Kijk naar de waarde van de keten en besluit van daaruit een centralistische aanpak de meest optimale is. Deze paradigma shift zorgt dat ook voor bestaande installaties deze herzien gaan worden.

Er wordt altijd beredeneerd vanuit “strength by numbers” maar er zijn voorbeelden dat volumevoordeel op een gegeven moment geen extra voordeel meer oplevert.

We geven hier namelijk belastinggeld uit en ik ben van mening dat dat zo doelmatig en doeltreffend mogelijk moet. We moeten onszelf de kritische vragen blijven stellen:

- Werkt dit model?
- Helpt het ons vooruit?

Peer reviews en benchmarking zijn prima middelen om scherp te blijven en te houden.

Een nog onderbelicht aspect is deze vraagstukken ook in goed politiek en bestuurlijk uitlegbaar oordeel te kunnen formuleren. Politiek moet zijn controlerende taak kunnen uitvoeren dus men moet goede rapportages en stuurmiddelen kunnen aanbieden.

18:

ITER:

Als u kijkt naar het huidige beeld op het gebied van Toegang, ziet u dan een rol weggelegd voor TBGI hierin?

ITEE:

In de huidige constellatie zeker. Afspraken maken hoe informatie zich door de keten gaat manifesteren en in het bijzonder voor de bouwstenen die reeds in place zijn bij TBGI, zoals Rijksportaal en de samenwerkruimte.

19:

ITER:

Als u iets kon aandragen voor verbetering bij TBGI, stel een top 3 wat er verbeterd kan / moet worden, ongeacht wat... wat is dat dan?

ITEE:

- Periodieke analyse van eigen functioneren/taak rol. TBGI is geen doel op zich als organisatievorm.
- Wat is de meerwaarde van TBGI en bekijk wat daar voor nodig is, zoals positionering en bevoegdheden om de meerwaarde te realiseren.
- Hoe ontwikkelt de organisatie en de orderportefeuille zich? TBGI is “te groot voor het servet en te klein voor het tafellaken”.
- TBGI zit bij I, hoe komt dat samen met HR en Facilitair?

- De vraag- aanbodsturing op “I” is neergezet (TVO). Gelet op de rijksbrede doelstelling m.b.t. bedrijfsvoering is dat bij dan andere bedrijfsvoeringkolommen onvoldoende ingeregeld is, desnoods op alternatieve manieren.

Samenvatting Observatieverslag

Dit observatieverslag geeft inzicht in hoe de observatie binnen de rijksoverheid is uitgevoerd, een algemene procesbeschrijving van het Instroom, Doorstroom en Uitstroom proces en een overzicht van de gebruikte bronnen om te komen tot deze beschrijving.

De informatie die vergaard is en beschreven staan in het verslag worden gebruikt om verder invulling te geven aan gerichte en steekhoudende verbetervoorstellen m.b.t. de inrichting van beheer van Rijks Identity Management. Tevens bevatten de observaties informatie om de probleemanalyse en de omschrijving van de huidige situatie te onderbouwen

Observatieverslag ministeries

De observaties zijn uitgevoerd op:

- 19 maart 2015 bij BZK (koningskade 4, SSC-ICT)
- 13 april 2015 bij VWS (Hoftoren, 13^e etage)
- 20 april 2015 bij EZ (Bezuidenhoutseweg 73)

Observatieregistratie 1

Naam Observant: Marvin Kramer, 10016155

Methode: Extensieve participatie, Ministerie van Economische Zaken

Datum: 20 april 2015'

Wat: In dienst Interne

#	Wie (actor)	Wat (gedrag)	Waar (plek /locatie)	Waarmee (betrokken objecten)	Waarneembaar resultaat
1	Nieuwe medewerker	Loopt naar frontoffice	B73		
2	Nieuwe medewerker	Stelt vraag aan medewerker frontoffice (kan ik hier mijn paspoort laten scannen?)	Balle		
3	Medewerker frontoffice	Bevestigt de vraag	Balle		
4	Nieuwe medewerker	Geeft aan dat hij door zijn manager naar deze balie is gestuurd	Balle		Manager is niet aanwezig
5	Medewerker Frontoffice	Stelt de vraag of de nieuwe medewerker al eerder ergens heeft gewerkt voor EZ	Balle		
6	Nieuwe medewerker	Geeft antwoord (nee) op de vraag.	Balle		
7	Medewerker Frontoffice	Start Scanner op	Balle	Scanner	
8	Medewerker Frontoffice	Start scansoftware op	Balle	Werkstation	Applicatie en software
9	Medewerker Frontoffice	Vraagt aan nieuwe medewerker om zijn legitimatiebewijs	Balle		
10	Nieuwe medewerker	Overhandigt zijn paspoort	Balle	Legitimatiebewijs	Interactie tussen werkers
11	Medewerker Frontoffice	Legt paspoort onder de scanner	Balle	Legitimatiebewijs, scanner	
12	Medewerker Frontoffice	Start het scanproces	Balle	Legitimatiebewijs, scanner	Gegevens getoond
13	Nieuwe medewerker	Vraagt waar de gegevens gebruikt voor gaat worden	Balle		Contact met medewerker
14	Medewerker Frontoffice	Geeft antwoord (voor het bestellen Rijkspas en registreren persoonsgegevens).	Balle		Contact met medewerker
15	Medewerker Frontoffice	Retourneert paspoort	Balle	Legitimatiebewijs	Geretourneerd ID
16	Medewerker Frontoffice	Geeft notitie mee met nieuwe medewerker (bewerksverklaring)	Balle	Document	Document
17	Medewerker Frontoffice	Vraagt aan Nieuwe Medewerker of de gegevens kloppen	Balle		
18	Nieuwe medewerker	Valideert de gegevens	Balle	Werkstation	4-ogenprincipe
19	Medewerker Frontoffice	Bevestigt de scan in de software	Balle	Werkstation	Opgeslagen scan
20	Nieuwe medewerker	Vraagt aan medewerker Frontoffice wanneer de pas binnenkomt	Balle		
21	Medewerker Frontoffice	Geeft het aantal werkdagen aan	Balle		
22	Medewerker Frontoffice	Geeft aan dat het afhankelijk is of de medewerker al een dienstverband heeft	Balle		Verwachting management
23	Nieuwe medewerker	Vraagt wat hiermee bedoeld wordt	Balle		Verdijpende vraag
24	Medewerker Frontoffice	Geeft aan dat de pasaanvraag de deur uit gaat zodra registratie in IDM is.	Balle		
25	Nieuwe medewerker	Vraagt hoe dat gevalideerd kan worden	Balle		
26	Medewerker Frontoffice	Start de Medewerker Registratiesysteem op	Balle	Werkstation	
27	Medewerker Frontoffice	Zoekt de medewerker op	Balle	Werkstation	
28	Medewerker Frontoffice	Stelt de vraag of hij bij DICTU komt te werken	Balle		Validatie dienstverband
29	Nieuwe medewerker	Bevestigt de vraag	Balle		
30	Medewerker Frontoffice	Zegt dat er een registratiedossier aanwezig is	Balle		
31	Nieuwe medewerker	Bedankt de medewerker frontoffice	Balle		
32	Medewerker Frontoffice	Vraagt waar hij de rijkspas kan ophalen	Balle		
33	Medewerker Frontoffice	Wijst naar de volgende balie	Balle		

Aanvullende informatie observatie 1

Het registreren van persoonsgegevens verloopt meestal met het (voor internen) doorleveren van gegevens aan de HR-Administratie. Op basis van een juist dienstverband + een scan van een legitimatiebewijs wordt automatisch een resources (in dit geval een rijkspas) besteld.

Observatieregistratie 2

Naam Observant: Marvin Kramer, 10016155

Methode: Extensieve participatie, Ministerie van Economische Zaken

Datum: 20 april 2015

Wat: uit dienst externe

#	Wie (actor)	Wat (gedrag)	Waar (plek /locatie)	Waarmee (betrokken objecten)	Waarneembaar resultaat
1	Manager	Stuurt mail naar mailbox met einde dienstverband medewerker	Mailbox	Werkstation	
2	IdM beheer	Opent mail	IdM beheer	Werkstation	Geopende mail
3	IdM beheer	Kijkt naar inhoud	IdM beheer	Werkstation	
4	IdM beheer	Start het IdM systeem op	IdM beheer	Werkstation	Opgestart systeem
5	IdM beheer	Valideert of de manager een manager is	IdM beheer	Werkstation	Validatie bevoegd gezag
6	IdM beheer	Zoekt de gegevens van de medewerker op	IdM beheer	Werkstation	
7	IdM beheer	Valideert de gegevens	IdM beheer	Werkstation	Juiste persoon
8	IdM beheer	Valideert of er een dienstverband openstaat	IdM beheer	Werkstation	Juist dienstverband
9	IdM beheer	Constaateert dat er nog een laptop in bruikleen is	IdM beheer	Werkstation	
10	IdM beheer	Stuurt een mail naar de manager	IdM beheer	Werkstation	
11	Manager	Reageert dat de laptop bij hem is ingeleverd	IdM beheer		Bewustwording resources
12	Manager	Reageert dat hij ook een pas heeft ontvangen	IdM beheer		
13	IdM beheer	Vraagt of de spullen op de eerste etage kunnen worden ingeleverd	IdM beheer		
14	IdM beheer	Past einde dienstverband aan	IdM beheer	Werkstation	Aangepaste registratie
15	IdM beheer	Sluit het IdM systeem	IdM beheer	Werkstation	

Aanvullende informatie observatie 2

Er wordt ervan uitgegaan dat de goederen worden ingeleverd. Er vindt geen controle plaats. Niet ieder product wordt goed geregistreerd. Externen hebben meestal een vluchtig dienstverband en kan ook weer verlengd worden. In dit geval blijkt het iemand te zijn die niet meer terug hoeft te komen. Voor internen komt er meestal een signaal van het P-Registratiesysteem af (P-Direkt) en verloopt het proces anders.

Observatieregistratie 3

Naam Observant: Marvin Kramer, 10016155

Methode: Extensieve participatie, Ministerie van VWS

Datum: 13 april 2015

Wat: registratie gegevens medewerker

#	Wie (actor)	Wat (gedrag)	Waar (plek /locatie)	Waarmee (betrokken objecten)	Waarneembaar resultaat
	Medewerker	Komt naar balie lopen	Hoftoren		
	Medewerker	Vraagt of ze nog op tijd is	Balie Hoftoren		
	Medewerker frontoffice	Geeft antwoord	Balie Hoftoren		
	Medewerker	Geeft aan dat zij vorige week al had moeten komen	Balie Hoftoren		
	Medewerker frontoffice	Geeft aan geen probleem te zien	Balie Hoftoren		
	Medewerker	Geeft aan dat ze vorige week in het buitenland zat voor een seminar	Balie Hoftoren		
	Medewerker	Vraagt of dit voor de nieuwe rijks pas is	Balie Hoftoren		
	Medewerker frontoffice	Bevestigt de vraag	Balie Hoftoren		
	Medewerker	Geeft rijbewijs	Balie Hoftoren		Legitimatiebewijs gegeven
	Medewerker frontoffice	Geeft aan dat een rijbewijs niet gebruikt kan worden	Balie Hoftoren		Onjuist legitimatiebewijs
	Medewerker	Geeft aan wat zij dan wel moet geven	Balie Hoftoren		
	Medewerker frontoffice	Geeft aan welke legitimatiebewijstypen er gebruikt kunnen worden	Balie Hoftoren		
	Medewerker	Geeft aan dat ze deze niet bij zich heeft	Balie Hoftoren		
	Medewerker	Geeft aan dat zij dan pas volgende week kan komen	Balie Hoftoren		
	Medewerker frontoffice	Geeft aan dat zij zich elders moet melden	Balie Hoftoren		
	Medewerker	Groet en verlaat de balie	Hoftoren		

Aanvullende informatie observatie 3

Bij navraag blijkt dat deze registratie te maken heeft met de cyclische vervanging van de rijks pas. Iedere werker bij VWS wordt gevraagd om opnieuw de persoonsgegevens in te lezen via de WID scanner. Dat de werker een verkeerd legitimatiebewijs bij zich had komt vaker voor. Er is wel over gecommuniceerd. Het bulkscan houdt binnenkort op en er wordt voor medewerkers die zich niet op tijd konden melden een apart proces ingericht. De bulkgegevens worden gebruikt om de algemene gegevenskwaliteit voor andere informatiesystemen (zoals het RIN en Identity Management) te verbeteren. Bij VWS zijn het toekennen van een Rijks pas en het Toekennen van een registratie in het systeem apart van elkaar opgetuigd. Desgewenst laat VWS weten dat de exercitie om gegevens opnieuw te scannen tot interne weestand leidt en vragen worden gesteld door de Ondernemingsraad.

Observatieregistratie 4

Naam Observant: Marvin Kramer, 10016155

Methode: Extensieve participatie

Datum: 19-maart -2015

Wat: Overplaatsing

#	Wie (actor)	Wat (gedrag)	Waar (plek / locatie)	Waarmee (betrokken objecten)	Waarneembaar resultaat
1	Medewerker frontoffice	Opent een overplaatsingsverzoek	Koningskade 4	Werkstation	
2	Medewerker frontoffice	Start het Personeel Management Systeem op	Koningskade 4	Werkstation, applicatie	
3	Medewerker frontoffice	Valideert het bestaande dienstverband	Koningskade 4	Werkstation, applicatie	
4	Medewerker frontoffice	Past het bestaande dienstverband aan	Koningskade 4	Werkstation, applicatie	
5	Medewerker frontoffice	Bekijkt of de registratie al in P-Direkt staat	Koningskade 4	Werkstation, applicatie	
6	Medewerker frontoffice	Past de datum begin dienstverband aan.	Koningskade 4	Werkstation, applicatie	
7	Medewerker frontoffice	Stuurt een mail naar ICT beheer om rechten aan te passen	Koningskade 4	Werkstation, applicatie	
8	Medewerker frontoffice	Sluit het systeem af	Koningskade 4		

Aanvullende informatie observatie 4

Interne overplaatsingen binnen de eigen organisatie zijn het minst moeilijk om door te voeren. Er zijn complexere zaken bekend (zoals van extern naar intern, van intern vreemd departement naar eigen departement of omgekeerd, uitleenconstructies) maar deze zijn niet voor tijdens de observatie. Door de medewerker wordt aangegeven dat het van belang is dat er een goede registratie in P-Direkt plaats vindt, en dat dienstverbanden binnen P-Direkt meestal goed staan geregistreerd. Het verschilt echter kwalitatief in hoeverre de persoonsgegevens kloppen.

Bij de organisatie worden nog geen automatische rechten of bedrijfsmiddelen toegekend. Hierdoor kan het voorkomen dat gebruikers rechten "overerven". De ICT organisatie stuurt wel aan op opschoning van rechten en bedrijfsmiddelen maar is hierbij afhankelijk van de medewerkers zelf.

Analyse algemene procesbeschrijving Identity management

Algemene procesbeschrijving “Identity Management”

Om medewerkers te registreren en de-registreren voor Identity Management zijn meerdere actoren nodig. Bij het inwinnen van persoonsgegevens zijn bijvoorbeeld managers, baliemedewerkers en de medewerker zelf nodig.

Inwinnen van gegevens (instroom)

Na het vaststellen en creëren van de identiteit (vanuit de departementale IdM voorziening en/of de SAP P-Direkt registratie), kan gestart worden met de aanvraag van de algemene voorzieningen (netwerkkaccount, e-mailadres en toegangspas). In de meeste gevallen gaat er na het aanmaken van de identiteit een automatisch gegenereerd bericht naar de ICT dienstverlener, die het verzoek voor het maken van een account en e-mailadres uitvoert in de Directory Service van het departement.

Tegelijkertijd met het aanmaken van het netwerkkaccount, wordt bij de meeste departementen de aanvraag voor de Rijkspas of de lokale toegangspas in gang gezet. Nadat het netwerkkaccount is aangemaakt, kunnen er (via het bevoegd gezag) aanvullende logische toegangsrechten worden aangevraagd.

Het daadwerkelijk toekennen van de rechten wordt bij nagenoeg alle departementen met de hand uitgevoerd door de Functioneel Beheerder van het systeem waarvoor de rechten zijn aangevraagd.

Ook het toekennen van de uniek identificeerbaar attribuut (RIN) wordt door nagenoeg alle departementen uitgevoerd.

Muteren van gegevens (doorstroom)

Er is voor gekozen om alleen de departementale doorstroom van intern personeel te beschrijven, omdat interdepartementale doorstroom geïnterpreteerd wordt als het uit- en instromen van een medewerker. Dit geldt ook voor extern personeel dat binnen het departement een andere werkrelatie aangaat.

Doorstroom van intern personeel wordt veelal geïnitieerd vanuit SAP P-Direkt (een overplaatsing / detachering wordt in principe door de medewerker zelf ingevoerd). Hierna wordt IdM bijgewerkt en volgt, indien van toepassing, een wijziging in het e-mailadres, het netwerkkaccount, de toegangspas en/of de logische toegangsrechten.

Verwijderen van gegevens (uitstroom)

Het uitstroomproces start bij het bereiken van de einddatum van het contract / dienstverband of bij een (gedwongen) ontslag. Bij personeel dat geregistreerd staat in SAP P-Direkt wordt de uitstroom geïnitieerd vanuit SAP P-Direkt (door het bereiken van de einddatum of door het invoeren van een ontslagdatum).

Conclusies, knelpunten en aanbevelingen

Op basis bovenstaande observaties kan het volgende meegegeven worden:

- De manier van aanpak verschilt niet in hoofdlijnen.
- Er is een sterk verschil in de manier van inwinnen van informatie als het verwerken en verwijderen van informatie.
- De manier van automatische verwerving en verwerking verschilt aanzienlijk
- Identity Management bevindt zich hoofdzakelijk op het onderhouden van persoonsgegevens en identiteitsgegevens (en de levenscyclus, dienstverbanden) en minder op toegang (behalve Rijkspas).
- Tijdsdruk zorgt ervoor dat niet ieder departement of deelproces op dezelfde manier kan worden geïnventariseerd en geanalyseerd.
- Internen hebben altijd een relatie met P-Direkt. P-Direkt registreert dienstverbanden met daarachter een verwerking van salarisgegevens. De opmerking van de observatie vanuit BZK onderstreept de foutgevoeligheid van persoons- en identiteitsgegevens.
- Voor de meest accurate meetresultaten kan bij ieder departement soortgelijke observaties gaan plaatsvinden. Dit zal leiden tot meer differentiaties en verschillen in de manier waarop informatie tot stand komt. Dit neemt echter niet weg dat er drie hoofdprocessen te onderkennen zijn (Instroom, Doorstroom, uitstroom).
- Uit praktijkervaring van de observant kan gemeld worden dat het registreren en verwerken van gegevens per departement verschilt. Het grootste verschil zit in de handelingen tussen internen en externen. Het dient de aanbeveling om te kijken waarom het verschil zo groot is en of er wellicht verder gestandaardiseerd kan worden op dit punt.

Geleerde les:

Een aantal van de interviewvragen hadden scherper gesteld kunnen worden. In de toekomst is het raadzaam om wellicht verdiepende vragen te stellen. (zie bijlage ii). Door de beperkte doorlooptijd en de vorm van de opdracht (kwalitatief) zijn er maar een beperkt aantal interviews afgenomen. Om toekomstige en soortgelijke projecten te voorzien van een groter inzicht van de belevenis bij belanghebbenden is een andere vorm van het inwinnen van informatie wellicht een betere keuze. Bij het opstellen van het procesverslag beschrijf ik een alternatieve manier.

Bijlage i -Verantwoording validatie en kwaliteit interviewverslagen

-----Original Message-----

From: Edelbroek, Liesbeth

Sent: Thursday, April 23, 2015 10:07 AM W. Europe Standard Time

To: Kramer, Marvin

Subject: 001 Interviewverslag Liesbeth Edelbroek

Hallo Marvin,

m.i. prima verhaal;
een paar kleine correcties.

Groet, Liesbeth

-----Original Message-----

From: Kolkman, drs. P.J.M. [p.kolkman@minaz.nl]

Sent: Thursday, April 23, 2015 08:41 AM W. Europe Standard Time

To: Kramer, Marvin

Subject: RE: interviewverslag Marvin - Pascal

Dag Marvin,

Prima gedaan, hierbij met wat kleine aanvullingen en typo's retour!

Met vriendelijke groet,

Pascal Kolkman

CIO AZ, Manager ICT/FM

.....
Directie Bedrijfsvoering

Ministerie van Algemene Zaken

Binnenhof 19 | 2513 AA | Den Haag | Kamer 2.68

Postbus 20001 | 2500 EA | Den Haag

.....
T 070 356 4301

T 070 356 4019 (secretariaat)

M 06 46995571

p.kolkman@minaz.nl

<http://www.rijksoverheid.nl/az>

.....
Niet aanwezig op dinsdag (wel telefonisch bereikbaar)

-----Original Message-----

From: Burg, A. I. van der (Arjan)

Sent: Sunday, April 26, 2015 08:59 PM W. Europe Standard Time

To: Kramer, Marvin

Subject: RE: interviewverslag Arjan - Marvin

Marvin,

Was me even ontschoten nog te reageren op je stuk. Hetgeen beschreven is strookt met mijn view.

Groet,
Arjan

Bijlage ii – validatie interviewvragen versus onderzoeksvragen

Interviews				
Ondervraagden / geobserveerden		OP1 (AvdB)	TA1 (LE)	STR1 (PK)
ref.	Deelvragen			
A	Wat is de bedrijfscultuur?	2,4,12	6,7,8	2,7,16,17
B	Hoe is de organisatie opgebouwd?	2	3,15,16,17	2,11,13,16
C	Welke belanghebbenden zijn er?	15	15, 21	2,3,10
D	Welke normen en principes zijn er?	3,5,10	12,13	4,7,11,12,17
E	Zijn er standaard processen?	3,10,11	9,10,11,12	4,5,8,10,11,17
F	Wat is de belevenis bij stakeholders?			
F1	t.o.v. eigen organisatie	4,6,15	2	2,6,17
F2	t.o.v. TBGI	8,9,10,14	N/A	7,8,9,10,11,12,13,14,19
F3	t.o.v. DGOBR	8,11	7,14	9,10,12,13,14,15,19
F4	t.o.v. RIdM	6,11	18	15,18,19
G	Wat is IdM?	6	18	15
H	Waar wordt het voor gebruikt?	7		15
I	Welke problemen zijn er?	6,8,9,14,16	4,5,6,13, 14,19,20	4,5,8,9,10,12,13,14,15,19

legenda

antwoord sluit aan bij vraag	
antwoord sluit onvolledig / niet aan bij vraag	
niet van toepassing / niet beantwoord	

Toelichting weging

D	Had beter uitgevraagd kunnen worden. Er is een overlap tussen normen / principes / processen. Literatuuronderzoek kan deze vraag verder onderbouwen.
G,H	Later toegevoegd. Op basis van vraagstelling wel informatie kunnen achterhalen.

Interne onderbouwing en verwijzing

	Interviews		
	OP1	TA1	STR1
deelvraag	vd Burg	Edelbroek	Kolkman
A	Interne organisatie benoemd (was ook de vraag) in verband met veranderbereidheid. Zijn verder aan het professionaliseren, leidt tot functieprofielen	Politieke organisatie. Bemoeienis van ambtelijke top met bedrijfsvoering. SGO5 (governance en Sourcing Bedrijfsvoering) is een belangrijke ontwikkeling. Top down driven.	Lid van ICCIO, samenwerking met TBGI, opdrachtgever, AZ doet delegation of control naar expertise binnen AZ.
B	Organisatorische relatie beschreven (TBGI <-> CIBG)	TBGI ontstaan door ICCIO besluit, TBGI heeft invulling taken rollen verantwoordelijkheden gekregen. Meerdere personen invulling aan de rollen gegeven, flexibele pool.	TBGI in ICCIO, restrictief in invullen TBGI, AZ kleine organisatie, kan niet overaal aansluiten.
C	organisatie intern in relatie tot registers en relatie tot andere organisatieonderdelen (Registers)	Werkers TBGI met rollen, Stakeholders binnen de IdM keten en binnen TBGI keten aangegeven.	CIO leden, ICT, aanpalende roepen maar vrij onbekend.
D	Meerdere raamwerken genoemd (ontwikkelmethodieken, profielen, werkwijzen)	Aantal raamwerken en inrichtingen benoemd. Er zitten principes achter maar niet expliciet benoemd. De "TBGI Best practices" zijn wel een blauwdruk geweest om departementale regieorganisaties hulp te bieden.	Ander invulligen van CIO rol, TBGI geen doel op zich, vaststellen principes, rol ICCIO, beschrijving van Regiemodel TBGI, onderkenning van stuurtafels.
E	Meerdere raamwerken en processen benoemd (BISL, ITIL)	Aantal informatiemanagement rollen benoemd, geen expliciet raamwerk. Wel zijn alle TBGI processen in kaart gebracht. (getoetst aan BISL-raamwerk).	functieprofielen, primaire proces meer betrokken, standaardisatie, herijking modellen, nut en noodzaak
F			
F1	interne verbeteringen genoemd, onderlinge afhankelijkheden beschreven.	TBGI is het schakelpunt tussen vraag en aanbod op rijksbreed gestandaardiseerde ICT.	Kleine organisatie, kan niet overal mee bemoeien, er zit kracht in het TBGI-model maar moet er wel uitghaald gaan worden.
F2	Meer zichtbaar worden, waar gaan ze over, shift van Centraal naar Decentraal, kijken naar best practices	Zie F1	Heldere taak, komt er niet aan, moet breder dan alleen I, hoe komen we daar, naderende discrepantie tussen de gebieden P en I op het gebied van Identity Managment, chronische
F3	Meer inzetten op koppelvlakken in plaat van centralisatie (policy change), duidelijker opdrachtgeverschap.	Producten waar potentieel een generiek ICT product uit kon ontstaan zijn nog niet in zicht gekomen. Minder noodzaak om de ambitie door te zetten. Verdere felexibilisering ivm compact rijksdienst.	Shift van bedrijfsvoering naar primair proces, opdrachtverbeteringen, toekomstvastheid en uitspreken ambitie
F4	RIN als een van de bouwstenen voor RIdM en RIN zal het eenvoudiger maken om medewerkers uniek te identificeren. Dit neemt niet weg dat er ook diensten zijn die aan te raden om generieke dienstverlening neer te zetten.	De vuistregel is: Rijksrede bouwstenen worden onder rijksbreed regie gebracht. Binnen de I-kolom is RIdM als rijksbrede voorziening gekenmerkt.	TBGI heeft een rol in RIdM, relaite met HR niet ver weg. Actief de samenwerking opzoeken. Onderlinge relatie RIdM en andere ICT bouwstenen is evident.
G	Relatie met RIN	RIdM is een rijksbrede bouwsteen, niet expliciet uitgevraagd.	Identity Managment, ondersteunend aan alle processen, ligt bij HR kolom
H	verbeteringen van bronadministratie	Niet inhoudelijk besproken	Identity Managment, ondersteunend aan alle processen, ligt bij HR kolom
I	Meer zichtbaar worden, waar gaat TBGI over, Meer zichtbaar worden, waar gaan ze over, shift van Centraal naar Decentraal, kijken naar best practices, kwaliteit is minder en levert problemen op, niet opnieuw het wiel uitvinden, ontbreken van platformen op operationeel en fncioneel niveau om ervaringen uit te wisselen	Onduidelijke doelstelling, opdracht, macht, politiek, Het is moeilijk om goede rijksbrede afspraken te maken. Het zwaartepunt ligt meestal bij het eigen departement in verband met wettelijke taken / politieke belangen. Een onduidelijke opdracht leidt tot onduidelijke realisatie / inrichting. volwassenheid inrichting organisatie en leverancier. Onduidelijke eigenaarschap. Meer gaan sturen op de gemaakte afspraken. Naast regie gaan kijken naar domein-overstijgend (PIOFACH) programmanagement. TVO wordt niet altijd gehoord in IM-beslissingen (Rijkspas , Rijksportaal)	weinig capaciteit van organisatieonderdelen, weinig capaciteit binnen TBGI, onduidelijke missie, let op veranderingen van centraal naar decentraal. Ga inzetten op regie, CIO rol is onduidelijk, nu alleen verantwoordelijkheden maar weinig bevoegdheden (bij TBGI en de CIO), onvoldoende balans tussen departementale regie en interdepartementale regie, complexe financieringsvorm, wanneer leidt schaalvoordeel tot schaalnadeel, niet alles hoeft centraal.

Bijlage iii – Bronnenlijst

Bibliografie

Baarda D.B., d. G. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Noordhoff Uitgevers B.V.
observatiemethode beschreven in BI-1.

F2D011

Vergaderjaar 2010–2011

31 490

Vernieuwing van de rijksdienst

Nr. 54

BRIEF VAN DE MINISTER VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJSRELATIES

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 14 februari 2011

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.

Een compacte overheid is om verschillende redenen nodig. Ten eerste heeft de economische crisis de financiële situatie van de overheid sterk verslechterd. Daarom is het noodzakelijk om maatregelen te treffen om de overheidsuitgaven te beperken. Ten tweede speelt op de wat langere termijn mee dat de omvang van de beroepsbevolking zal afnemen. Het is daarom nodig dat de overheid een kleiner beslag op de beschikbare arbeidscapaciteit gaat leggen. In de derde plaats is er een overheid nodig die ruimte schept voor maatschappelijke dynamiek en die ondersteuning biedt aan verantwoordelijkheid en zelfoplossend vermogen. Een overheid die bovendien het vermogen heeft om flexibel en wendbaar te voldoen aan wisselende eisen en veranderende omstandigheden. Bij dit alles staat voor mij voorop dat de kwaliteit van de dienstverlening overeind blijft.

In het regeerakkoord is besloten tot een ombuiging van 6,14 miljard euro in 2015 en 6,56 miljard euro structureel voor een kleinere overheid. Dit is een forse bezuinigingsoperatie, die bovenop de nog lopende bezuinigingen van het vorige kabinet komt.

Het realiseren van bovengenoemde ambitie voor een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid vraagt om een bredere heroriëntatie van het functioneren van de overheid en de taken van de overheid. Dit raakt alle overheidslagen: rijk, provincies, gemeenten en waterschappen. Het uitvoeringsprogramma compacte rijksdienst richt zich op de opgave voor de rijksoverheid. Het programma geeft tevens uitvoering aan de moties die tijdens het wetgevingsoverleg van 15 november 2010 en bij de

begrotingsbehandeling van BZK op 2 december 2010 over de rijksdienst zijn ingediend door de leden Schouw c.s. (32 500 VII, nr. 32) en Heijnen (32 500 VII, nr. 16).

Het uitvoeringsprogramma compacte rijksdienst kent drie programma-lijnen:

1. *De verdere opbouw van een rijksbrede infrastructuur voor de ondersteunende bedrijfsvoering;*
2. *Een concentratie van de ondersteunende bedrijfsvoering bij de kerndepartementen;*
3. *clustering van uitvoerings- en toezichtsorganisaties*

De eerste programmalijn voorziet in de inrichting van een rijksbrede infrastructuur voor de ondersteunende bedrijfsvoering. Om maximale efficiencywinst te bereiken zal de gehele rijksdienst – op basis van een onderbouwde businesscase – van deze voorzieningen gebruik moeten maken. Bij de inrichting van de voorzieningen wordt rekening gehouden met de overeenkomsten en verschillen in behoeften tussen de beleidskernen en de uitvoerende organisaties. Dit zijn enkele projecten die binnen deze programmalijn worden uitgevoerd:

- het aantal datacenters van de rijksoverheid wordt drastisch teruggebracht van meer dan 60 naar 4 á 5
- er komt één administratieve werkgever voor de rijksdienst i.p.v. de huidige situatie waar elk departement afzonderlijk werkgever is
- de diverse aanwezige kantorenlocaties worden gebundeld in rijkskantorenlocaties

Binnen de tweede programmalijn wordt verder gewerkt aan de concentratie van de ondersteunende bedrijfsvoering voor de kerndepartementen. Conform het regeerakkoord zullen alle ministeries hieraan deelnemen. Te denk valt aan:

- er komt één facilitair dienstverlener voor alle kantoren in Den Haag, bij voorbeeld voor schoonmaak en catering
- er komt één ICT-dienstverlener voor alle kerndepartementen

De derde programmalijn maakt werk van clustering van uitvoerings- en toezichtsorganisaties. Dit wordt bereikt door onderzoek naar vergaande samenwerking in clusters van organisaties met vergelijkbare processen of doelgroepen, uiteraard onder waarborg van continuïteit van het primair proces. Op deze wijze worden bestaande dubbelingen tussen organisaties weggenomen. Het leidt tot kostenreductie én tot een meer integrale dienstverlening. Voorbeelden van projecten zijn:

- clustering van de uitvoering van incasso's door de rijksoverheid
- clustering van de backoffice van subsidieverleners van de rijksoverheid
- clustering van de uitvoerende taken op het terrein van de inkomensondersteuning aan burgers door uitvoeringsorganisaties van de rijksoverheid als het UVW, SVB en DUO
- clustering van de rijksinspecties die toezicht houden op de fysieke veiligheid van bedrijven

Het uitvoeringsprogramma compacte rijksdienst draagt bij aan de invulling van de bezuinigingen op de departementen. De met dit programma gerealiseerde netto-besparingen komen dus ten goede aan de departementale begrotingen, waarop de (meerjarige) kortingen reeds hebben plaatsgevonden.

Over de voortgang van de uitvoering van de projecten van het uitvoeringsprogramma compacte rijksdienst zal ik u jaarlijks rapporteren in het bedrijfsvoeringsjaarverslag.

Het uitvoeringsprogramma compacte rijksdienst is een eerste stap op weg naar een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid.

Voor de uitwerking van de kabinetsvoornemens voor de andere bestuurslagen, zoals provincies, gemeenten en waterschappen, zal ik binnenkort met nadere voorstellen komen.

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties,
J. P. H. Donner

COMPACTE RIJKSDIENST: UITVOERINGSPROGRAMMA

1. Inleiding: compacte rijksdienst als onderdeel van compacte overheid

In het regeerakkoord is onder de aanduiding «kleinere overheid» een ombuiging opgenomen van 6,14 miljard euro in 2015 en 6,56 miljard euro structureel. Het realiseren van deze ambitie vraagt om een compacte overheid. Dit raakt alle overheidslagen: rijk, provincies, gemeenten en waterschappen. Dit uitvoeringsprogramma gaat in op het onderdeel compacte rijksdienst. Het is kaderstellend bij het opstellen van de departementale plannen van aanpak voor de invulling van de taakstelling. De met dit programma gerealiseerde netto-besparingen komen volledig ten goede aan de departementen die immers op hun begroting gekort zijn.

2. Voortbouwen op programma vernieuwing rijksdienst

Het kabinet bouwt met dit uitvoeringsprogramma voort op de fundamenteën die zijn gelegd met het Programma Vernieuwing Rijksdienst, dat uitvoering heeft gegeven aan de nota Vernieuwing Rijksdienst. In het kader van dit programma is sinds 2007 rijksbreed gewerkt aan een kleinere en een betere overheid.

In de sfeer van de bedrijfsvoering van de rijksdienst is in het kader van het Programma Vernieuwing Rijksdienst een aantal belangrijke stappen gezet op weg naar een flexibele en efficiënte rijksdienst. Te noemen zijn de besluiten inzake het functiegebouw dat daardoor drastisch versimpeld kan worden; het nieuwe huisvestingsplan voor de kerndepartementen, die allen op maximaal tien minuten lopen van elkaar komen; en de totstandkoming van een digitale werkplek. In combinatie met bijvoorbeeld de rijkspas en het uniforme logo is op dit terrein sprake van grote stappen op weg naar een flexibele en efficiënte rijksdienst.

De beleidsvoornemens in dit uitvoeringsprogramma geven verdere uitvoering aan genoemde projecten en bouwen voort op de geboekte resultaten. Ter afronding van de programmatische monitoring en aansturing van het Programma Vernieuwing Rijksdienst zal het kabinet in februari 2011 nog één maal een afrondende rapportage versturen aan de Kamer. Inzake de voortgang van de personele taakstelling, waarvan het grootste deel in 2010 en 2011 zal moeten worden opgeleverd, zal conform toezegging aan de Kamer in het voorjaar van 2011 en het voorjaar van 2012 worden gerapporteerd.

3. Aanpak en richting voor de komende kabinetsperiode

Een verdere stroomlijning van de ondersteunende bedrijfsvoering en een ontubbeling van de uitvoering en het toezicht bieden de ministeries perspectief bij het ontwikkelen van hun departementale plannen voor het invullen van hun taakstelling. De in het rapport van de heroverweging bedrijfsvoering «Niet schaven, maar sturen» genoemde voorbeelden en de doorrekening van de daarin opgenomen varianten tonen dat aan. Samen optrekken bij de verdere stroomlijning van de bedrijfsvoering en het ontubbelen van de uitvoering en het toezicht heeft het voordeel van het gezamenlijk boeken van efficiencywinst, waarvan de effecten vervolgens ook zichtbaar worden op de departementale begrotingen. Deze rijksbrede benadering heeft bovendien als pluspunt dat (inter)departementale herindeling in de toekomst met aanzienlijk minder ophef, frictie en kosten gepaard kan gaan. Door beleid, uitvoering en toezicht te «ontzorgen» en overlap in de uitvoering weg te halen, kunnen deze taken

gemakkelijker worden toegesneden op de eisen van de toekomst en kan de klant – het primaire proces – beter bediend worden. Tegelijkertijd kan de dienstverlening aan burgers en bedrijven verbeteren. Een dergelijke aanpak langs de lijnen van de gezamenlijkheid kent daarmee niet alleen financiële drijfveren.

Voor de verdere stappen die in de komende jaren op het terrein van de bedrijfsvoering gezet moeten worden om dit perspectief te realiseren is het zinvol te onderscheiden tussen drie terreinen van aanpak:

2. *De verdere opbouw van een rijksbrede infrastructuur voor de ondersteunende bedrijfsvoering;*
3. *Een concentratie van de ondersteunende bedrijfsvoering bij de kerndepartementen;*
4. *Ontdubbeling van uitvoerings- en toezichtsorganisaties*

In de eerste plaats zal de rijksdienst aangesloten moeten worden op een rijksbrede infrastructuur voor de ondersteunende bedrijfsvoering. Om maximale efficiencywinst te bereiken zal de gehele rijksdienst – op basis van een onderbouwde businesscase – van deze voorzieningen gebruik moeten maken. Bij de inrichting van de voorzieningen wordt rekening gehouden met de overeenkomsten en verschillen in behoeften tussen de beleidskernen en de uitvoerende organisaties. Belemmeringen voor zelfstandige bestuursorganen om deel te nemen aan de rijksbrede infrastructuur (bijvoorbeeld EU regelgeving inzake oneerlijke concurrentie) dienen weggenomen te worden.

In de tweede plaats is een voortgaande concentratie van de ondersteunende bedrijfsvoering voor de Haagse kernen van de ministeries nodig. Conform het regeerakkoord zullen alle ministeries hieraan deelnemen. Ten derde zullen in de sfeer van de uitvoering en het toezicht (met inbegrip van de zelfstandige bestuursorganen gaat het om ongeveer 150 000 fte) dubbelingen in de organisatie moeten worden weggenomen. Dit is mogelijk door vergaande samenwerking in clusters van organisaties met vergelijkbare processen of doelgroepen, uiteraard onder waarborg van continuïteit van het primair proces. Ook dit leidt tot kostenreductie én tot een meer integrale dienstverlening.

Bijzondere aandacht vergt bij deze aanpak de ministeriële verantwoordelijkheid van de afzonderlijke ministers voor de inhoudelijke beleids-terreinen. Een evenwichtig stelsel van afspraken en bevoegdheden ten aanzien van de uitoefening van taken zal waarborgen dat in situaties waarin op politiek niveau extra aandacht voor bepaalde feiten of omstandigheden wordt gevraagd, deze politieke verantwoordelijkheid ook in de praktijk waargemaakt kan worden.

De ambities op de hiervoor genoemde drie terreinen worden in dit programma voor deze kabinetsperiode verder geconcretiseerd. De uitvoering van dit programma krijgt de komende periode prioriteit. De voornemens uit het programma zullen ook een basis vormen voor de verdere ontwikkeling van de verschillende plannen voor de organisatie van de ministeries in deze kabinetsperiode. Om de relatie tussen de rijksbrede aanpak en de ontwikkeling van de ministeries te borgen zal de nodige afstemming plaatsvinden. Deze afstemming heeft zijn grondslag in een nieuw Coördinatiebesluit organisatie en bedrijfsvoering rijksdienst 2011 (Staatsblad 2011, 18). Daarin is ook opgenomen dat de rijksbrede verantwoording over de bedrijfsvoering zal plaatsvinden in een bedrijfsvoeringsjaarverslag. Dat komt in de plaats van verschillende afzonderlijke voortgangsrapportages.

4. Contouren van aanpak

4.1. Rijksbrede¹ infrastructuur bedrijfsvoering

Ambitie: De rijksoverheid werkt verder aan de uitbouw van een gestandaardiseerde rijksbrede infrastructuur voor de bedrijfsvoering.
Waarom: Efficiëntere organisatie van het Rijk door het benutten van schaalvoordelen;

Als Rijk met één gezicht naar buiten optreden en minder verkokerde dienstverlening aan burgers;

Betere samenwerking tussen organisaties binnen het Rijk;

Flexibeler kunnen inspelen op veranderende maatschappelijke en politieke omstandigheden.

Hoe: Normstelling, harmonisatie en standaardisatie van processen; Ontdubbeling van gelijksoortige processen door bundeling in shared services (rijksbreed en/of rond grote uitvoeringsorganisaties) of outsourcing; besluitvorming op basis van businesscases; Versobering van bedrijfsvoeringsvoorzieningen; bijv. huisvestings-normen

Wat: Starten niet vanaf nul: P-Direkt², CAO Rijk, Huisvestingsstelsel, Eén Logo

Veel wordt al gerealiseerd: Digitale Werkplek Rijk, Rijkspas, Doc-Direkt³

Nieuwe impulsen: Infrastructuur datacenters, harmonisatie ICT beveiligingsbeleid, excellente ondersteuning inkoop, regionale facilitaire organisaties, geconcentreerde huisvesting rijksdienst.

In de komende kabinetsperiode wordt de rijksbrede infrastructuur voor de bedrijfsvoering uitgebouwd. Voor de grote uitvoeringsorganisaties (Belastingdienst, Rijkswaterstaat, Dienst Justitiële Instellingen) is aangegeven op welke wijze zij meedoen aan de rijksbrede infrastructuur en/of waar hun shared service organisatie rijksbreed diensten kan gaan leveren. Dit kan dan leiden tot twee of drie Shared Service Organisaties die rijksbreed een voorziening aanbieden. Zo wordt optimaal geprofiteerd van de voorzieningen die er al zijn, kan de juiste schaalgrootte worden gekozen en houden de organisaties elkaar scherp. Het kabinet zet in op de beleidslijn dat de Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's) op termijn gebruik gaan maken van de rijksbrede bedrijfsvoeringsinfrastructuur. Het heeft de voorkeur van het kabinet dat de ZBO's zich aansluiten bij de infrastructuur op basis van een positieve business case. Er wordt een onderzoek gestart naar de vraag hoe deelname van de ZBO's aan de dienstverlening mogelijk kan worden gemaakt in het licht van de geldende aanbestedings- en mededingingsregels. Het staat ZBO's in ieder geval vrij om aan te sluiten bij de rijksbrede standaarden.

Om de rijksbrede infrastructuur bedrijfsvoering te kunnen realiseren worden 5 projecten gestart:

Project 1: Eén (administratieve) werkgever rijk

Project 2: Bundeling dienstverlening Personeel en Organisatie (P&O) in shared services

Project 3: Concentratie rijkskantorenlocaties (huisvesting en facilitaire dienstverlening)

Project 4: ICT infrastructuur

Project 5: Vermindering rijksinkooppunten en vraagbundeling

Project 1 heeft als doel om het rijk (exclusief defensie, politie en rechterlijke macht vanwege de eigen CAO) administratief als één werkgever in te richten. Departementale afwijking van arbeidsvoorwaardelijke regelgeving ingegeven door de eigenheid van de uitvoerende en/of handhavende

¹ Gezien het specifieke karakter van de krijgsmachtonderdelen zal per business case worden bezien of deelname van Defensie meerwaarde oplevert. Ook de aparte arbeidsvoorwaardensector van Defensie speelt hierbij een rol. Dit laatste geldt evenzeer voor politie, rechterlijke macht en Openbaar Ministerie.

² P-direkt is een gemeenschappelijk voorziening voor ministeries op het gebied van geautomatiseerde afhandeling van personele processen.

³ Doc-Direkt is een gemeenschappelijke voorziening voor de documentaire informatie-verzorging van de rijksoverheid.

diensten krijgt dan vorm binnen rijksbrede kaders. Overstappen tussen ministeries verlopen in administratieve zin hetzelfde als een overstap binnen één ministerie. Het project kent na een voorbereidingsfase van enkele maanden een geraamde doorlooptijd van twee jaar.

Project 2 heeft als doel om alle P&O-dienstverlening (excl. P-direkt en de 1^e lijnsadvisering) ten behoeve van in Nederland werkzame rijksambtenaren (sectoren waarop het Algemeen Rijksambtenarenreglement van toepassing is) in 2012 te bundelen in een beperkt aantal shared service centra: de shared service centra van organisaties als Dienst Justitiële Instellingen, Rijkswaterstaat, de Belastingdienst en het Expertisecentrum Personeel & Organisatie (EC P&O) van de Werkmaatschappij. Alle rijksdiensten nemen expertisetaken af bij één van deze organisaties. De kerndepartementen inclusief de nauw verbonden uitvoeringsorganisaties doen dit bij EC P&O. De shared service centra werken met één producten- en diensten catalogus, één tariefstructuur en één kwaliteitsstelsel. Hierdoor zijn producten en diensten onderling vergelijkbaar op kosten en kwaliteit. Inkoop van dienstverlening op het terrein van personeel en organisatie bij marktpartijen verloopt via één van deze shared service centra (categoriemanagement). Alle kerndepartementen en Rijksdiensten dragen de betreffende onderdelen over naar één van deze shared service organisaties en bouwen hun interne dienstverlening af, voor zover die niet wordt overgedragen.

Project 3 betreft de concentratie van rijkskantorenlocaties. Op basis van een lopende evaluatie van het huisvestingsstelsel zal in 2011 een voorstel worden gedaan tot aanpassing van het rijkshuisvestingsstelsel waarbij onder meer de bovendepartementale vraagbundeling geborgd zal worden. Er komen rijksconcentratielocaties. Per concentratielocatie zal een meerjarig pad van concentreren worden geschetst dat richtinggevend zal zijn voor departementale huisvesting, renovatie en investeringen voor de betreffende concentratielocatie. Huisvesting kan daarbij niet los worden gezien van facilitaire dienstverlening ten aanzien van de werkplekken en van generieke voorzieningen als vergader- en conferentieruimten, bibliotheekvoorzieningen, archief en depot en inrichting van de fysieke beveiliging. Als gevolg van de bovendepartementale vraagbundeling voor huisvesting en de daaruit voorkomende gemeenschappelijke huisvesting kunnen deze functies per (cluster van) gebouwen worden ingericht en niet meer per organisatie. Dit geldt ook voor de facilitaire dienstverlening. Het project levert spelregels op over de wijze waarop in de rijkskantorenlocaties wordt omgegaan met vraagbundeling, leegstandsmanagement en al of niet afwijkende voorzieningen. Er ontstaan eenduidige normen voor de huisvesting, fysieke beveiliging, facilitaire dienstverlening en de inrichting en gebruik van generieke voorzieningen en duidelijkheid over welke organisatie de facilitaire dienstverlening per rijkskantorenlocatie verzorgt. Voor het facilitaire domein dient een rijksbrede producten en dienstencatalogus te worden vastgesteld en normen voor een uniform Facilitair Management Informatiesysteem. Ten aanzien van de facilitaire dienstverlening in de Haagse regio loopt al een ontwikkeling om te komen tot één facilitaire dienstverlener. Voor de nieuw aan te wijzen concentratielocaties zal samen met de grote uitvoerende diensten vastgesteld worden welke uitvoerende dienst welke concentratielocaties verzorgt. Dienstverlening zal op basis van integrale kostprijs plaatsvinden. Het ministerie van Defensie is betrokken bij deze opdracht voor zover het gaat om kantoorgebouwen buiten kazernelocaties. Verder vallen de gebouwen van de politie en de rechterlijke macht buiten deze opdracht. Bij de uitvoering van de opdracht wordt aandacht geschonken aan de wijze waarop wordt omgegaan met eventuele regionale effecten op de werkgelegenheid. Er zal in het kader van dit project onderzoek worden gedaan naar de haalbaarheid van de

ambitie om de huisvestingsnorm verder te verlagen naar 0,7 werkplek per fte (fulltime-equivalent).

Project 4 gaat over de ICT infrastructuur. De ICT van de rijksdienst is nog altijd verbrokkelend. Op het niveau van de werkplekinrichting leidt het lopende project Digitale Werkomgeving Rijk tot standaardisatie. Er bestaan nog grote verschillen tussen de ministeries ten aanzien van het omgaan met ICT beveiliging en toegang tot gegevens, het aanschaffen van software, de digitalisering van de papierstroom, identitymanagement, het inrichten en gebruiken van datacenters en de wijze waarop daarover wordt besloten. Met de aanwijzing van departementale Chief Information Officers is in 2009 een grote stap gezet richting bovendeportementale sturing op ICT. Er liggen plannen om het aantal datacenters van de rijksdienst terug te brengen van 64 naar 4 à 5 datacenters. De business-case die hiervoor is opgesteld laat een besparingspotentieel zien. Gemeenschappelijk applicatiegebruik onder de noemer van «overheids cloudcomputing» maakt het mogelijk om redundante aankoop van software te voorkomen. Uitgangspunt hierbij is dat gemeenschappelijk software- en hardwaregebruik de norm is. Hierbij dient evenwel onderkend te worden dat uitvoerende en handhavende organisaties specifieke ICT behoeften hebben. Wel kan gezocht worden naar gemeenschappelijke ICT oplossingen voor gelijksoortige werkprocessen over departementsgrenzen heen. Het project heeft als doelen om op korte termijn met voorstellen te komen t.a.v. de versterking van de departementale Chief Information Officer functie zodat de sturing op de departementale ICT wordt verstevigd; het aantal datacenters in de rijksdienst te doen krimpen van 64 naar 4 à 5 op basis van de al opgestelde business-case. Ministeries dragen hun ICT datacenters over aan deze gemeenschappelijke datacenters. Ook het ministerie van Defensie zal hierbij in beschouwing worden genomen. Dit onderdeel heeft een doorlooptijd van vier jaar; de inrichting van één ICT beveiligingsfunctie voor de rijksdienst die uitvoering geeft aan het geharmoniseerde ICT beveiligingsbeleid, waarbinnen verscheidene beveiligingsniveaus mogelijk zijn (inclusief eisen NATO). De minister van VenJ is verantwoordelijk voor de inrichting van de adequate ICT-beveiligingsorganisatie. Het kader hiervoor wordt nog in 2011 door de minister van BZK vastgesteld.

Project 5 behelst het verminderen van rijksinkooppunten en vraagbundeling. De rijksdienst als geheel koopt jaarlijks voor ruim 10 miljard euro in bij ruim 68 000 leveranciers. Daarvan betreft ruim de helft inkoopuitgaven die de bedrijfsvoering betreffen. De rijksdienst is daarmee een van de grootste inkopers in Nederland. De rijksdienst koopt op alle denkbare (deel)markten in en heeft dus kennis van alle deelmarkten. Iets minder dan de helft van het inkoopbedrag is beleidsgelateerd: vaccins ten behoeve van de Mexicaanse griep, bruggen en wegen, vliegtuigen, etc. Beleidsgelateerde inkoop die specifiek is voor één departement is als zodanig geen onderdeel van dit project. Maar voor andere diensten en producten, evenals voor de totstandkoming van gemeenschappelijke kaders voor inkoopprocessen, is verdergaande rijksbrede samenwerking wenselijk. De inkoop door het rijk vindt in de huidige situatie plaats via meer dan 350 inkooppunten. Onder de noemer van categoriemanagement (Rijksbreed inkopen voor één categorie van producten, bijvoorbeeld energie of kantoormeubilair) wordt gewerkt aan het harmoniseren van de vraag richting de markt en het optimaliseren van de inkoop vanuit rijksperspectief. Ongeveer 30% van de generieke rijksinkoop vindt momenteel plaats via categoriemanagement. Nog niet alle ministeries doen volwaardig mee aan de bestaande productcategorieën en er is nog een aantal productcategorieën waar nog geen categoriemanagement voor bestaat.

In de heroverweging zijn voorstellen gedaan voor een andere inrichting van de inkoopfunctie binnen het rijk. Het project heeft als doel om het aantal inkooppunten in de rijksdienst terug te brengen. Daarbij wordt waar mogelijk aangesloten bij bestaande inkooporganisaties waar al kracht zit. Per inkooppunt worden de kennis en deskundigheid geborgd en gegarandeerd dat deze kennis op adequaat niveau is om te voldoen aan de inkoopvereiste. Verder beoogt het project het aantal productcategorieën met categoriemanagement uit te bouwen. Daarbij wordt ervoor zorg gedragen dat alle inkooppunten hoogwaardige ondersteuning hebben met Electronisch Bestellen en Factureren, TenderNed¹ en digitale marktplaats, en dat deze veranderingen bijdragen aan de verdere harmonisering van inkoop- en aanbestedingsprocessen. Randvoorwaarde is dat alle ministeries onvoorwaardelijk meedoen aan alle categorieën en aan EBF, TenderNed en digitale marktplaats. In dit project wordt ook het ministerie van Defensie in de beschouwing betrokken. Daarnaast zullen voorstellen worden gedaan voor de taak, verantwoordelijkheid en bevoegdheden van de rijks Chief Procurement Officer (CPO) en de departementale CPO's (Centrale Directeuren Inkoop). In de eerste helft van 2011 vindt een aanwijzing plaats van de departementale onderdelen die een inkooppunt vormen (enkele tientallen). Daarna start de overdracht van mensen en middelen naar de aangewezen inkooppunten met een doorlooptijd van circa 2 jaar. Ook in 2011 vindt besluitvorming over kwaliteitsvereisten van de inkooppunten plaats en wordt TenderNed geïmplementeerd onder verantwoordelijkheid van de minister van EL&I. Electronisch Bestellen en Factureren wordt uiterlijk begin 2014 rijksbreed geïmplementeerd.

4.2. Concentratie bedrijfsvoering Haagse kerndepartementen²

Ambitie: De bedrijfsvoering van de kerndepartementen concentreren in shared services.

Waarom: Vermindert ambtelijke drukte en coördinatielasten;

Levert een efficiencywinst op;

Levert een bijdrage aan de flexibilisering van de beleidsorganisatie;

Hoe: Organisatorische bundeling van bedrijfsvoeringstaken;

Naar een directe staf-lijnverhouding tussen de geconcentreerde staf (werkend op locatie) en de departementale lijnorganisatie;

Bij oprichting rijksbrede SSO overdracht van de betrokken departementale stafeenheden van de kerndepartementen met instandhouding van een verbindingfunctie;

Wat: Starten niet vanaf nul: er zijn al Expertisecentra op het terrein van Personeel en Organisatie, voor het facilitair management en voor ICT;

Nieuwe impulsen: één facilitaire organisatie voor de Haagse kernen; één beveiligingsorganisatie voor de Haagse gebouwen; één ICT werkplekbeheerder voor de Haagse werkplekken.

De bedrijfsvoering van de kerndepartementen is conform het regeerakkoord toe aan een volgende stap. Ambitie is om de Haagse kernen te bedienen door shared service organisaties die voor alle ministeries werken. Uiteraard blijven de centrale stafdiensten hun dienstverlening «op locatie» verzorgen, maar met een directe relatie tussen de centrale staf en het primaire proces. De bijdrage hiervan aan de financiële taakstelling staat in relatie tot de (beperkte) omvang van de Haagse kernen en wordt indicatief ingeschat op 40 miljoen euro. Concentratie leidt bovendien tot substantiële vermindering van ambtelijke drukte en coördinatie en is randvoorwaardelijk voor de verdere flexibilisering van de organisatie.

¹ TenderNed is een systeem voor elektronisch aanbesteden in Nederland.

² Wegens de verticale integratie met de krijgsmachtonderdelen heeft deze concentratie van de bedrijfsvoering geen betrekking op het kerndepartement van Defensie.

Om de concentratie van de bedrijfsvoering voor de Haagse kerndepartementen te realiseren worden vier projecten uitgevoerd:

Project 6: Eén facilitair dienstverlener Haagse kantoren inclusief gebouwgebonden beveiliging
Project 7: Eén ICT aanbieder beleidskern + nauwverbonden uitvoeringsorganisaties
Project 8: Inrichten Haagse inkoopfunctie
Project 9: Eén verlener van ondersteunende diensten voor de internationale functie van het Rijk

Bij elk van de projecten is de aanpak voortbouwen op al lopende concentratie processen. Aan elke toetreding van een ministerie dient een positieve businesscase ten grondslag te liggen.

Project 6 is de implementatie van project 3, maar dan in het Haagse. Op basis van het masterplan Den Haag is de bovendepartementale vraag naar rijkshuisvesting in de Haagse regio gerealiseerd. Naar aanleiding van de departementale herindeling wordt deze vraag nu geactualiseerd en begin 2011 zal hierover besluitvorming plaatsvinden. De uitwerking ten aanzien van de facilitaire dienstverlening en het gebouw-beveiligingsbeleid dient nog nader opgepakt te worden. Ten aanzien van de facilitaire dienstverlening is een proces gaande van geleidelijke concentratie. Per 1 januari 2011 zijn 4FM¹ en Fasam² ondergebracht in één FM-Holding. Het project levert voorstellen op voor de realisatie van één Haagse facilitaire dienstverlener op basis van de reeds ingezette ontwikkeling. Uiterlijk 1 januari 2012 vindt toetreding van OCW en VWS plaats. Rond deze datum vindt op basis van een business case besluitvorming plaats over toetreding van FIN, EL&I en AZ. Dit onderdeel heeft een doorlooptijd tot ten minste 2013. Ten aanzien van de gebouwbeveiliging voeren de ministeries nog een eigen beleid. Dat leidt ook tot praktische verschillen die niet terug te voeren zijn op verschil in risicoregeling of formele vereisten (zoals NATO vereisten). Harmonisatie is op dit terrein gewenst om in praktische zin verdergaande harmonisatie in toegangsbeleid te kunnen realiseren. Dit vraagt om een andere verantwoordelijkheidsverdeling ten aanzien van de gebouwbeveiliging. Dit gebeurt vanuit het uitgangspunt dat de minister van BZK verantwoordelijk is voor het gebouwgebonden beveiligingsbeleid alsmede de uitvoering daarvan voor alle departementale gebouwen in Den Haag.

Project 7 betreft één ICT dienstaanbieder voor de beleidskern en de nauwverbonden uitvoeringsorganisaties. In Den Haag werken ongeveer 27 000 rijksambtenaren. Over het algemeen hebben die een werkplek met ICT ondersteuning. Dit is een volume dat goed door één beherende ICT organisatie kan worden verzorgd zodat schaalvoordelen kunnen worden gerealiseerd. Het proces van bundeling loopt al. De shared service organisatie ICT (SSO ICT) van I&M verzorgt al de ICT van SZW, VWS en de I&M beleidskern. BZK en Justitie hebben aangegeven toe te willen treden tot SSO ICT. Ervaringen hebben laten zien dat de kosten per werkplek aanmerkelijk zijn gedaald na toetreding tot SSO ICT. Ten tijde van het vorige kabinet hebben de toenmalige bewindspersonen van VenW en BZK afgesproken SSO ICT over te dragen aan BZK en SSO ICT rijksbreed te laten werken. Om te komen tot één Haagse ICT dienstverlener dienen ook de andere ministeries toe te treden tot SSO ICT. Voor zover uitvoerende onderdelen één-op-één verbonden zijn aan de beleidskern, of te klein zijn om hun eigen ICT tegen een marktconforme prijs te realiseren, zullen die ook deelnemen aan het SSO ICT. De departementale ICT regie organisaties worden vervangen door één gemeenschappelijke regieorganisatie voor de generieke werkplekvoorzieningen. Departementale ICT regie organisaties richten zich uitsluitend op de ICT van het primaire proces. Er

¹ 4FM is een samenwerkingsverband op facilitair terrein van I&M (VenW/VROM), SZW en BuZa.

² FASAM is een facilitaire samenwerkingsverband van BZK en VenJ.

komt uiteindelijk één Haagse ICT dienstverlener die een prijs per werkplek in rekening brengt die marktconform is blijkend uit een periodieke toetsing aan de marktprijs.

Project 8 is de implementatie van project 5 voor de Haagse kerndepartementen. Momenteel heeft elk ministerie in Den Haag z'n eigen inkoopfunctie. Voor specifiek Den Haag kan dit worden teruggebracht. Hiertoe dienen de huidige inkoopafdelingen van de Haagse kerndepartementen in Den Haag gebundeld te worden in één of enkele inkooppunten. Vastgesteld dient te worden waar de inkoopfuncties vorm dienen te krijgen. Deze kunnen dan vervolgens worden ingericht op basis van standaardafspraken die in het kader van project 5 worden gemaakt en voor de hele rijksdienst gelden. Voor inkoop buitenland wordt verwezen naar project 9. De bundeling van de inkoopafdelingen van de Haagse kerndepartementen is een eerste stap in de ontwikkeling. Gelijktijdig daaraan zal de vraag aan de orde komen waar categoriemanagement ondergebracht kan worden. Als volgende stap zal gekeken worden naar de bundeling van inkoopkracht die nu verspreid is over de vele uitvoeringsorganisatie en nagegaan worden hoe de inkoopkracht van deze organisaties gebundeld kan worden in één of meerdere inkoopuitvoeringscentra. Per 1 januari 2012 start de taakoverdracht van inkoopactiviteiten van ministeries naar de Haagse inkoopfuncties. Deze overdracht is per 1 januari 2013 afgerond.

Project 9 gaat over één verlener van ondersteunende diensten ten behoeve van de internationale functie van het rijk. Op meer dan 175 kantoren in het buitenland werken voor een vijftiental onderdelen van de Rijksoverheid rond de 1 500 rijksambtenaren en 2 300 lokale arbeidskrachten aan de behartiging van de Nederlandse belangen. Maar ook in en vanuit Den Haag wordt uitvoering gegeven aan het Nederlandse buitenlands beleid c.q. de internationale dimensie van het Nederlands beleid. Al jaren verzorgt BuZa de dienstverlening op het gebied van huisvesting, ICT, inkoop en andere zaken voor de vertegenwoordigingen in het buitenland, maar voor een deel is deze ondersteunende dienstverlening versnipperd over departementen en daardoor inefficiënt en van wisselende kwaliteit. Al geruime tijd functioneert BuZa als shared service centrum op het terrein van de buitenlandvergoedingen (beleid, administratie en betaling). Maar ook op het gebied van planning & control is voortgang geboekt in de vorm van Meerjarige Interdepartementale Beleidsplannen voor Ambassades in de voor Nederland belangrijkste landen. Hierop kan verder worden voortgebouwd. Interdepartementaal kan bijvoorbeeld nog beter worden samengewerkt op het gebied van opleidingen en andere voorbereiding op uitzending naar het buitenland, informatie-uitwisseling tussen «Den Haag» en het postennet, beveiliging van medewerkers en informatie, materiële ondersteuning van uitzonden medewerkers etc. Maar ook kan, waar zinvol, gedacht worden aan concentratie van de ondersteuning van de beleidsuitvoering. Rijksbrede bundeling van deze taken heeft een positief effect op de efficiency en kwaliteit van de dienstverlening. Het gaat om specifieke ondersteunende diensten die nauw verweven zijn met het primaire proces (internationale functie), dat sterk wordt beïnvloed door specifieke, buitenlandse omstandigheden; deze diensten vragen daarom om specifieke kennis en ervaring. BuZa heeft op deze specifieke gebieden, als geen ander departement, de nodige kennis en kunde in huis. Andere departementen waarderen dit. BZ kan deze dienstverlening betrekkelijk gemakkelijk verder uitbreiden, zonder lange aanlooptijd en al te hoge investeringskosten. Daarbij worden in dit kader waar mogelijk voorstellen tot verdere standaardisering van en de regie op het aanbod aan generieke diensten gedaan. De bedoeling is dat de benodigde specifieke diensten zo efficiënt mogelijk worden geleverd. Deze opdracht heeft geen betrekking op militaire plaatsingen buiten ambassades noch op uitzendingen van personeel voor inzet in

(civiel-) militaire missies. Het is de bedoeling dat het shared service centrum in de tweede helft van 2012 operationeel is.

4.3. Ontdubbeling van de uitvoering

Ontdubbeling bij de uitvoering van het beleid tussen uitvoerings- en toezichtsorganisaties moet een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van de taakstelling. Soortgelijke werkzaamheden en soortgelijke doelgroepen moeten in clusters worden samengebracht. Het regeerakkoord noemt als start: rijksincasso, vastgoed, subsidies en inspecties. Onderdeel daarvan is een ontdubbeling van het fysiek toezicht bedrijven (Inspectie Verkeer en Waterstaat, VROM-Inspectie, Staatstoezicht op de Mijnen en Arbeidsinspectie). Hierbij vormen aansturing, afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en businesscases belangrijke aandachtspunten.

Onderdelen van de Rijksoverheid, die zich toeleggen op soortgelijke primaire processen of die soortgelijke doelgroepen bedienen, worden onder een duidelijke politieke en ambtelijke aansturing gebracht. De overeenkomsten in proces en/of doelgroep zorgen voor kansen op synergie. Processen kunnen worden gestroomlijnd, dubbele processen kunnen worden verwijderd, taken kunnen worden belegd bij onderdelen die daartoe het beste zijn toegerust.

Het startpunt is de aanwijzing van een minister, die de verantwoordelijkheid krijgt een cluster organisaties of processen te ontdubbelen. De bezuinigingsafspraken vormen de belangrijkste randvoorwaarde. Een positief neveneffect is de emancipatie van de uitvoering en het toezicht ten opzichte van het beleid. Nieuw beleid leidt niet meer als vanzelf tot nieuwe uitvoeringsorganisaties, maar wordt op een ordelijke wijze ingepast in het bestaande uitvoeringsapparaat.

Op termijn leidt ontdubbeling tot grotere flexibiliteit van de rijksoverheid. Bij de vorming van nieuwe kabinetten kunnen beleidsverantwoordelijkheden los van uitvoeringsverantwoordelijkheden worden toebedeeld aan ministers. Een verdere flexibiliteit wordt bereikt, doordat de ontdubbelde organisaties gebruik maken van de rijksbrede bedrijfsvoeringsinfrastructuur. Deze ontdubbeling biedt op termijn ook nieuwe perspectieven voor andere overheden om aan te sluiten bij een breder samenwerkingsverband of voor een nieuwe vormgeving van de verantwoordelijkheidsverdeling binnen de overheid als geheel. Tijdens deze regeerperiode ligt de focus op het ontdubbelen op rijksniveau. In een volgende regeerperiode kunnen stappen worden gezet richting ontdubbelen over meerdere bestuurslagen heen.

Het kabinet heeft een aantal clusters onderscheiden en deze toegewezen aan bewindspersonen.

- Het cluster incasso-diensten aan de minister van VenJ (project 10)
- Het cluster backoffice subsidies aan de minister van EL&I (project 11)
- Het cluster inkomensoverdrachten aan de minister van SZW (project 12)
- Het cluster vastgoed aan de minister van Financiën (project 13)
- Het cluster rijksinspecties/toezicht fysieke veiligheid bedrijven aan de minister van I&M (project 14)
- Het cluster toezichthouders niet-financiële markten aan de minister van EL&I (project 15)

Het karakter van de opdrachten voor deze projecten varieert. Afhankelijk van de mate van voorbereiding waarin een project momenteel verkeert is de opdracht meer verkennend met nadere besluitvorming in de ministerraad op een later moment dan wel meer uitvoerend van aard, omdat al een uitgewerkte business case beschikbaar is.

Project 10 betreft de clustering van de rijksincasso. Vele rijksonderdelen van bijna alle ministeries hebben te maken met inningen van en terugvorderingen op burgers, bedrijven en instellingen. Het Centraal Justitieel Incassoburo (CJIB) voert momenteel al voor meerdere diensten het inning- en incassoproces uit. Het bundelen van de innings- en incassoprocessen kan een substantiële potentiële besparing realiseren. De besparingsmogelijkheden kunnen toenemen wanneer harmonisatie van wet- en regelgeving op het gebied van incasso plaatsvindt, waarbij een volledige omslag wordt gerealiseerd van zaaksgerichte inning, naar persoonsgerichte inning (uiteraard dient wel in een executoriale titel voorzien te blijven). Het gaat hierbij om het actief innen van gelden, en niet om het verrekenen van vorderingen met nog lopende betalingen. Gegeven de omvang van de inningen van de Belastingdienst, is de Belastingdienst uitgesloten van deze opdracht. Naast de beoogde clustering bij het CJIB is de Belastingdienst het enige onderdeel in de rijksdienst dat incasso in eigen beheer uitvoert. De opdracht is drieledig en luidt: draag zorg dat alle rijksincasso's beheerst en beheersbaar worden geclusterd bij CJIB.; het ministerie van VenJ laat het CJIB doorontwikkelen tot de dienstverlener voor de rijksdienst op dit terrein; en doe voorstellen voor het harmoniseren van wet- en regelgeving op het terrein van incasso zodat de omslag van zaaksgerichte incasso naar persoonsgerichte incasso kan worden gemaakt. Kern van de aanpak is dat stap voor stap incassotaken van diensten worden overgedragen aan het CJIB. Parallel hieraan wordt onderzoek gedaan naar harmonisatie van wet- en regelgeving op rijksincassoterrein. Het routepad voor de overdracht van taken aan het CJIB wordt eind 2011 vastgesteld en daarna geïmplementeerd.

Project 11 handelt over de clustering van de backoffice subsidies. Binnen de rijksdienst zijn meerdere onderdelen actief met het toekennen van subsidies aan bedrijven en kennisinstituten. Het gaat hierbij met name om Agentschap NL, Dienst Regelingen en Agentschap SZW. Agentschap NL en Dienst Regelingen voeren opdrachten uit voor bijna alle ministeries. In de afgelopen periode is de samenwerking van deze drie agentschappen op deelterreinen al van de grond gekomen. Ze voeren gelijksoortige activiteiten (naast andere activiteiten onder meer subsidies) uit gericht op bedrijfsleven en instellingen. Bij het realiseren van de ambities zijn substantiële besparingen mogelijk in het kader van de invulling van de in het regeerakkoord aan de departementen opgelegde taakstellingen. Onderzocht zal worden hoe de samenhang van de subsidieprocessen is, hoe een zinvolle procesmatige clustering van deze uitvoeringsprocessen kan worden gerealiseerd en organisatorisch kan worden vormgegeven en of de politieke sturing en verantwoordelijkheid bij een clustering voldoende kan worden waargemaakt. Bij de voorstellen wordt ook gevraagd het besparingspotentieel in kaart te brengen dat door procesmatige / organisatorische clustering wordt gerealiseerd. Er zal daarbij onder meer aandacht worden besteed aan de uitvoeringskosten van subsidieregelingen; het onderscheid in subsidiekader en vormen subsidies; standaardiseren van regelingen waardoor vereenvoudigingen van processen en ICT-systemen mogelijk is; de wijze waarop de ministeriële verantwoordelijkheid van de beleidsverantwoordelijke ministers vorm krijgt; eventuele relevante activiteiten van andere subsidieverleners, zoals van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO); de samenhang met relevante organisatorische trajecten zoals bijvoorbeeld rond de vorming van het ministerie van EL&I. en de lopende

reorganisaties bij Dienst Regelingen en AgentschapNL als gevolg van de nog lopende taakstelling en de bijbehorende tijdspaden.

De bovenstaande uitvoeringorganisaties voeren gezamenlijk ongeveer 30% van het budget aan rijkssubsidies uit. Een groot deel van het budget (tot 65%) wordt echter door de verantwoordelijke ministeries zelf uitgevoerd. Daarnaast kunnen zelfstandige bestuursorganen (ZBO's), rechtspersonen met een wettelijke taak (RWT's) of stichtingen belast zijn met de uitvoering van subsidies. De zeer complexe Europese subsidieregeling EFRO¹ wordt door verschillende zelfstandige «management-autoriteiten» uitgevoerd.

Met de invoering van het rijkssubsidiekader worden de financiële uitvoerings- en verantwoordingsprocessen vereenvoudigd en geüniformeerd. In lijn hiermee is het is ondoelmatig om processen die logischerwijze «bij elkaar horen» (en qua proces gelijk zijn) niet in één cluster uit te voeren (voorkomen versnippering van kennis en opbouwgeen systemen). Daartoe zullen voorstellen worden gedaan op welke wijze de subsidieverlening door de overige subsidieverlenende organisaties op rijksniveau kan worden geclusterd.

Project 12 betreft de onderdelen in de rijksdienst die vormen van inkomensvoorzieningen en/of inkomensondersteuning richting de burger uitvoeren. Het gaat hierbij om delen van de Belastingdienst (de toeslagenregelingen), delen van Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO, onderdeel Studiefinanciering), volksverzekeringen (Sociale Verzekeringsbank) en werknemersverzekeringen (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen). Redenerend vanuit het perspectief van de burger hebben deze regelingen veel raakvlakken met elkaar en huishoudens maken ook vaak gebruik van de diensten van meer dan één uitvoerende instantie. Los van de specifieke inhoud van de betreffende regeling, bestaan er in het uitvoerende werk van deze diensten dan ook veel overeenkomsten. De totale uitvoeringskosten van genoemde inkomensvoorzieningen en/of inkomende ondersteuning bedraagt rond € 2,6 miljard². Ten tijde van de heroverweging is een besparingspotentieel geïndiceerd van € 210 miljoen per ultimo 2015 en € 275 miljoen per ultimo 2017. Kernvoorwaarde om tot betere (lees: effectievere) dienstverlening te komen is het vereenvoudigen, harmoniseren en beter uitvoerbaar maken van bestaande regelgeving. Een voorbeeld is het hanteren van een uniforme, minder aan mutaties onderhevige, peildatum als T-2 of de implementatie van een parapluconstructie als het uniform subsidiekader, wat het aanvragen en verantwoorden van subsidies harmoniseert en vereenvoudigt. Deze eerste stap is noodzakelijk om tijdens het clusteren van taken niet op hinderen te stuiten zoals het werken met ongelijke normen of onuitvoerbare regelgeving. Daarna is het zinvol te kijken naar het bundelen van redundante uitvoerende functies, het combineren van piek en dal momenten in de uitvoering en daarbij gebruik maken van elkaars (tijdelijke) capaciteit, het bundelen van hoogwaardige ICT kennis, het realiseren van een gemeenschappelijke ICT infrastructuur waarop de onderscheiden regelingen worden uitgevoerd en gemeenschappelijke huisvesting en communicatievormen richting de burgers. Daarnaast kan een kwalitatieve slag in de dienstverlening aan de burger worden gerealiseerd door als een eenheid richting de burger op te treden. Randvoorwaardelijk is daarbij in de heroverweging aangegeven dat een stevige sturing hierop noodzakelijk is en dat daarbij de departementale grenzen weggenomen dienen te worden door te clusteren. Vanuit strategische perspectief ontstaat na clustering van genoemde diensten de mogelijkheid uitvoerende (bulk)taken van gemeente op dit terrein hieraan te verbinden. Deze kabinetsperiode is het doel te clusteren op rijksniveau. In een volgende kabinetsperiode kan dan worden gewerkt aan de verbinding aan het lokale niveau. De opdracht voor deze verkenning – die

¹ Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling.

² Berekend in het kader van Heroverweging 19 op basis van jaarverslagen 2008.

in juni 2011 wordt afgerond – luidt als volgt: kom vanuit de uitvoeringsbrieff met voorstellen om bestaande regelgeving met betrekking tot inkomensoverdrachten (zie hierboven) verder te vereenvoudigen en te harmoniseren en breng daarvan de consequenties in kaart, zodat clustering mogelijk wordt.; en kom parallel met voorstellen op welke wijze genoemde diensten hun uitvoerende taken op het terrein van de inkomensondersteuning/voorziening aan burgers kunnen clusteren ter realisering van de in de heroverweging geïndiceerde besparing, alsmede voor het realiseren van een kwaliteitsverbetering richting burgers.

Project 13: Vastgoed. Ook op het terrein van het vastgoed is een clustering mogelijk. De rijksoverheid bezit veel vastgoed. Volgens de staatsbalans is de totale waarde ruim € 75 miljard. Dit vastgoed is in handen van 8 rijksorganisaties: de Rijksgebouwendienst (RGD), het Rijksvastgoedbedrijf en Ontwikkelingsbedrijf (RVOB), Dienst Vastgoed Defensie (DVD), alsmede delen van het Centraal orgaan Opvang Asielzoekers (COA), Rijkswaterstaat (RWS), Staatsbosbeheer (SBB), Dienst Landelijk Gebied (DLG) en ProRail. Ondanks samenwerking is er nog altijd een versnippering van uitvoerende taken over 8 diensten van 5 ministeries (BZK, IenM, Fin, EL&I en Def). Een eerste analyse van een verdergaande samenwerking gedaan in het kader van de heroverweging, laat zien dat een besparingspotentieel/rendementsvergroting mogelijk is. Om deze te kunnen realiseren is meer centrale sturing noodzakelijk. Het clusteren van uitvoerende taken is hiertoe een mogelijkheid. De opdracht luidt als volgt: doe een nadere verkenning (t.o.v. de heroverweging) van de besparingsmogelijkheden en de rendementsvergroting voor het vastgoed in bezit van de rijksdienst. De verkenning omvat alle acht genoemde vastgoeddiensten van de rijksoverheid, betrekking hebbend op zowel het grondbezit als het gebouwbezit van deze diensten. De verkenning omvat het gehele proces van verwerven, ter beschikking stellen, beheren en afstoten van vastgoed; deze voorstellen hebben betrekking op: de taakverdeling tussen de betrokken rijksdiensten, inclusief eventuele taakoverdracht en clustering of bundeling van organisaties of organisatie-onderdelen; de wijze waarop vastgoed wordt verworven, beschikbaar wordt gesteld, wordt beheerd en afgestoten. De verkenning is in 2011 gereed.

Project 14 gaat over de rijksinspecties op het terrein van de fysieke veiligheid bedrijven. De rijksdienst kent vele inspectiediensten die per beleidsterrein zijn georganiseerd. Er zijn enkele inspecties die voor meerdere ministers werken: de Voedsel- en Warenautoriteit (VWA) en het Staatstoezicht op de Mijnen (SodM). De rijksinspecties werken samen in de Inspectieraad waarbij de organisatorische setting een gegeven is en randvoorwaarde is waarbinnen de samenwerking vorm dient te krijgen. In het regeerakkoord is uitgesproken toe te werken naar «een rijksinspectie». Tot op heden is de trend dat inspecties gebundeld worden per ministerie, ongeacht maatschappelijke doelgroep. Kijkend naar maatschappelijke doelgroep en aard van het inspectiewerk is er een categorie van inspecties waar de samenwerking veel verder kan gaan dan nu het geval is. Het gaat daarbij om SodM, VROM Inspectie en directie Major Hazard Control van de Arbeidsinspectie (AI MHC). SodM relateert aan de winningsindustrie (9 bedrijven met enkele honderden locaties), AI MHC aan de productiebedrijven (ca 800 BRZO en ARIE-plichtige¹ bedrijven), VROM Inspectie aan buisleidingen en de Kernfysische Dienst (onderdeel VROM-inspectie) aan nucleaire installaties (7 bedrijven). Direct na het ontstaan van het Ministerie van IenM is al een proces van fusie gestart tussen IVW en VROM Inspectie. Het clusteren van het toezicht op fysieke veiligheid bedrijven is ook vanuit strategisch opzicht gewenst. Bij de overdracht van taken aan gemeenten en provincies is de verwachting dat de uitvoering van het toezicht op deze gedecentraliseerde taken centraal blijft. Vanuit maatschappelijk opzicht past een verbrokkeld toezicht op rijksniveau daar

¹ Besluit Risico's Zware Ongevallen (BRZO) en Aanvullende Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (ARIE).

niet bij. Hierbij is wel een relatie met de Regionale Uitvoeringsdiensten (RUD's). De opdracht luidt: werk voorstellen m.b.t. het clusteren van inspectiediensten toezicht fysieke veiligheid bedrijven gedaan in de heroverweging uit. Laat zien wat de effecten hiervan zijn op de vermindering van de toezichtlast, de vermindering van de uitvoeringskosten alsmede de kwaliteitsverbetering in het toezicht; en doe voorstellen op welke wijze de clustering vorm kan worden gegeven en de ministeriële verantwoordelijkheid van de beleidsverantwoordelijke ministers goed geborgd kan worden. De opdracht wordt in 2011 afgerond.

Project 15 betreft de toezichthouders die actief zijn in de rol van «marktmeester» op de niet-financiële markten. Het gaat hierbij om de Nederlandse Mededingingsautoriteit (Nma), de Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit (OPTA), het marktmeestersdeel van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) en om de Consumentenautoriteit (CA). Het primaire proces van de Nma, OPTA, een deel van de NZA en de Consumentenautoriteit kent de nodige raakvlakken. Alle zijn ze belast met markttoezicht op soms dezelfde (deel)markten, hebben daarvoor elk een juridische dienst die een zeker vergelijkbaar kennisniveau vereist en maken vergelijkbare marktanalyses. Besparingsmogelijkheden zijn gelegen in het wegnemen van overlap in taken, delen van specialistische kennis en delen ondersteuning. Daarnaast is de verwachting dat hierdoor in het maatschappelijk optreden meer eenheid ontstaat dat leidt tot een verminderderde administratieve last/inspectiedruk alsmede kwaliteitsverbetering.

De opdracht luidt: werk uit op welke wijze de toezichthoudende taken van de Nma, OPTA en de CA kunnen worden geclusterd. Betrek in deze verkenning ook de betreffende taken van de NZA; en schenk hierbij nadrukkelijk aandacht aan de wijze waarop de beleidsverantwoordelijke bewindspersonen invulling kunnen geven aan hun ministeriële verantwoordelijkheid indien het cluster geen onderdeel uitmaakt van het ministerie waarvoor ze verantwoordelijk zijn. De verkenning wordt in 2011 afgerond.

4.4. Verder werken aan één rijksinspectie

De ontdebelling van het toezicht vergt nadere aandacht, gezien de afspraak in het Regeerakkoord verder te werken aan één rijksinspectie. Deze afspraak staat niet uitsluitend in het licht van de noodzakelijke besparingen, maar evenzeer in dat van de reductie van toezichtlasten voor bedrijven. Dat betekent dat het werken aan één rijksinspectie meer impliceert dan een ontdebelling binnen de inspectiewereld. De beleidsvorming, die leidt tot toezicht, zal mede in beschouwing moeten worden genomen. De minister van BZK is politiek verantwoordelijk voor de verdere stappen die in de richting van één rijksinspectie worden gezet. Het kabinet wenst dit met de nodige zorgvuldigheid te doen, dit wil zeggen op een wijze dat het snel rendement kan hebben in termen van lastenverlichting en doelmatigheid. Dit voornemen wordt voor deze kabinetsperiode op twee manieren concreet gemaakt in het plan. Allereerst wordt verkend welke inspecties en toezichthouders kunnen worden «ontdebeld»; de prioriteit ligt – naast de al in gang gezette fusie – bij het cluster rijksinspecties fysieke veiligheid bedrijven (project 14) en het cluster toezichthouders niet-financiële markten (project 15). Daarnaast wordt bezien of de ontwikkeling van het rijkstoezicht beleidsmatig zodanig kan worden gestuurd dat dit toezicht door ondertoezichtstaanden – in het bijzonder het bedrijfsleven – als consistent wordt ervaren. Daartoe wordt de Kaderstellende Visie op Toezicht (KVoT), die dateert van 2005, herijkt. In een traject Risico's en verantwoordelijkheden zal de «risico-regelreflex» (het mechanisme waardoor incidenten leiden tot lastig te handhaven

regelgeving) worden onderzocht. De uitkomsten worden meegenomen in de KVoT.

4.5. Beleidsuitvoering minder arbeidsintensief

In de voorgaande paragrafen van deze notitie zijn voorstellen gedaan voor een efficiëntere organisatie van de rijksdienst op basis van het bestaande takenpakket en de geldende wet- en regelgeving. De uitvoering van overheidsbeleid is in veel gevallen arbeidsintensief. Dit biedt aangrijpingspunten voor een andere benadering. Nagegaan moet worden op welke wijze de bestaande beleidsdoelstellingen en opdrachten van de rijksdienst met een inzet van minder arbeidspotentieel kunnen worden gerealiseerd. In deze aanpak past een verkenning van de mogelijkheden van het aanpassen van beleid en wet- en regelgeving; bijvoorbeeld door minder verbijzonderingen en uitzonderingsbepalingen. Ook kan gekeken worden naar het inschakelen van andere maatschappelijke partijen dan de overheid bij het realiseren van beleidsdoelstellingen of naar de mogelijkheden van het inzetten van alternatieve beleidsinstrumenten zoals maatschappelijk overleg en communicatie. Het kabinet heeft besloten het overleg van secretarissen-generaal de opdracht te geven een rijksbrede verkenning te verrichten naar de mogelijkheden de beleidsuitvoering minder arbeidsintensief te organiseren.

Project 16: Beleidsuitvoering minder arbeidsintensief

In project 16 zullen de secretarissen-generaal van de ministeries in het verband van het overleg van secretarissen-generaal (SGO) voorstellen doen op de terreinen van alle ministeries voor een minder arbeidsintensieve beleidsuitvoering. Iedere SG brengt voorstellen vanuit zijn ministerie in op basis waarvan een rijksbrede – samenhangende – rapportage aan de ministerraad wordt opgesteld, op grond waarvan besluitvorming door de verantwoordelijke minister of de ministerraad kan plaatsvinden. Nog in 2011 biedt het SGO de rapportage met voorstellen via de minister van BZK aan ter behandeling in de ministerraad.

5. Investeringsgelden

In het regeerakkoord zijn de taakstellingen ingeboekt op de departementale begrotingen. Voor de uitvoering van dit programma zijn geen extra financiële middelen ter beschikking gesteld. Derhalve dienen de projecten met de huidige beschikbare departementale budgetten uitgevoerd te worden. Daar waar de kosten voor de baten uitgaan kan dit tot problemen leiden en bestaat het risico dat op zich besparende projecten moeizaam van de grond komen. Voor zover het gaat om investeringen die door batenlastendiensten worden gedaan kan dit op de gebruikelijke wijze via de leenfaciliteit worden opgelost. De hierbij horende aanvragen voor het gebruik van de leenfaciliteit maken zoals gebruikelijk deel uit van het budgettaire hoofdbesluitvormingsmoment in het voorjaar. Aangezien gebruikende organisaties op basis van een integrale kostprijs betalen voor hun afname, wordt dit verdisconteerd in de gebruiksprijs. Daar waar departementsonderdelen die geen batenlastendienst zijn, een rijksbrede rol krijgen, bestaat deze mogelijkheid niet. De mogelijkheden tot het vinden van praktische oplossingen worden hier van geval tot geval bezien.

6. Sturing en verantwoording

6.1 Aansturing

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is politiek aanspreekbaar op het uitvoeringsprogramma compacte rijksdienst. Onverminderd dit rijksbrede uitvoeringsprogramma blijft iedere minister zelf verantwoordelijk voor de realisatie van de taakstelling voor zijn departement. De financiële verantwoording over de taakstelling vindt plaats in het kader van de begrotingscyclus. De minister van BZK zal regelmatig bilateraal overleg met de andere ministers voeren over de voortgang van het programma op hun departement en bij de projecten waar zij verantwoordelijk voor zijn.

De bij het regeerakkoord afgesproken rol van de minister van BZK op het terrein van de organisatie en bedrijfsvoering rijksdienst is verankerd in een nieuw besluit organisatie en bedrijfsvoering rijksdienst 2011 dat in de plaats komt van het besluit organisatie en formatie rijksdienst 2007. In dit nieuwe besluit is een kaderstellende rol van de minister van BZK op het terrein van de bedrijfsvoering opgenomen.

6.2. Verantwoording

In het kader van de vernieuwing van de rijksdienst (VRD) werd jaarlijks aan de Tweede Kamer gerapporteerd over de realisatie van de taakstelling. Die was voorzien van een dubbel slot (in geld en fte). Op grond van de huidige afspraken gelden er VRD-plafonds tot eind 2011. Deze taakstelling wordt in de loop van 2011 afgerond. De Tweede Kamer zal in het voorjaar van 2011 en in het voorjaar van 2012 nog rapportages over de realisatie van deze taakstelling ontvangen.

De nieuwe taakstellingen uit het regeerakkoord zijn in geld en niet in fte's. Daarom wordt vanaf 2012 gestuurd op de totale personele en materiële (P&M) uitgaven van de rijksoverheid. Dit betekent dat het dubbel slot (in geld en fte) niet wordt gecontinueerd en dat met ingang van 2012 niet langer taakstellende aantallen voor de vermindering van het aantal fte's gelden. Er zal in plaats daarvan worden voorzien in een rapportage over de totale P&M-uitgaven van de rijksoverheid. Deze rapportage zal worden opgenomen in een jaarlijks verslag over de belangrijke ontwikkelingen in de organisatie en bedrijfsvoering van de rijksdienst. In dit Bedrijfsvoeringsjaarverslag zal tevens over de ontwikkeling in het aantal fte's worden gerapporteerd.

Met het Bedrijfsvoeringsjaarverslag wordt de organisatie en bedrijfsvoering van het Rijk samenhangend in beeld gebracht. In het jaarverslag worden de gegevens over de realisatie van de P&M-budgetten per ministerie, de omvang van de uitgaven voor externe inhuur, het aantal fte, milieu en andere kengetallen opgenomen. In het Bedrijfsvoeringsjaarverslag komen ook punten aan de orde als topinkomens, duurzame bedrijfsvoering, en rapportages t.a.v. ICT, inkoop en huisvesting. Het Bedrijfsvoeringsjaarverslag is ook bij uitstek het instrument om jaarlijks aan de Kamer te rapporteren over de voortgang van de uitvoering van het programma «Compacte Rijksdienst». Ook ontwikkelingen ten aanzien van het adviesstelsel en de Kaderwet ZBO's zullen in het Bedrijfsvoeringsjaarverslag worden meegenomen.

Door het stroomlijnen van de informatievoorziening zal een aantal instrumenten en/of rapporten overbodig worden. Er gaan nu diverse brieven naar de Kamer, zoals het Sociaal Jaarverslag, de rapportage externe inhuur, informatie over adviescolleges en de rapportage grote

ICT-projecten. Een deel van de daarin opgenomen informatie dat ingaat op rijksbrede organisatie en bedrijfsvoering past goed binnen het Bedrijfsvoeringsjaarverslag. Door deze verslagen te bundelen kan het aantal rapportages op termijn worden verminderd.

7. Slot

Met dit programma wordt een grote stap gezet in de richting van een compactere rijksdienst. De uitvoering hiervan zal de komende jaren voortvarend ter hand worden genomen en de nodige inspanningen van de rijksdienst vergen.

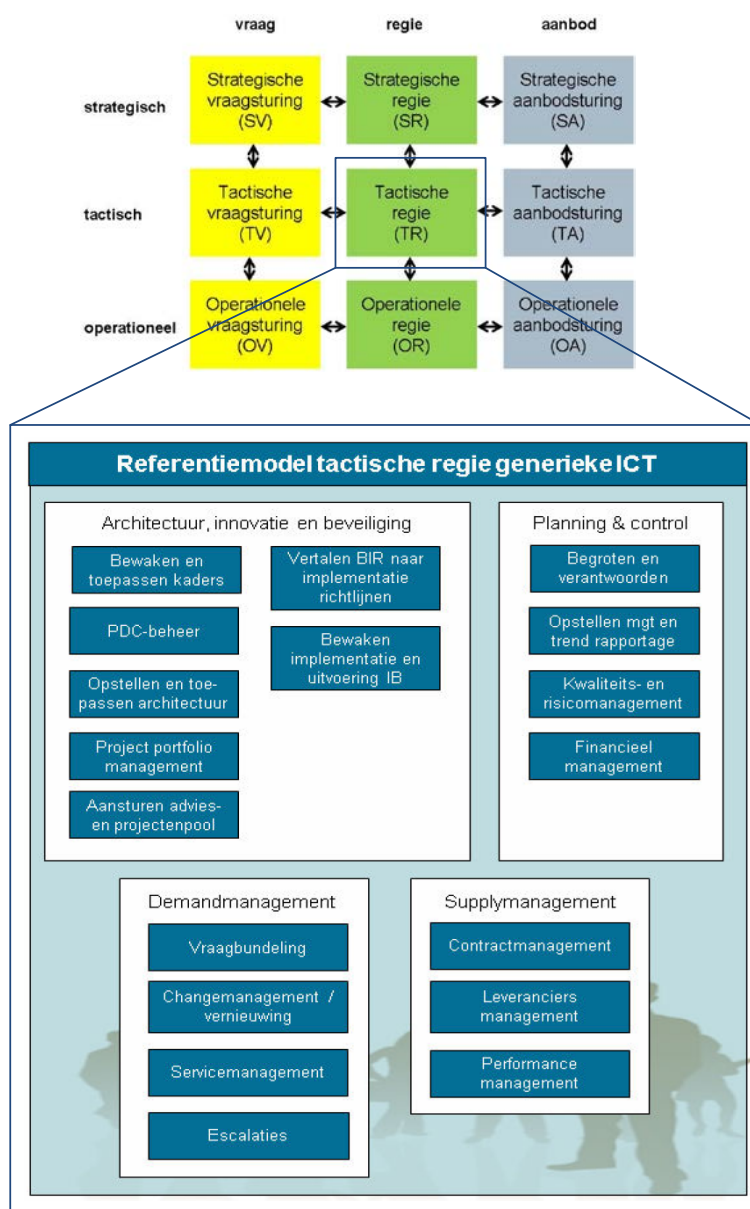
Aandacht voor de continuïteit van de bedrijfsvoeringsprocessen is nadrukkelijk geboden. Ook moeten we ons realiseren dat dergelijke grote transitie onvermijdelijk ook met overgangsproblemen gepaard gaan. Realisatie van deze projecten – hoe ambitieus ook – betekent overigens nog niet dat de organisatie en bedrijfsvoering van de rijksdienst daarmee «af» is. Innovatie blijft noodzakelijk en waar nodig zal het kabinet dan ook nieuwe initiatieven ontplooien.

F2D021



Processenhuis

Tactische regie TGBI voor generieke ICT





Inhoudsopgave

Processenhuis	3
1. Documentinformatie	4
2. Samenhang processen tactische regie generieke ICT	4
3. Procesdoelen	6
3.1. A Informatieplanning	6
3.1. B Jaarplanning	6
3.2. Architectuur	6
3.3. Informatiebeveiligingsaccreditatie	6
3.4. A Projectportfoliomanagement	6
3.4. B Dienstenportfoliomanagement	7
3.4. C Applicatieportfoliomanagement	7
3.5. Informatiebeveiliging	7
3.6. Financieel	7
3.7. Verantwoording	7
3.8. Vraagbundeling	8
3.9. Escalaties	8
3.10. Incidenten	8
3.11. Informatiebeveiligingsincidenten	8
3.12. Opdrachtformulering	8
3.13. Decharge	9
3.14. Releasemanagement	9
3.15. Test- en acceptatie	9
3.16. Sturen dienstverlening	9
4. Overzicht processen TBGI en kernactiviteiten	10
5. Bijlagen	
5.1. Processen TBGI binnen BiSL	

Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.



Processenhuis

De processen in dit processenhuis vinden plaats op tactisch niveau in de context van generieke Rijks ICT, en worden uitgevoerd door het Tactisch Beraad Generieke ICT van het Rijk (TBGI).

Versiebeheer

Versie	Datum	Naam	Belangrijkste aanpassing ten opzichte van vorige versie
0.1	29-10-2013	J. Heijnen (KPMG)	Eerste conceptversie
0.9	30-10-2013	J. Heijnen (KPMG)	Eerste conceptversie
1.0	31-10-2013	J. Heijnen (KPMG)	Aanpassingen a.d.h.v. workshop 3
1.2	14-03-2013	B. Peters (KPMG)	Aanpassingen a.d.h.v. uitgewerkte processen, doelstellingen, tabel overzicht processen en kernactiviteiten

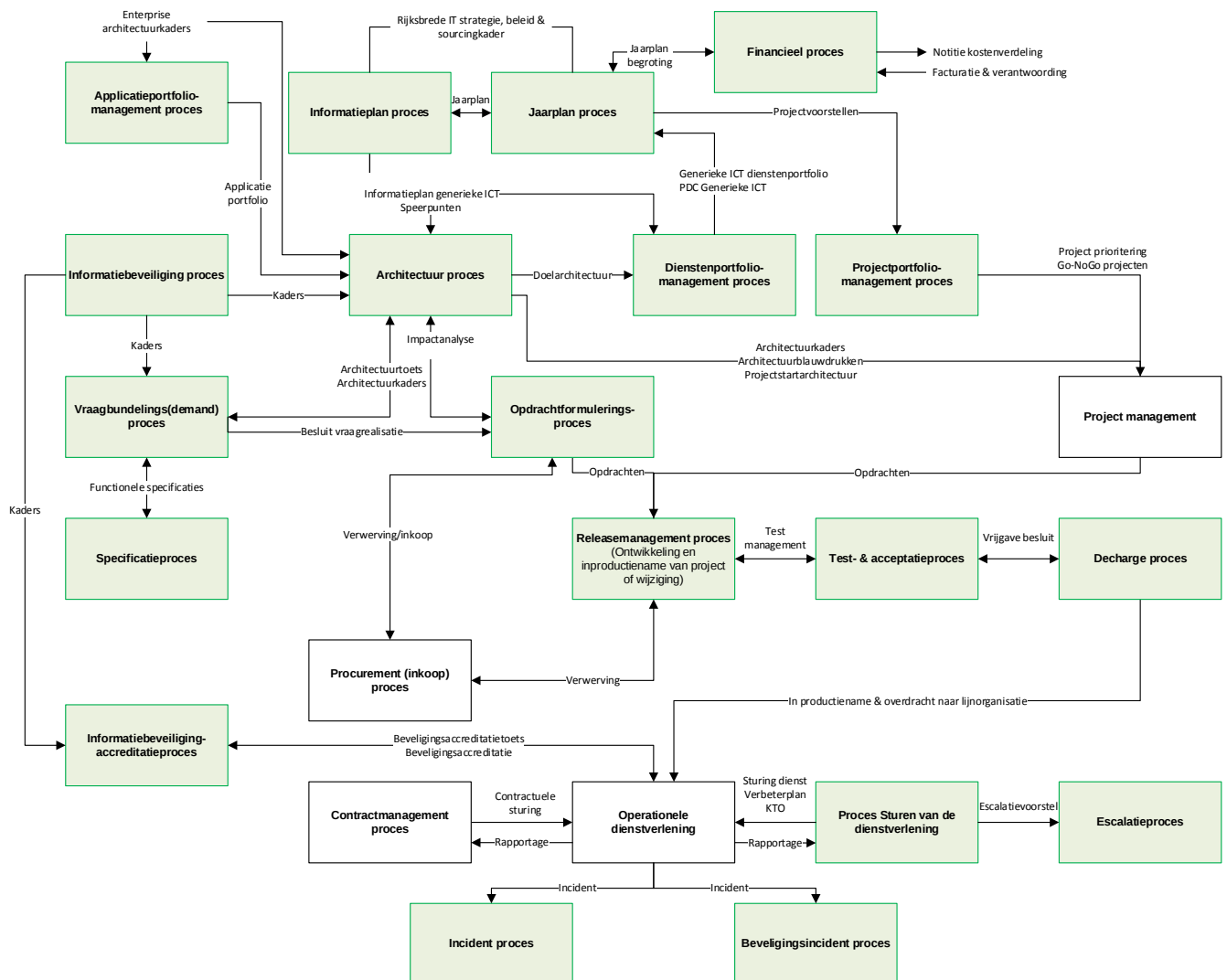


1. Documentinformatie

Dit document geeft inzicht in de processen binnen het Tactisch Beraad Generieke ICT (TBGI) van de Rijksdienst. De eigenaren en de definities van de processen worden beschreven en er wordt een overzicht van de kernactiviteiten per proces weergegeven. Ten slotte wordt een visuele weergave van de processen en de onderlinge samenhang gepresenteerd. De detailuitwerkingen van de afzonderlijke processen staan beschreven in de procesbeschrijvingen. De proceseigenaren zijn functionarissen die in de vaste kern van TBGI zitten, zoals die zijn vastgelegd in het O&F-rapport van TBGI. Voor aantal processen wordt het eigenaarschap gedelegeerd naar functionarissen uit de flexibele schil: dit wordt expliciet aangegeven

2. Samenhang processen tactische regie generieke ICT

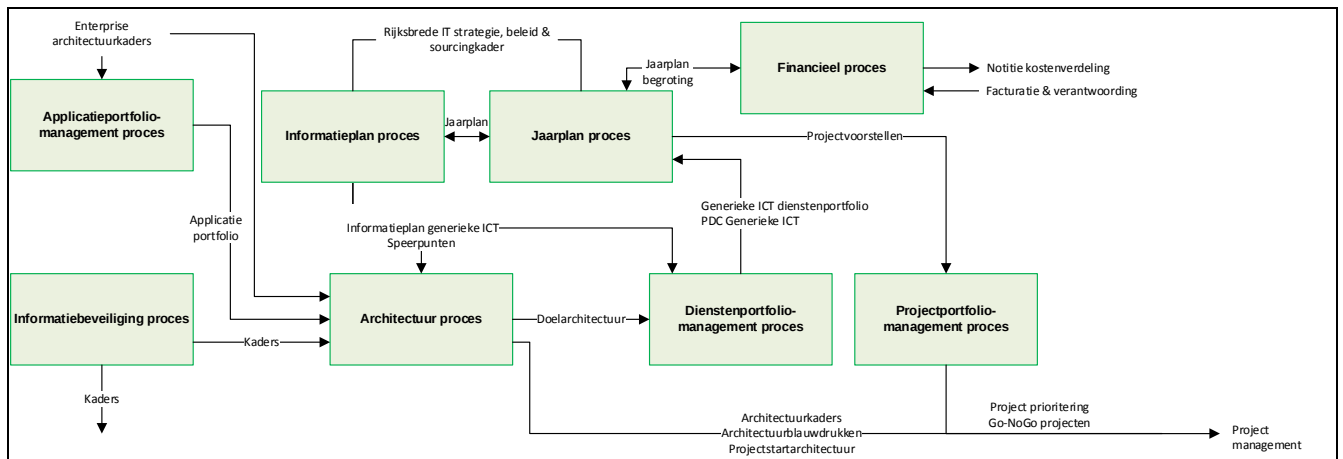
In onderstaand figuur is een schematische voorstelling gemaakt van de samenhang tussen de verschillende processen in het kader van tactische regie generieke ICT. In dit figuur is gefocust op de belangrijkste procesrelaties en biedt daarom geen inzicht van de in alle proces inputs en outputs. Processen in scope van TBGI zijn groen/grijs gemarkeerd, de relevante processen buiten TBGI zijn wit gemarkeerd.



Om de processamenhang te vereenvoudigen is in de onderstaande figuren onderscheid gemaakt in de processen die zich richten op het "Plan", "Change" of "Run" domein.

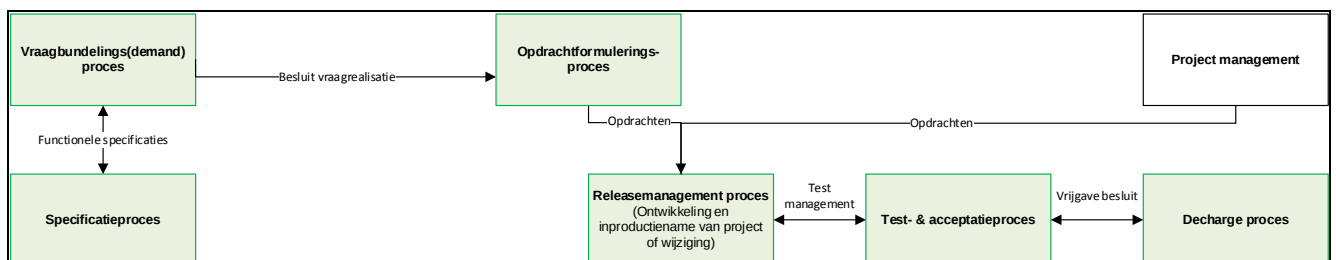
PLAN processen

Betreft de planningsprocessen om strategische doelstellingen verankeren in de realisatie. Dit betreft de volgende processen.



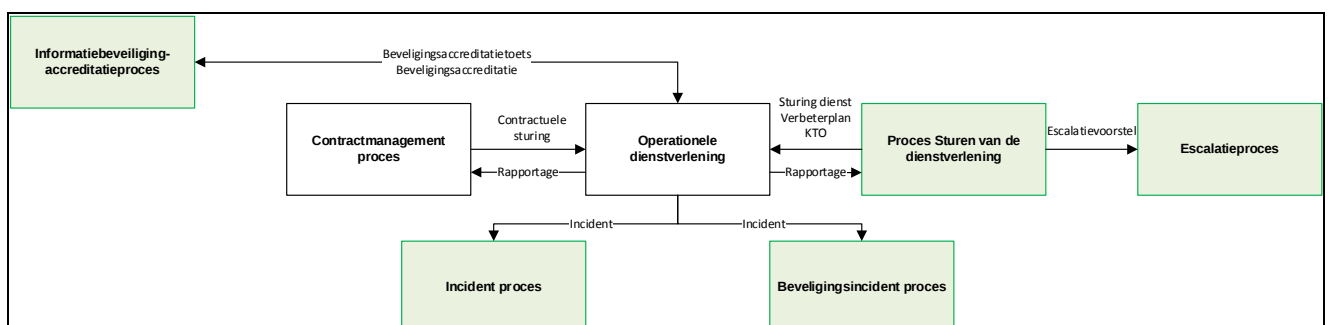
CHANGE processen

Betreft de processen die borgen dat veranderingen geïnitieerd via wijzigingen of projecten effectief worden gerealiseerd op basis van de hiervoor geformuleerde (gebundelde) klantvraag.



RUN processen

Betreft de processen die erop toezien en sturen dat dienstverlening wordt gerealiseerd conform afspraken.





3. Procesdoelen

De volgende paragrafen bevatten een samenvatting van de individuele procesdoelen en proceseigenaren. De definities bevatten omschrijvingen van de proceseigenaren. De proceseigenaar is verantwoordelijk voor onderhoud, beheer en verbetering van zijn / haar proces. Daarnaast wordt het doel van iedere proces kort toegelicht.

3.1. A Informatieplanning

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Informatiemanager TBGI
Doel	Het informatieplanningsproces borgt dat een lange termijn visie met betrekking tot generieke ICT wordt uitgewerkt in richtlijnen en uitvoerbare programma's en/of projecten. Dit plan is afgestemd met de strategische doelstellingen die vanuit het Rijk zijn vastgesteld.

3.1. B Jaarplanning

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Manager TBGI
Doel	In het jaarplanningsproces wordt jaarlijks inzicht gegeven in de ontwikkelingen, activiteiten, projecten en doelstellingen van TBGI. Lopende het uitvoeringsjaar wordt periodiek verantwoording afgelegd middels rapportages en het jaarverslag.

3.2. Architectuur

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Architect TBGI
Doel	Het doel van het architectuurproces bij TBGI is het opstellen van de Functionele Doelarchitecturen die betrekking hebben op generieke diensten. Op basis van de Functionele Doelarchitecturen worden de compliancy kaders, waar departementen zich aan moeten houden, afgeleid. Tot slot worden de Aansluitvoorwaarden vastgesteld. Deze Aansluitvoorwaarden beschrijven de infrastructuur waarop de diensten moeten aansluiten.

3.3. Informatiebeveiligingsaccreditatie

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Manager TBGI (gedelegeerd naar Regievoerder informatiebeveiliging TBGI)
Doel	Het informatiebeveiligingsaccreditatieproces is de procedure waarin de CIO Rijk vaststelt dat de informatiebeveiliging conform beleid (BIR) en (ISO) standaarden is. ISO 27001 is een generieke norm voor de procesmatige inrichting van informatiebeveiliging (ISMS). Het Tactisch Beraad Generieke ICT (TBGI) voert de tactische regie omtrent generieke ICT, en is derhalve betrokken bij het informatiebeveiligingsaccreditatieproces.

3.4. A Projectportfoliomanagement

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Portfoliomanager TBGI
Doel	Het projectportfoliomanagement (PPM) proces heeft als doel 'de goede dingen (blijven) doen', met andere woorden het kiezen van de juiste projecten. Het managementinstrument PPM is een samenhangend geheel van processen en besluiten met als doel het inventariseren, (her)prioriteren, selecteren, actief



	beheren en evalueren van projecten met een grote ICT-component die de maximale bijdrage levert aan de rijksbrede en departementale doelstellingen, gegeven de beschikbare capaciteit en financiële middelen. (Bron: Handboek Portfolio management Rijk v2.2.)	stige en in uitvoering zijnde
--	---	-------------------------------

3.4. B Dienstenportfoliomanagement

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Supplymanager TBGI
Doel	Dienstenportfoliomanagement is het beheersen van het dienstenoverzicht waarbij de lifecycle van huidige diensten worden geëvalueerd en nieuwe diensten worden ingepland en opgenomen in het dienstenoverzicht.

3.4. C Applicatieportfoliomanagement

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Architect SRO/TBGI
Doel	Applicatieportfoliomanagement bestuurt ontwikkelingen binnen het applicatieportfolio vanuit het bedrijfsbelang en de technische mogelijkheden. Het proces borgt de aansluiting met de business strategie en belangen en architectuur richtlijnen in relatie tot de verschillende applicaties en stippelt roadmap(s) uit voor de ontwikkeling en rationalisatie van het applicatieportfolio.

3.5. Informatiebeveiliging

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Manager TBGI (gedelegeerd naar Regievoerder informatiebeveiliging TBGI)
Doel	Het informatiebeveiligingsproces dient vanuit tactisch perspectief toe te zien opdat informatie binnen de generieke ICT van het Rijk wordt behoed van beveiligingsrisico's, waarbij rekening gehouden wordt met bestaande beveiligingsvoorschriften van het Rijk en de Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst (BIR).

3.6. Financieel

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Regievoerder Planning & Control
Doel	Het financieel proces is het proces dat zorg draagt – opstellen, valideren, afstemmen, uitvoeren – voor de jaarlijkse begroting voor generieke ICT & apparaatsbegroting TBGI en is in staat om de kosten toe te wijzen aan de diensten die geleverd worden aan de departementen.

3.7. Verantwoording

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Regievoerder Planning & Control
Doel	Doel van het proces van verantwoording is het laten zien aan de klanten (hoofden regie van departementen), de opdrachtgever (ICCIO) en de eigenaar (dg van OBR) van TBGI wat er aan diensten is geleverd en wat er aan bedrijfsvoering is verricht.



3.8. Vraagbundeling

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Demandmanager TBGI
Doel	Het vraagbundelingsproces zorgt voor het verzamelen en bundelen van de gewenste functionaliteit en kwaliteitseisen van de ministeries t.a.v. de generieke ICT van de rijkdienst. Hierin worden overeenkomsten en verschillen geïdentificeerd om vervolgens tot een eenduidig geformuleerde rijksvraag te komen. Daarnaast staat het onderhouden van kennis over eisen en wensen van de vraagorganisatie en van de businessstrategieën centraal.

3.9. Escalaties

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Demandmanager TBGI
Doel	Doel van het proces is het analyseren, kanaliseren en oplossen van: • ontevredenheid bij de vraagzijde over het niet nakomen van de gemaakte afspraken m.b.t. ontwikkeling, exploitatie en implementatie door de aanbieder of regieorganisatie. • ontevredenheid bij de aanbodzijde over het niet invullen van de randvoorwaarden door de vraagzijde of de regiefunctie. • ontevredenheid bij TBGI over het niet nakomen van de afspraken uit het besturingsmodel door de vraagzijde of de aanbodzijde.

3.10. Incidenten

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Supplymanager TBGI
Doel	Het incidentproces ziet primair toe dat er zo snel mogelijk sprake is van herstel van generieke ICT binnen het Rijk na een overschrijding van de SLA limieten. Daarnaast richt het incidentproces zich op het coördineren van tactische oplossingen die het risico op herhaling van het incident verminderen, en verzorgt het incidentproces communicatie(kanalen) naar betrokken actoren die het tactische niveau van generieke ICT binnen het Rijk raken.

3.11. Informatiebeveiligingsincidenten

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Manager TBGI (gedelegeerd naar Regievoerder informatiebeveiliging TBGI)
Doel	Het informatiebeveiligingsincidentproces dient vanuit tactisch perspectief toe te zien opdat er zo spoedig mogelijk teruggeschakeld kan worden naar normale service nadat een verstoring - een informatiebeveiligingsincident - geresulteerd heeft in een afwijking van dit niveau. We definiëren 'normale service' als het opereren binnen de SLA limieten.

3.12. Opdrachtformulering

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Supplymanager TBGI
Doel	Opdrachtformulering is van toepassing op generieke ICT projecten. Het doel van dit proces is om goedgekeurde (gebundelde) vragen – vanuit het vraagbundelingsproces – in behandeling te nemen en opdrachten te verstrekken. Het verstrekken van opdrachten wordt op basis van een offerteaanvraag gedaan en vindt plaats na goedkeuring van het TVO.



3.13. Decharge

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Supplymanager TBGI
Doel	Het dechargeproces vormt onderdeel van het releasemanagementproces en is van toepassing op generieke ICT projecten. Door het verlenen van decharge wordt de aanbodorganisatie ontslagen van verdere verantwoordelijkheden met betrekking tot een bepaald project. De betreffende organisatie zal daartoe inzicht moeten geven aan TBGI in bepaalde projectaspecten. Decharge wordt door TBGI verleend wanneer het project aan bepaalde criteria voldoet. Voor een verdere specificering van de dechargecriteria, zie het document Dossier Afspraken en Procedures (DAP) Generieke ICT Diensten. Op basis van deze formele controles draagt het dechargeproces bij aan het waarborgen van de kwaliteit van nieuwe ICT (versies).

3.14. Releasemanagement

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Supplymanager TBGI
Doel	Releasemanagement beschrijft het proces voor het (in samenhang) besturen van wijzigingen. Het releasemanagement is bestemd voor generieke ICT. Op dit moment zijn dat de producten van DWR: Client (SSC-ICT), Rijksportaal (DWR), Samenwerkingsfunctionaliteit (DWR) en Infra (Logius).

3.15. Test- en acceptatie

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Supplymanager (gedelegeerd naar Functioneel beheerder TBGI)
Doel	Het doel van het test- en acceptatieproces is het waarborgen dat een verandering op het gebied van generieke ICT binnen de Rijksoverheid succesvol verloopt, en dat de verandering voldoet aan de functionele en niet-functionele eisen van de gebruikers. In test- en acceptatieproces voor generieke ICT worden de activiteiten uitgevoerd die vereist zijn voor het dechargeproces, waarin in formele vrijgave voor het generieke ICT project/release wordt verschaft.

3.16. Sturen dienstverlening

Eigenschap	Omschrijving
Proceseigenaar	Supplymanager TBGI
Doel	Het doel van dit proces is het sturen en beoordelen van de kwaliteit van de geleverde dienstverlening en vervolgens het initiëren en monitoren van verbeteringen om de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen.

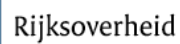


4. Overzicht processen TB

riteiten

Tabel 1 bevat een overzicht van de processen binnen TBGI in relatie tot de kerntaken.

Kerntaken	Processen															
	1	2	3	4	5	6	8	7	9	10	11	12	13	14	15	16
	Informatie- & jaarplanning	Architectuur	Informatiebeveiligingsaccreditatie	Portfoliomanagement (a. projecten, b. diensten, c. applicaties)	Informatiebeveiliging	Financieel	Vraagbundeling	Specificatie	Escalatie	Incident	Informatiebeveiligingsincident	Opdrachtformulering	Decharge	Release management	Test- en acceptatie	Sturen dienstverlening
Architectuur, innovatie en beveiliging	X	X														
Bewaken en toepassen van kaders			X		X		X									
PDC-beheer				X												
Opstellen en toepassen van architectuur		X														
Project- en portfoliomanagement	X			X												
Aansturen advies- en projectenpool				X												
Vertalen BIR naar implementatierichtlijnen					X											
Bewaken implementatie en uitvoering IB			X		X					X	X					
Planning & control																
Opstellen en valideren jaarplannen	X			X		X										
Begroten en verantwoorden	X			X		X										
Opstellen management- en trendrapportages	X			X	X					X	X				X	
Kwaliteits- en risicomanagement			X	X									X		X	
Financieel management	X			X		X							X			
Demandmanagement							X									
Vraagbundeling							X									
Changemanagement en vernieuwing			X				X						X	X	X	
Servicemanagement							X									
Escalaties									X							
Supplymanagement																
Contractmanagement										X	X	X				X
Leveranciersmanagement												X				
Performance management				X						X	X				X	X
Informatiemanagement en functioneel beheer	X					X		X								
Opstellen informatiestrategie	X															
Opstellen informatieplan	X			X												



Tabel 1: Matrix TBGI processen en kernactiviteiten



Rijksoverheid

F2D023



P-Direkt
*Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties*

Project Start Architectuur Rijks Identity Management (RIdM)

Versie 0.6
Datum 3 september 2014
Status Concept

Inhoud

Inhoud.....	2
Versiebeheer	4
1 Managementsamenvatting	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Van 162 afspraken naar 5 hoofdafspraken en 20 afgeleide eisen..	5
2 Inleiding, het project RIdM en deze PSA	7
2.1 Aanleiding RIdM	7
2.2 Projectinformatie.....	7
2.2.1 Doelstelling RIdM.....	7
2.2.2 Scope RIdM en de plek van RIdM binnen het programma Toegang	8
2.3 Doelstelling en doelgroep PSA RIdM.....	9
2.4 Positie PSA in architectuurproces organisatie.....	9
2.5 Werkwijze totstandkoming PSA	10
3 Projectomgeving	12
3.1 Optimaal Verbinden	12
3.2 Doorontwikkeling Rijkspas.....	12
3.3 Generiek Card Management Systeem.....	12
3.4 Generieke ICT.....	12
3.5 P-Direkt systeem.....	12
4 Relevante beleidskaders	14
4.1 Relevante kaderdocumenten	14
4.2 Van 162 naar 20 afspraken.....	14
4.2.1 Principes, eisen, randvoorwaarden, afspraken etc.	14
4.2.2 De 5 hoofdafspraken en 20 afgeleide eisen.....	14
5 RIdM: 5 Hoofdafspraken en 20 afgeleide eisen	16
5.1 We stellen de gebruiker centraal	16
5.1.1 Gebruiker Centraal 1:Inzagerecht	16
5.1.2 Gebruiker Centraal 2: Klantgerichte inrichting.....	16
5.1.3 Gebruiker Centraal 3: Snelle afwikkeling	17
5.1.4 Gebruiker Centraal 4: One Stop Shopping	17
5.1.5 Gebruiker Centraal 5: Toestemming intrekken	17
5.1.6 Gebruiker Centraal: TPAW	18
5.2 We leggen ID-gegevens enkelvoudig vast.....	18
5.2.1 Enkelvoudig ID 1: Toegang kernvoorzieningen van het Rijk .	18
5.2.2 Enkelvoudig ID 2: Enkelvoudige registratie en RIN	18
5.2.3 Enkelvoudig ID 3: Geautomatiseerde registratie en geldig ID- middel	18

5.2.4	Enkelvoudig ID 4: Bron en gebruik	19
5.2.5	Enkelvoudig ID 5: Meerdere soorten organisatorische contexten	19
5.3	<i>De verantwoordelijkheden worden eenduidig verdeeld</i>	20
5.3.1	Governance 1: Algemeen	20
5.3.2	Governance 2: Het bevoegd bezag bepaalt	20
5.3.3	Governance 3: HRM registreert	20
5.3.4	Governance 4: Interne dienstverleners beheren	20
5.4	<i>We doen het veilig en met behoud van privacy</i>	20
5.4.1	IB: Beveiliging	20
5.4.2	WBP: Privacy	21
5.5	<i>We houden ons aan de algemeen geldende architectuurafspraken</i> 21	
5.5.1	Architectuur 1: Service Gerichte Architectuur	21
5.5.2	Architectuur 2: Bouwstenen en Standaarden	22
5.5.3	Architectuur 3: De Rijksdienst als één concern	22
6	Globale schets oplossing	24
6.1	<i>Gebruikersverhalen</i>	24
6.2	<i>Globale schets Organisatielaag</i>	24
6.3	<i>De gewenste oplossing vanuit informatie perspectief beschreven.</i> 25	
6.4	<i>Transitie naar eindbeeld</i>	28
6.4.1	Huidige situatie: RIN	28
6.4.2	Huidige situatie: RIdM & RAM	28
6.4.3	Transitie begrippen	28
6.4.4	Resultaten van het plateau 1: de voorbereiding	29
6.4.5	Resultaten van het plateau 2	29
6.4.6	Resultaten plateau 3	30
6.5	<i>Speciale aandachtspunten</i>	31
6.5.1	Externen	31
6.5.2	Formele en feitelijke organisatiestructuren	31
6.5.3	Authenticatie	31
6.5.4	Samenwerking met de buitenwereld	32
6.5.5	Toekomstige ontwikkelingen: Doelarchitectuur aanpassen ...	32
7	Actiepunten	34
7.1	<i>Inleiding</i>	34
	Bijlage 1: De relevante kader-documenten	35
	Bijlage 2: De relevante eisen uit de kaders	36
	Bijlage 3: 162 eisen naar 5 hoofdafspraken en 5 eisen	50
	Bijlage 4: 5 Hoofdafspraken en 20 afgeleide eisen	52
	Bijlage 5: Gebruikersverhalen	67
	Bijlage 6: Door ICBR vastgesteld Eindbeeld RIdM	74

Versiebeheer

Versie	Opsteller	Datum	
0.1	Jan Ploeg	24-06-14	Inhoudsopgave op basis van MARIJ-PSA-model
0.11	Jan Ploeg	26-06-14	Inhoudsopgave aangepast en "gericht" op echte PSA-onderwerpen
0.12	Jan Ploeg	26-06-2014	Toevoegingen Kees Meesters verwerkt
0.2	Jan Ploeg	11-08-2014	Eerste vulling PSA ter bespreking met Werkgroep PSA RIdM
0.3	Werkgroep PSA RIdM	17-08-2014	Aanvullingen en wijzigingen naar aanleiding van eerste bespreking doorgevoerd.
0.4	Werkgroep PSA RIdM	24-08-2014	Aanvullingen en wijzigingen naar aanleiding van tweede interne review doorgevoerd.
0.5	Werkgroep PSA RIdM	24-08-2014	Aanvullingen en wijzigingen naar aanleiding van derde interne review doorgevoerd.
0.6	Werkgroep PSA RIdM	31-08-2014	Aanvullingen en wijzigingen naar aanleiding van review departementen doorgevoerd

Samenstelling Werkgroep PSA RIdM

Hans Weijers (BZK/DGOBR/DIR)
 Jan Ploeg (BZK/DGOBR/DIR)
 Kees Meesters (VenJ)
 Ben Binnendijk (VenJ/DJI)
 Arthur van Marrewijk (BZ)
 Ron van der Nat (AZ)
 Henk-Paul van der Veer (SSC-ICT Haaglanden)
 Reshma Rampartaap (P-Direkt)
 Jos Akkermans (P-Direkt)
 Ivan van Dijk (P-Direkt)

1 Managementsamenvatting

1.1 Inleiding

Dit document is de Project Start Architectuur voor het project Rijksbreed Identity Management (RIdM).

De PSA vertaalt bij de start van het project de NORA, EAR, Doelarchitectuur Toegang en andere relevante beleidskaders (bijv. eindbeeld RIdM, BIR, WBP) de in deze beleidskaders relevante eisen, randvoorwaarden, principes, afspraken naar de projectomgeving van RIdM.

*Uit de EAR: **ProjectStartArchitectuur (PSA)**: een set van kaders en richtlijnen (spelregels) – afkomstig uit de Enterprise Architectuur en Domein Architectuur - die voorafgaand aan de uitvoering van een project wordt opgesteld. In de PSA worden deze kaders en richtlijn vertaald/geconcretiseerd voor het specifieke project.*

Deze PSA geldt bijvoorbeeld als richtinggevend voor:

- de tot stand te brengen lijst met requirements;
- het op te stellen projectplan;
- de op te stellen business-case/zakelijke rechtvaardiging RIdM;
- de op te stellen Project Architectuur.

1.2 Van 162 afspraken naar 5 hoofdafspraken en 20 afgeleide eisen

Voor de totstandkoming van deze PSA zijn alle relevante beleidsdocumenten verzameld:

- architectuurdocumenten, zoals NORA, EAR, Doelarchitectuur Toegang;
- ambitiedocumenten, bijvoorbeeld eindbeeld RIdM;
- kaders;
- richtlijnen;
- etc.

Voor een goed gebrip van deze PSA wordt de lezer aanbevolen om in ieder geval het Eindbeeld RIdM te lezen. Deze is als bijlage 6 toegevoegd.

Uit de documenten zijn ruim 160 principes gehaald die een relatie met RIdM hebben. Uit al die items zijn, na ontdebellen en clusteren, 5 hoofdafspraken ontstaan, verder uitgewerkt in 20 afgeleide eisen (zie hoofdstuk 5).

De hoofdafspraken zijn:

1. We stellen de gebruiker centraal
2. We leggen ID-gegevens enkelvoudig vast
3. De verantwoordelijkheden worden eenduidig verdeeld
4. We doen het veilig en met behoud van privacy
5. We houden ons aan de algemene architectuurafspraken

Van 5 hoofdafspraken en 20 afgeleide eisen naar globale schets

Voor de 20 afgeleide eisen is aangegeven hoe de eis, binnen de projectomgeving, dient te worden vertaald. Een gedetailleerd overzicht hiervan is in bijlage 4 opgenomen. In hoofdstuk 5 is per eis de essentie aangegeven.

Vanuit de 5 hoofdafspraken en de 20 afgeleide eisen is een globale schets voor RIdM opgesteld. Deze schets heeft daarmee niet de diepgang noch de volledigheid van een solutionarchitectuur (een helder beeld van de voorgestelde oplossing), die later in het traject moet worden opgesteld.

Belangrijke onderwerpen in het globale ontwerp:

- organisatie: We hebben nu een decentraal georganiseerde IdM-situatie en we gaan naar een centrale (rijksbrede) verzameling van ID-gegevens. De uitdaging zit 'm dan vooral ook in hoe we e.e.a. organiseren:
 - een concernbrede governance;
 - geen decentraal eigenaarschap;
 - niet vooral denken in uitzonderingen maar in gezamenlijkheid;
 - geuniformeerde processen voor in- door- en uitstroom.
- rondom de informatie-laag moet meer gewerkt worden met authentieke bronnen. Bronnen die door anderen "gebruikt" worden en niet elders voor specifieke doeleinden een tweede keer beheerd.
- techniek: Er komt een rijksbrede infrastructuur voor het aanmaken en beheren van identiteiten. Die rijksbrede infrastructuur sluit aan bij de reeds in gang gezette ontwikkelingen rondom het RIN. De infrastructuur biedt voorzieningen waarmee de ID-gegevens uit de authentieke bron beschikbaar komen voor:
 - rijksbrede (generieke) informatie-systemen;
 - departementale (gemeenschappelijke en specifieke) informatie-systemen.
- scope: Bij de inrichting van RIdM moet ook rekening worden gehouden met de (toekomstige) realisatie van Rijksbreed Autorisatie Management (RAM). De implementatie van RIdM heeft gevolgen voor het Access Management, omdat lokaal Access Management gebruik maakt van centraal Identity Management. In eerste instantie voor Rijksbrede systemen, maar later ook voor gemeenschappelijke en specifieke systemen. Om het functioneren van Rijksbrede systemen niet negatief te beïnvloeden, is het noodzakelijk om met RIdM ook voor het Access Management van de rijksbrede systemen verandering door te voeren c.q. nieuwe oplossingen te leveren. Het gaat daarbij in ieder geval om:
 - het faciliteren vanuit RIdM dat via een elektronisch bericht het verlenen van toegang tot de rijksbrede systemen wordt opgestart (het bericht start de "workflow" van de provisioning).
 - het aanbieden van extra "attributen" (aanvullend op de basis ID-gegevens) die noodzakelijk zijn voor het toegang verlenen tot de rijksbrede systemen.

In de PSA worden ook voorstellen gedaan om eindbeelden en ontwerpen voor een rijksbrede Authenticatievoorziening en de voorzieningen om samen te werken met organisaties buiten de rijkdienst.

2 Inleiding, het project RIdM en deze PSA

2.1 Aanleiding RIdM

De rijksdienst wil efficiënter, effectiever en flexibeler werken. Deze ambities zijn breed vastgelegd in o.a.:

- de nota Vernieuwing Rijksdienst;
- het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst;
- de Hervormingsagenda.

Om deze ambities waar te maken wordt o.a. ingestoken op de totstandkoming van rijksbrede voorzieningen. Een aantal voorbeelden:

- één Rijkspas voor toegang vervangt de departementale passen;
- DWR-(compliant)werkplekken voor iedereen in de plaats van werkplekdiensten per departement;
- het Rijksportaal vervangt informatieportalen per departement.

Deze rijksbrede voorzieningen ondersteunen allemaal de gedachte dat de rijksdienst moet gaan functioneren als één concern.

Het functioneren als één concern en het gebruiken van concernbrede (rijksbrede) voorzieningen vraagt onder andere om een kwalitatief hoog niveau van toegangsbeheer. Het kwaliteitsniveau van toegangsbeheer staat of valt bij het beschikbaar hebben van een betrouwbare verzameling van identiteiten. Naast identiteiten van rijksdienstmedewerkers ook identiteiten van externe medewerkers die gebruik maken van generieke voorzieningen van de rijksdienst en daarom onderdeel uitmaken van het toegangsbeheer.

Om samenwerking buiten de Rijksdienst mogelijk te maken moet functionaliteit beschikbaar komen om te kunnen federeren.

2.2 Projectinformatie

2.2.1 Doelstelling RIdM

In maart 2014 is het "Eindbeeld RIdM" door ICBR vastgesteld waarin de volgende ambities zijn vastgelegd waarvoor RIdM de basis legt:

Betere ondersteuning van bedrijfsprocessen

Binnen de overheid ligt het spook van de bureaucratie altijd op de loer en dat gaat ten koste van de kwaliteit van de dienstverlening. Om dat te doorbreken dienen niet goed op elkaar afgestemde bedrijfsprocessen te worden ontdebeld, geïntegreerd en geharmoniseerd. Ondersteunende processen dienen optimaal op de primaire processen te zijn afgestemd. Dat is efficiënter en draagt bij aan de productiviteit van alle betrokkenen.

Grotere organisatorische flexibiliteit

Huidige Rijksorganisaties zijn in beton gegoten. Het is kostbaar om te reorganiseren terwijl dat wel nodig is om in te kunnen spelen in een steeds sneller veranderende politieke realiteit. De toenemende organisatorische dynamiek is de afgelopen jaren toegenomen. Dat zal bij de vorming van de Compacte Rijksdienst de komende jaren niet veranderen. Dat verlangt een grote flexibiliteit en 'omschakelsnelheid' in bedrijfsvoeringsprocessen en ondersteunende techniek, om sneller aan te kunnen blijven sluiten op organisatieveranderingen.

Borging van kwaliteit, beveiliging, privacy en imago

De Rijksoverheid dient het goede voorbeeld te geven. Burgers en bedrijven mogen van de Rijksoverheid verwachten dat die de zaken op orde heeft. De Rijksdienst wil een moderne maar ook betrouwbare organisatie zijn met een professionele uitstraling.

RIdM ondersteunt bovenstaande ambities door de realisatie van:

1. Eénduidige besturing van identiteitenbeheer

Denk aan: Enkelvoudige besturingslijnen intern, heldere afstemmingslijnen met vertegenwoordigers van de primaire processen; ontschotting; einde aan de versnippering van besturing over (1) circa twintig verschillende organisaties en (2) en per organisatie nog eens over twee of drie bedrijfsvoeringskolommen.

2. Een Rijksbrede identiteitenregistratie

Denk aan: Scheiding en ontkoppeling van identiteiten van departementale organisatiestructuren; identiteiten van natuurlijke personen centraal stellen, niet per werkrelatie telkens als nieuwe identiteit registreren. Dat is nodig om versnippering van autorisaties voor logische en fysieke toegang en de uitgifte van middelen te voorkomen. Want versnippering is niet alleen inefficiënt, het gebrek aan een totaaloverzicht van uitgegeven autorisaties is ook een serieus veiligheidsrisico.

3. Hoogwaardige processen gedurende de gehele levenscyclus van identiteiten

Denk aan: Registratie uitsluitend op basis van authenticatie met een geldig identificatiemiddel; enkelvoudige registratie van identiteitsgegevens met kwaliteitscontrole; kwaliteitsbewaking van de hele IdM-procesketen, van eerste registratie tot aan verwijdering uit alle registraties omwille van privacy.

2.2.2

Scope RIdM en de plek van RIdM binnen het programma Toegang

RIdM maakt onderdeel uit van zowel de Doelarchitectuur Toegang (2012) als het Programmaplan Toegang (2013). Toegang kent daarin 3 projecten/fases:

- de vervanging van het BSN in de bedrijfsvoeringssystemen van de Rijksdienst door het Rijks Identifierend Nummer (RIN).
- de realisatie van Rijksbreed Identity Management (RIdM);
- de realisatie van Rijksbreed Autorisatie Management (RAM).

De eerste fase (RIN) is in 2013/2014 gerealiseerd en inmiddels in beheer genomen.

Deze PSA geldt voor fase 2: RIdM. RIdM kan echter niet geïsoleerd bekeken worden. De inrichting van RIdM kan consequenties hebben en leiden tot wijzigingen bij (de beheervoorziening) RIN.

Daarnaast moet bij de inrichting van RIdM ook rekening worden gehouden met de (toekomstige) realisatie van Rijksbreed Autorisatie Management (RAM).

De implementatie van RIdM heeft gevolgen voor het Access Management voor de Rijksbrede systemen. Om het functioneren van Rijksbrede systemen niet negatief te beïnvloeden, is het noodzakelijk om met RIdM ook voor het Access Management van de rijksbrede systemen verandering

door te voeren c.q. nieuwe oplossingen te leveren. Het gaat daarbij in ieder geval om:

- het faciliteren vanuit RIdM dat via een elektronisch bericht het verlenen van toegang tot de rijksbrede systemen wordt opgestart (het bericht start de "workflow" van de provisioning).
- het aanbieden van extra "attributen" (aanvullend op de basis ID-gegevens) die noodzakelijk zijn voor het toegang verlenen tot de rijksbrede systemen.

Naast RAM komt in deze PSA (in paragraaf 6.4 en 6.5) ook aan de orde:

- Een voorziening om samenwerking met organisaties buiten de Rijksdienst mogelijk te maken (Federatie).
- Een generieke voorziening voor authenticatie.

Voor deze onderwerpen worden nog geen kaders/richtlijnen meegegeven. Hiervoor moeten eerst specifieke eindbeelden worden opgesteld. De onderwerpen hebben daarom wel een plek gekregen in de transitie-paragraaf, maar voorgesteld wordt om deze twee onderwerpen voor te bereiden door separate eindbeelden en project start architecturen.

2.3 Doelstelling en doelgroep PSA RIdM

Deze Project Architectuur heeft twee doelgroepen:

1. de bestuurders rondom Toegang/RIdM
2. de architecten en medewerkers van het project RIdM

ad. 1

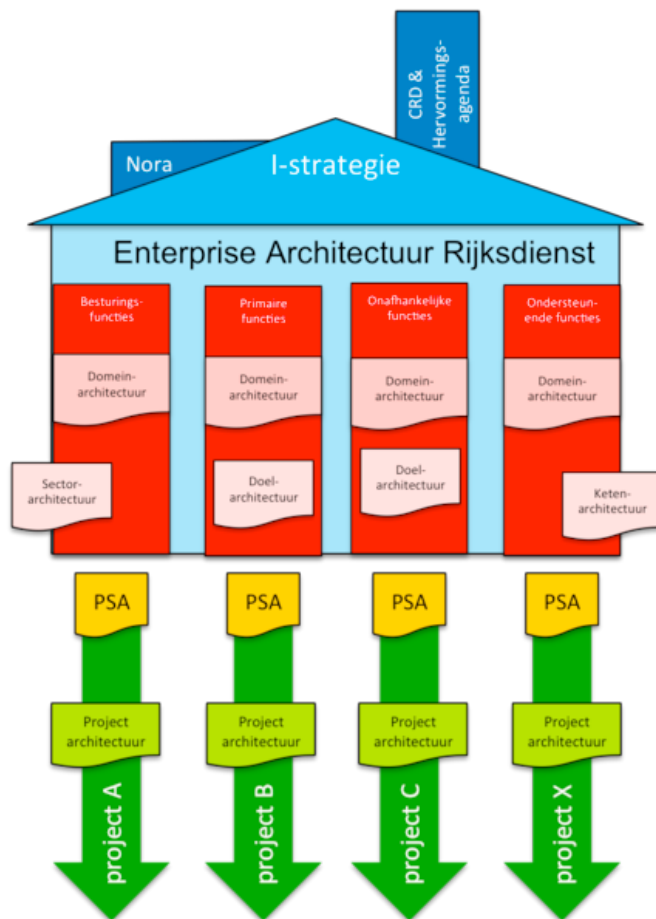
Voor de bestuurders van Toegang/RIdM moet de PSA inzicht bieden in de wijze waarop de algemeen geldende principes, eisen, randvoorwaarden en eisen zijn vertaald naar de projectomgeving: Als bestuurder heb ik met het vaststellen van de PSA geborgd dat het ontwerp, de gerealiseerde producten en de wijze waarop RIdM wordt geïmplementeerd (incl. beheer) voldoet aan de afspraken die we daarvoor hebben gemaakt.

ad. 2

Voor de architecten/medewerkers van het project RIdM moet de PSA inzicht bieden in de voor RIdM geldende principes, randvoorwaarden, kaders, etc.. De PSA heeft de veelal algemeen geldende eisen vertaald naar de projectomgeving: aan welke eisen moeten het ontwerp, de deliverables en de implementatie (incl. beheer) voldoen?

2.4 Positie PSA in architectuurproces organisatie

De positie van deze Project Start Architectuur pas in onderstaande EAR-plaat.



www.earonline.nl | Inleiding architectuur bij de Rijksdienst.

De PSA vertaalt bij de start van het project de NORA, EAR, Doelarchitectuur Toegang en andere relevante beleidskaders (bijv. eindbeeld Toegang, BIR, WBP) de in deze beleidskaders relevante eisen, randvoorwaarden, principes, afspraken naar de projectomgeving van RIDM.

*Uit de EAR: **ProjectStartArchitectuur (PSA)**: een set van kaders en richtlijnen (spelregels) – afkomstig uit de Enterprise Architectuur en Domein Architectuur - die voorafgaand aan de uitvoering van een project wordt opgesteld. In de PSA worden deze kaders en richtlijn vertaald/geconcretiseerd voor het specifieke project.*

Deze PSA geldt bijvoorbeeld als richtinggevend voor:

- de tot stand te brengen lijst met requirements;
- het op te stellen projectplan;
- de op te stellen business-case/zakelijke rechtvaardiging RIDM;
- de op te stellen Project Architectuur.

2.5

Werkwijze totstandkoming PSA

De totstandkoming van deze PSA is via de volgende stappen verlopen:

1. Het verzamelen van relevante beleids- en architectuurdocumenten.
2. Het verzamelen van principes, eisen, randvoorwaarden, kaders, afspraken uit deze relevante beleids- en architectuurdocumenten.

3. Het ontdebellen en clusteren van 162 gevonden principes, eisen, randvoorwaarden en kaders naar 5 hoofdafspraken en 20 afgeleide eisen.
4. Het beschrijven hoe de 20 afgeleide eisen binnen het project geconcretiseerd worden.
5. Het afleiden van een globale schets van de oplossing RIdM op basis van de 20 afgeleide eisen.
6. Het opstellen van gebruikers-verhalen.
7. Versie 0.51 van de PSA is aangeboden aan de stuurgroep ter bespreking/gedachtenvorming (richting ICCIO/ICOP/ICFH en ICBR).
8. Na het tot stand komen van de eerste concepten binnen de werkgroep PSA RIdM, heeft een bredere review plaatsgehad die heeft geleid tot versie 0.6.

De stappen 1 t/m 3 hebben plaatsgevonden gedurende twee breed samengestelde workshops waarbij departementen zelf via een architect vertegenwoordigd waren danwel ze zich lieten vertegenwoordigen door de architectu van SSC-ICT Haaglanden.

Onderstaande stappen moeten nog plaatsvinden.

9. *De PSA (versie 0.6) wordt aangeboden aan de Architectuurboard Rijksdienst ter advisering.*
10. *De Audit Dienst Rijk heeft een onderzoek gedaan naar de wijze waarop de EAR en NORA zijn meegenomen in deze PSA.*
11. *Op basis van de gedachtenvorming in Stuurgroep, ICCIO/ICOP/ICFH en ICBR en na advisering door de Architectuurboard Rijksdienst en Audit Dienst Rijk, wordt een versie van de PSA opgesteld die ter besluitvorming aan de stuurgroep (en verder richting ICCIO/ICOP/ICFH en ICBR) wordt aangeboden.*

3 Projectomgeving

Het Programma RIdM heeft een relatie met de volgende de volgende projecten en ontwikkelingen.

3.1

Optimaal Verbinden

Het programma Optimaal Verbinden is een gezamenlijk programma van ministeries en P-Direkt. Het programma heeft als doel om de kwaliteit en de efficiency van de dienstverleningsketen te verbeteren. De rol van de P-medewerker bij de ministeries (HRO) in combinatie met de dienstverlening van P-Direkt wordt herontworpen.

3.2

Doorontwikkeling Rijkspas

Voor de Rijkspas bestaat de volgende relatie met RIdM

1. Project RIdM stelt de ID-gegevens (en de kwaliteit daarvan) vast die in de processen van de Rijkspas noodzakelijk zijn.
2. Project RIdM zorgt ervoor dat een "bericht" wordt opgeleverd aan "Rijkspas" zodat binnen de Rijkspas-processen het proces voor de uitlevering van een nieuwe (of gewijzigde) rijkspas wordt opgestart.

3.3

Generiek Card Management Systeem

Parallel met de verdere ontwikkelingen van de Rijkspas vindt ook een centralisatie plaats van de departementale card management systemen naar een Generiek CMS, dat als generieke Rijksbrede voorziening wordt aangeboden. Het project RIdM heeft, op verwerkingsniveau (proces en data), een relatie met GCMS.

3.4

Generieke ICT

Voor de generieke ICT (DWR-Client, DWR-SWF, DWR Rijksportaal, DWR-Infra en DWR-Single Sign on) is RIdM de leverancier van de ID-gegevens. Tevens moet ervoor gezorgd worden dat naast de ID-gegevens de aanvullende attributen worden geleverd die noodzakelijk zijn om toegang te verlenen tot en in de rijksbrede ICT.

Ook hier regelt project RIdM dat – in het kader van de "one-stop-shopping" gedachte – dat er geautomatiseerde "berichten" naar de generieke ict wordt gezonden voor de aanmaak en levering van:

- een ICT-account voor een nieuwe medewerker;
- een emailadres en emailaccount voor een nieuwe medewerker;
- een DWR-account voor Rijksportaal en SWF.

Ook bij doorstroom en uitstroom bewegingen moet vanuit RIdM de wijziging of beëindiging van toegang tot generieke ICT worden geïnitieerd..

3.5

P-Direkt systeem

RIdM heeft een relatie met P-direkt. Vanuit de RIdM registratiemodule worden twee informatiestromen opgezet. Een stroom met ID-gegevens voorzien van RIN naar RIdM en een stroom van ID-gegevens voorzien van BSN naar P-direkt. Een synchrnosatiemechanisme moet ontworpen

worden om ervoor te zorgen dat – ondanks het feit dat er twee ID-stromen bestaan – de ID-gegevens in P-direct synchroon zijn aan de ID-gegevens in RiDM.

4 Relevante beleidskaders

In de afgelopen jaren zijn meerdere documenten vastgesteld die relevant zijn voor het project RIdM. Documenten waarin randvoorwaarden staan die aan RIdM gesteld moeten worden. Of afspraken, principes, eisen.

4.1 Relevante kaderdocumenten

Onderstaande documenten zijn geraadpleegd voor deze PSA:

- de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA);
- de Enterprise Architectuur Rijksdienst (EAR);
- de i-Atlas bestuurlijke afspraken;
- het Normenkader RIdM;
- de Doelarchitectuur Toegang;
- het Programmaplan Toegang;
- het Eindbeeld RIdM;
- de Visie Informatiebeveiliging Rijksdienst en de Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst (BIR);
- de Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP);
- de Shared Service Architectuur SSC-ICT-Haaglanden;
- de Privacy Impact Analyse RIN
- het normenkader Rijkspas
- en het normenkader logische toegang (Rijkspas)

4.2 Van 162 naar 20 afspraken.

4.2.1 *Principes, eisen, randvoorwaarden, afspraken etc.*

In de in de vorige paragraaf beschreven kaders zijn in totaal 162 relevante principes, randvoorwaarden, eisen, kaders, afspraken, etc. voor het project RIdM opgenomen.

Qua status of belangrijkheid is geen onderscheid gemaakt tussen principes, eisen, kaders, randvoorwaarden, wensen:

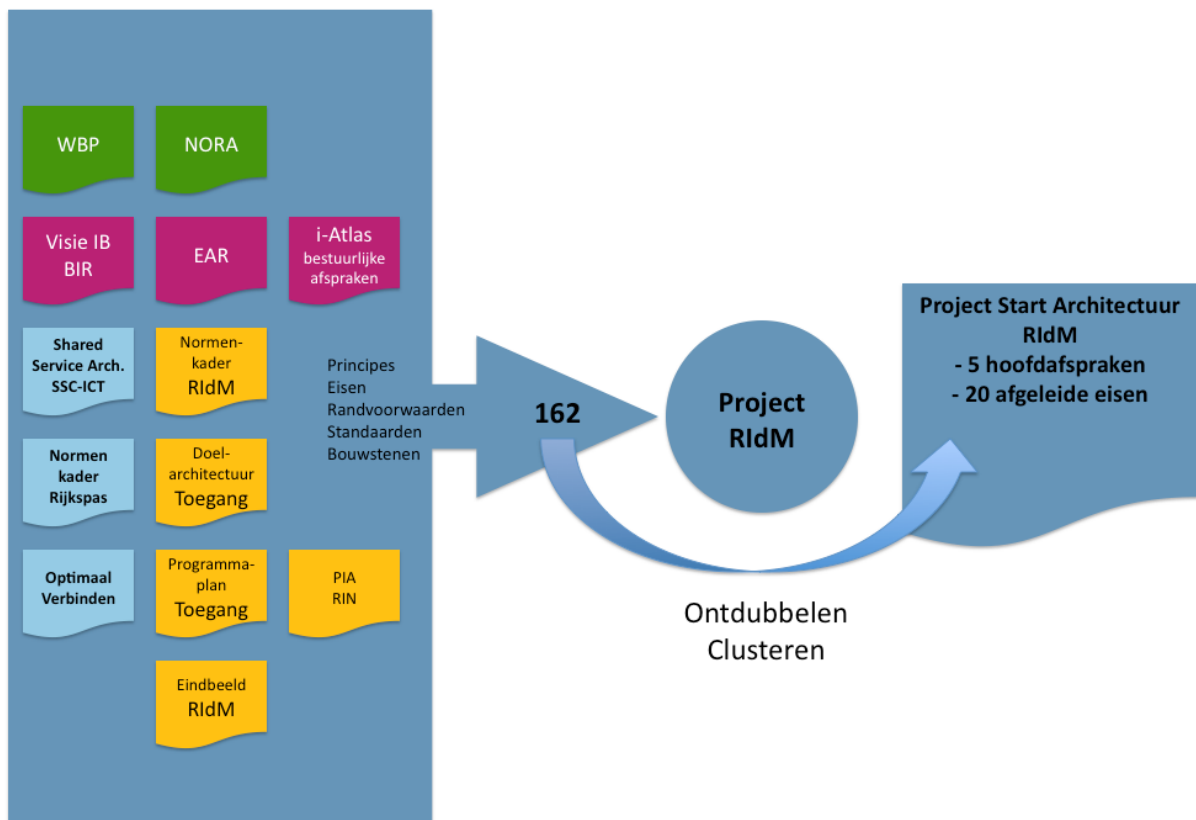
- Het beeld bestaat dat in vrijwel alle gevallen kan worden voldaan aan de eisen.
- Daarnaast is in de beschreven documenten niet uitgegaan van een eenduidige indeling in principes, eisen, kaders, randvoorwaarden etc.

Bij de analyse en clustering van de 152 afspraken is daarom geen onderscheid gemaakt in belangrijkheid.

Zo er kaders zouden zijn die strijdig waren met andere of die niet uitvoerbaar zijn, dan – zo was het voornemen – was de status van de eis, randvoorwaarde, wens wel een rol laten spelen, echter dat bleek niet noodzakelijk.

4.2.2 *De 5 hoofdafspraken en 20 afgeleide eisen*

Tussen de relevante eisen uit bijlage 2 zijn vele (deels-)dubbelingen aangetroffen. Daarnaast heeft een clustering plaatsgehad. Dit heeft geleid tot de volgende hoofdafspraken.



In bijlage 3 is een tabel opgenomen waarin kan worden afgeleid welke (van de 162) principes, eisen, randvoorwaarden, kaders etc.) zijn ondergebracht bij de 20 afgeleide eisen voor RIdM.

In hoofdstuk 5 zijn de hoofdafspraken en afgeleide eisen opgenomen.

5 RIdM: 5 Hoofdafspraken en 20 afgeleide eisen

Uit de in paragraaf 4.1 genoemde documenten en de 162 daarin gevonden principes, eisen, kaders, afspraken, randvoorwaarden zijn de volgende 5 hoofdafspraken en 20 afgeleide eisen naar voren gekomen.

In hoofdstuk 4 is aangegeven hoe deze 5 afspraken en 20 afgeleide eisen tot stand zijn gekomen.

In bijlage 2 zijn de 162 principes, eisen, afspraken, kaders, randvoorwaarden opgenomen.

In bijlage 3 is een tabel opgenomen waarin is aangegeven welke van de 162 principes, eisen, afspraken, kaders en randvoorwaarden worden meegenomen in welk van de 20 afgeleide eisen.

- 1. We stellen de gebruiker centraal**
- 2. We leggen ID-gegevens enkelvoudig vast**
- 3. De verantwoordelijkheden worden eenduidig verdeeld**
- 4. We doen het veilig en met behoud van privacy**
- 5. We houden ons aan de algemene architectuurafspraken**

5.1 We stellen de gebruiker centraal

5.1.1 *Gebruiker Centraal 1: Inzagerecht*

Eis:

De in het register RIdM geregistreerde personen hebben de mogelijkheid tot inzage in de inhoud en inzage in het gebruik van de gegevens die over hen zijn vastgelegd.

- Een proces moet worden ingericht om het inzagerecht van geregistreerde personen te kunnen doen faciliteren (organisatie).
- Voor ID-gegevens moet worden bijgehouden aan welke organisaties/systemen de ID-gegevens ter beschikking zijn gesteld.
- Besloten moet worden of dit kan op "meta-niveau" of dat per ID-record feitelijk moet worden vastgesteld aan welke organisatie/systemen het record ter beschikking is gesteld.
- Er dient een technische voorziening (specs) beschikbaar te komen waarmee geregistreerde personen in RIdM hun gegevens en het gebruik ervan kunnen inzien.

5.1.2 *Gebruiker Centraal 2: Klantgerichte inrichting*

Eis:

Klantgerichte inrichting, klanten zijn bevoegd gezag en medewerkers.

- Zowel in de project- als de beheerfase van RIdM moet de betrokkenheid van de klanten (lijnmanagers en medewerkers) geborgd worden, bijv:
 - Klanten moeten een plek hebben in de stuurgroep.
 - Klanttevredenheid moet worden gemeten;
 - Klanten moeten betrokken zijn bij de vaststelling van de performance en kwaliteitseisen;

5.1.3 *Gebruiker Centraal 3: Snelle afwikkeling*

Eis:

Snelle afwikkeling

- Op basis van een analyse van de nu bekende afnemende diensten/processen van RIdM dient bepaalt te worden wat de maximale doorlooptijd mag zijn van "de intake" tot aan het moment van het beschikbaar komen van de ID-gegevens voor de bedrijfsvoeringprocessen.
- NB: Stel nadrukkelijk vast dat de in het eindbeeld genoemde 15 minuten voorafgegaan wordt door de afkorting "b.v." De duur van 15 minuten, als voorbeeld in het eindbeeld RIdM dreigt een eigen leven te gaan leiden! Dat is niet de bedoeling.

5.1.4 *Gebruiker Centraal 4: One Stop Shopping*

Eis:

Eén loket voor het regelen van alle toegangszaken.

- Zowel voor de te registreren personen als voor het betreffende bevoegde gezag moet "Toegang" zich voordoen als een One-stop-shopping. Ook het uitgangspunt "nabijheid" moet hierbij worden gehanteerd.
- Vastgesteld moet hier worden dat RIdM (ook niet in samenhang met RIN en RAM) dit NIET in zijn geheel kan realiseren. Om de gedachte van "one-stop-shopping" mogelijk te maken moet(en) een (of meerdere) keten(s) aangepast worden.
RIdM levert een bijdrage hieraan door:
 - het identificatieproces en het vastleggen en verspreiden van ID-gegevens voor al die ketens op een enkelvoudige wijze af te handelen.
 - een "trigger" (bericht) aan te leveren aan de rijksbrede voorzieningen voor het in gang zetten van hun provisioning-proces.

5.1.5 *Gebruiker Centraal 5: Toestemming intrekken*

Eis:

Een toestemming kan door de betrokkene of zijn wettelijk vertegenwoordiger te allen tijde worden ingetrokken.

- Indien in het proces van vastleggen van ID-gegevens de geregistreerde persoon toestemmingen verleent, dient in dat proces ook geregeld te worden dat deze toestemmingen ingetrokken kunnen worden.

- Vastgelegd moet worden welke “toestemming” een persoon heeft verleend, om zodoende ook het intrekken van die toestemmingen te kunnen faciliteren.
- Indien van toepassing (als er toestemmingen worden verleend) moet een functionaliteit beschikbaar zijn waarmee de geregistreerde persoon zijn toestemming kan intrekken.

5.1.6 *Gebruiker Centraal: TPAW*

Eis:

De Rijksdienst stelt haar medewerkers in staat hun werk plaats-, tijd-, organisatie- en apparatuurafhankelijk uit te voeren.

- De voor/via RiDM voor de klanten (bevoegd gezag en eindgebruikers) beschikbaar komende functionaliteit moet voldoen aan de TPAW-uitgangspunten: Any time, Any place, Any device. Dat betekent concreet (in lijn met de afspraken uit de Functionale Doelarchitectuur DWR):
 - alle functionaliteit komt via webapplicaties beschikbaar;
 - alle functionaliteit is via de “werken op afstand” / “toegang op afstand” omgeving van alle deelnemende organisaties beschikbaar.Als het gaat om browsers en platformen moet aangesloten worden bij de op dat moment binnen de Rijksdienst afgesproken producten, versies en platformen.
- NORA 10 en NORA 11 stellen dat voor klanten naast het kanaal “internet” om de dienst af te kunnen nemen, altijd een alternatief kanaal moet zijn. In het geval van RiDM is dat niet noodzakelijk. De dienst RiDM wordt aangeboden via (TPAW-) werkomgeving.

5.2 **We leggen ID-gegevens enkelvoudig vast**

5.2.1 *Enkelvoudig ID 1: Toegang kernvoorzieningen van het Rijk*

Eis: Alleen personen die zijn opgenomen in het register RiDM krijgen toegang tot een of meerdere kernvoorzieningen van het Rijk.

- Deze eis geeft voor een deel invulling aan de “scope” voor RiDM.
- Vooralsnog wordt een uitzondering gemaakt voor Defensie en de Nationale Politie. De id-gegevens van deze organisaties worden niet opgenomen in RiDM. Ze zullen federatief aansluiten op de voor hen te gebruiken rijksbrede voorzieningen.

5.2.2 *Enkelvoudig ID 2: Enkelvoudige registratie en RIN*

Eis:

Een persoon kan niet meer dan één keer geregistreerd staan in het register RiDM en wordt daarbij geïdentificeerd met een uniek Rijks Identificerend Nummer.

5.2.3 *Enkelvoudig ID 3: Geautomatiseerde registratie en geldig ID-middel*

Eis:

Registratie van een identiteit gebeurt op basis van geldig identificatiemiddel, geautomatiseerd.

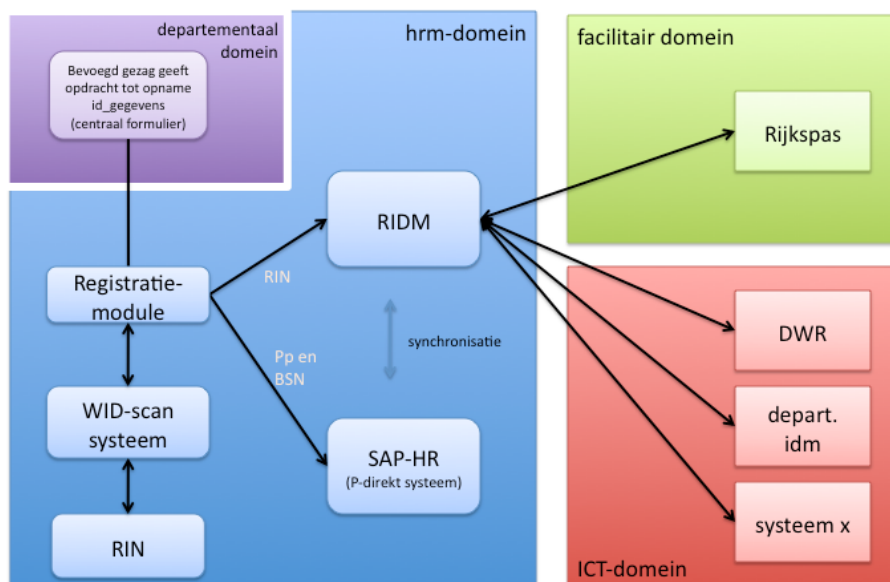
- Conform Normenkader Rijkspas.
- Daar waar geautomatiseerde invoer niet mogelijk is, wordt het 4 ogen principe toegepast. Tevens wordt het deel van de RiDM-verzameling dat handmatig is ingevoerd onder een apart kwaliteits-regim geplaatst.

5.2.4 Enkelvoudig ID 4: Bron en gebruik

Eis:

Enkelvoudige invoer, enkelvoudige bronadministratie, meervoudig gebruik.

- De architectuur zoals die is overeengekomen moet daadwerkelijk worden geïmplementeerd. Deze architectuur (zie plaat beneden) waarborgt dat via enkelvoudige invoer RiDM wordt gevuld met ID-gegevens. RiDM is in deze architectuur de enkelvoudige bron die meervoudig gebruikt wordt.



5.2.5 Enkelvoudig ID 5: Meerdere soorten organisatorische contexten

Eis: Er zijn meerdere soorten organisatorische contexten, van formeel naar feitelijk.

- Hiervoor moet het project RiDM voorzieningen bieden. Het moet dus mogelijk zijn om medewerkers te plaatsen "buiten" de formele boom, dit door bevoegd gezag welke niet voor komt in de formele boom.
- zie ook paragraaf 6.5.2

5.3 De verantwoordelijkheden worden eenduidig verdeeld

5.3.1 Governance 1: Algemeen

eis: De verantwoordelijkheden worden eenduidig verdeeld. Hierbij wordt de Rijksdienst gezien als één concern (zie ook paragraaf 5.5.3)

Dit betekent in ieder geval:

- Er is één systeem- en proceseigenaar van RIdM.
- De eigenaar maakt afspraken met de klanten (departementen en eigenaren van afnemende systemen) over het dienstverleningsniveau (incl. verantwoording en rapportage).
- De eigenaar maakt afspraken met de beheerpartijen die het overeengekomen dienstverleningsniveau dat de eigenaar is overeengekomen met de klanten waarborgt (incl. verantwoording, rapportage en releasemanagement).
- De eigenaar draagt zorg voor het beschrijven van alle (beheer-)-processen rondom RIdM. De eigenaar ziet ook toe op een juiste beschrijving van de beheerprocessen van de betrokken beheerpartijen.
- De eigenaar stelt eisen vast over het kwaliteitsniveau van de ID-gegevens.
- De eigenaar stelt processen vast waarmee de kwaliteit van de ID-gegevens wordt gemeten inclusief een rapportage- en verbeteringsproces.

5.3.2 Governance 2: Het bevoegd bezag bepaalt

Eis: Registratie van nieuwe, gewijzigde of beëindigde werkrelaties in het register RIdM, gebeurt in opdracht van het bevoegd gezag dat op dat moment verantwoordelijk is voor de werkrelatie.

5.3.3 Governance 3: HRM registreert

eis: De verantwoordelijkheid voor correcte registratie van personen en werkrelaties in het register RIdM, berust bij het HRM-domein.

Dit betekent een verschuiving van departementale registratie naar centrale, rijksbrede registratie van identiteiten.

5.3.4 Governance 4: Interne dienstverleners beheren

eis: Functioneel beheer van RIdM ligt bij P-directie.
Technisch en Applicatiebeheer bij SSC-ICT-Haaglanden

5.4 We doen het veilig en met behoud van privacy

5.4.1 IB: Beveiliging

Eis: De gegevens in RIdM zijn veilig

- In bijlage 2 zijn alle principes/eisen/ randvoorwaarden op het gebied van beveiliging (beschikbaarheid, betrouwbaarheid en vertrouwelijkheid) opgesomd. De principes/ eisen/randvoorwaarden komen o.a. uit de volgende documenten:
 - Visie Informatiebeveiliging/BIR;
 - Shared Service Architectuur SSC-ICT;

- Eindbeeld RIdM;
- de WBP;
- Na de vaststelling van PSA en Programmaplan wordt een Risico Analyse Informatiebeveiliging uitgevoerd. De maatregelen die hieruit voortkomen worden in het verdere traject:
 - ontwerp;
 - aanschaf/hergebruik;
 - implementatie;
 - beheer;belegd.

5.4.2 WBP: Privacy

Eis: RIdM zorgt voor behoud van Privacy

- In bijlage 2 zijn alle principes/eisen/ randvoorwaarden op het gebied van privacy. De principes/ eisen/randvoorwaarden komen uit de volgende documenten:
 - WBP;
 - Doelarchitectuur Toegang;
 - de Privacy Impact Analyse RIN;
 - Normenkader RIdM
- Na de vaststelling van PSA en Programmaplan wordt een Privacy Impact Analyse RIdM uitgevoerd. De maatregelen die hieruit voortkomen worden in het verdere traject:
 - ontwerp;
 - aanschaf/hergebruik;
 - implementatie;
 - beheer;belegd.

5.5 We houden ons aan de algemeen geldende architectuurafspraken

5.5.1 Architectuur 1: Service Gerichte Architectuur

Eis: RIdM wordt ontworpen en gerealiseerd op basis van de principes van Service Gerichte Architectuur.

- Service Gerichte Architectuur dient op alle lagen van RIdM te worden toegepast:
 - bij het ontwerpen van de (beheer-)afspraken;
 - bij het overeenkomen van service-levels;
 - bij de totstandkoming van de informatie-architectuur;
 - bij het ontwerp en de inrichting van de infrastructuur en de applicaties.

De ervaringen die zijn opgedaan met gebruik van Design#Code kunnen hierbij een rol spelen.

- Op www.norahonline.nl is een dossier SOA aanwezig.
- RIdM functionaliteit is modulair opgebouwd, waardoor wijzigingen op functionaliteit niet direct invloed heeft op andere modules
- Gebruik eBMS of WUS/WSRM standaarden (Digikoppeling 3.0) als envelop voor het versturen van berichten en maak voor de inhoud

gebruik van hiervoor geldende provisioning standaarden als SAMLv2, XACML (voorportaal forum standaardisatie) of XML.

5.5.2 *Architectuur 2: Bouwstenen en Standaarden*

Eis: de binnen de overheid/rijksdienst vastgestelde standaarden en beschikbare bouwstenen worden gebruikt.

Voor RiDM worden de volgende standaarden gebruikt:

'Pas toe of Leg uit' standaarden

- Digikoppeling v3.0
- SAML v2.0
- XACML (voorportaal forum standaardisatie)

Gangbare standaarden

- LDAP v3
- NIL
- WSDL, UBBi en SOAP (verwerkt in Digikoppeling)

Er dient ook rekening gehouden te worden met de ontwikkelingen op de commerciële markt tav. Standaarden.

RiDM moet geschikt zijn om te functioneren binnen de in ontwikkeling zijnde Rijkscloud.

5.5.3 *Architectuur 3: De Rijksdienst als één concern*

Eis: Bij het ontwerp, realisatie en implementatie van RiDM wordt de Rijksdienst gezien als één concern.

- er worden zo veel als mogelijk concernbrede verantwoordelijkheden belegd;
- daar waar decentrale verantwoordelijkheden noodzakelijk zijn, gelden hiervoor concern-brede (uniforme) randvoorwaarden en uitgangspunten.
- er wordt binnen de Rijksdienst niet gefedereerd. Alle ID-gegevens binnen de rijksdienst (met uitzondering van Defensie en de Nationale Politie) worden aan de hand van een concern-breed proces, met een concern-brede infrastructuur vastgelegd en beheerd. De departementale processen voor het aanmaken en beheren van ID-gegevens komen te vervallen.
- Federatieve toegang (technisch) komt wel beschikbaar maar is bedoeld om met organisaties buiten de Rijksdienst samen te kunnen werken.
- Federatie wordt ook in de periode dat RiDM uitgerold wordt over de departementen ingezet als transitie-middel. Hierbij wordt een federatie ingericht bestaande uit twee "loten": de "loot" waarin de reeds op RiDM aangesloten departementen zitten en de "loot" waarin de nog niet aangesloten departementen zijn ondergebracht.

Het niet-federeren binnen de Rijksdienst moet leiden tot een aanmerkelijke kwaliteitsverbetering van de ID-gegevens en bijdragen aan een efficiënter beheer van ID-gegevens. Niet op tientallen manieren/plaatsen beheren van ID-gegevens maar centraal, met één

proces, centrale infrastructuur maar wel in de nabijheid van de klanten (bevoegd gezag en medewerkers).

6 Globale schets oplossing

Vanuit de in hoofdstuk 4 reeds genoemde beleidskaders en de daaruit afgeleide 5 hoofdafspraken en 20 afgeleide eisen (zie hoofdstuk 5) ontstaat onderstaande globale schets van de oplossing.

Dit is een PSA het gaat dus om een globale schets die in het project verder moet worden uitgewerkt in een Solution Architectuur. Bij het opstellen van de Solution Architectuur dienen de 5 hoofdafspraken en de 20 afgeleide (leidende tot onderstaande globale schets) dienen hierbij richtinggevend te zijn.

6.1 Gebruikersverhalen

In bijlage 4 zijn een aantal gebruikersverhalen opgenomen die “vertellen” hoe RIdM in de praktijk gaat werken.

Dit wordt geschetst aan de hand van de in- door- en uitstroom van zowel een interne als een externe medewerkers.

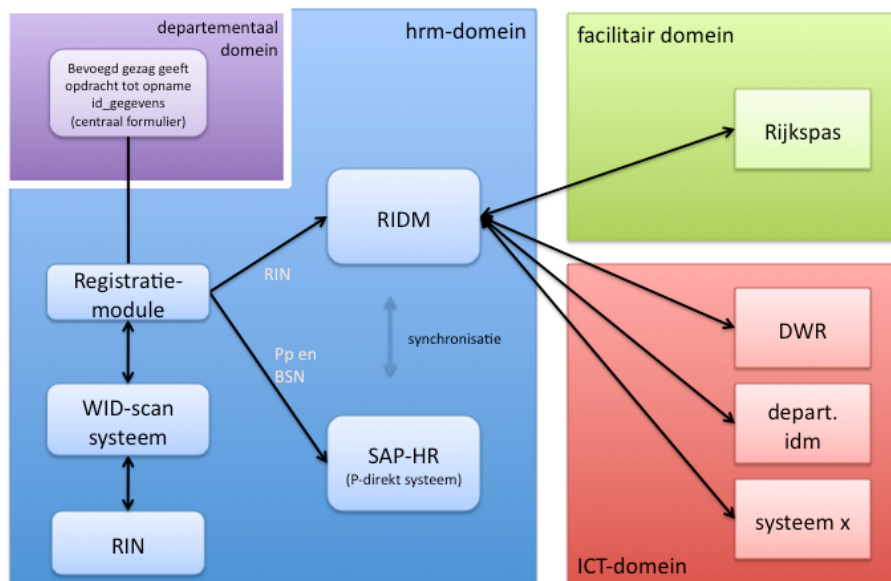
6.2 Globale schets Organisatielaag

De in bijlage 4 geschetste gebruikersverhalen tonen de noodzaak aan van een hechte samenwerking tussen de verschillende domeinen binnen de rijksoverheid.

Ook in de kaderstellende documenten is veel aandacht voor “de verantwoordelijkheden” (organisatie).

Onderstaande tekening abstraheert en visualiseert de samenwerking tussen / verantwoordelijkheden van facilitair, ICT, HR en Departementaal domein in het faciliteren van medewerkers van de rijksdienst (rijksmedewerkers) in het eenvoudig, veilig en efficiënt verkrijgen van de noodzakelijke toegang tot (rijks) voorzieningen voor het uitvoeren van hun functie. Uit deze kaders, maar vooral uit de doelarchitectuur Toegang en het door ICBR vastgestelde eindbeeld RIdM komt het volgende beeld naar voren:

- Het “bevoegd gezag” uit het departementale domein geeft de opdracht tot het registreren van de personen die gebruik mogen maken van (het recht op) rijksvoorzieningen. Dit gebeurt met behulp van in het HR domein ingeregelde en door ICT ondersteunde processen wie (identiteit) gebruik mag maken van (het recht op) rijksvoorzieningen.
- Het facilitaire- en ICT domein dragen zorg om gebaseerd op deze registraties de rijksvoorzieningen beschikbaar te stellen aan (de daadwerkelijke toegang) de desbetreffende medewerkers.



6.3

De gewenste oplossing vanuit informatie perspectief beschreven.

De NORA kaders zijn helder: van belang bij de inrichting van de informatiehuishouding, en dat geldt ook voor Toegang:

- Voor betrouwbare dienstverlening is het gebruik van de juiste informatie van cruciaal belang. Om geschillen over de juistheid van een gegeven te voorkomen, moet duidelijk zijn welke organisatie bepaalt wat de juiste waarde is. Uitgangspunt is dat er binnen de overheid voor ieder informatie-object een unieke bron bestaat. In NORA wordt deze unieke bron de bronregistratie genoemd, niet te verwarren met een basisregistratie (zie definitie).
- De bronregistratie is de plaats waar het gegeven of document voor het eerst wordt vastgelegd. De eigenaar van de bronregistratie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de informatie-objecten in de registratie.

Voor de overheid als geheel zijn deze bronregistraties leidend. Dat betekent dat alle organisaties hierop zijn aangewezen. Wanneer informatie-objecten in meerdere gelijksoortige registraties voorkomen, gelden alleen informatie-objecten in de bronregistratie als betrouwbaar

Daarnaast beschrijft de "Doelarchitectuur Toegang" de contouren van een rijksbrede "Identity & Access Management" oplossing om de samenwerking geschetst in de vorige paragraaf organisatie mogelijk te maken.

Voor Toegang geldt dat de volgende informatiebronnen relevant zijn:

1. RIN
2. Identiteitsgegevens
3. Toegangsrechten

ad. 1

Het **RIN** is bedoeld als een uniek identificerend nummer van een rijksmedewerker, een natuurlijk persoon die een werkrelatie met de rijksoverheid heeft, zowel internen als externe medewerkers.

ad. 2

Een **Rijksidentiteit** is een set van attributen die betrekking heeft op een rijksmedewerker die hem uniek identificeert, inclusief een toegekend RIN.

ad. 3

Met behulp van de vastlegging van **Rijkstoegangsrechten** wordt bepaald wie van welke rijksvoorzieningen gebruik mag maken.

Rijksidentiteit en rijkstoegangsrechten worden met hulp van het RIN aan elkaar gekoppeld.

Rijksmedewerkers zijn een deelverzameling van natuurlijke personen. En voor het gemak van dit schrijven hanteren we het simpele uitgangspunt: Vanuit ICT perspectief is een natuurlijk persoon een rijksmedewerker zodra er een RIN is gekoppeld aan deze persoon.

Wie (welke doelgroepen) personen zijn die een werkrelatie met het rijk hebben en toegang moeten hebben tot voorzieningen van het rijk, wordt door de bestuurders bepaald.

Uit de definitie van Hansen en Pfitzmann volgt dat een natuurlijk persoon meerdere identiteiten kan hebben. Ook hier gaan wij er vanuit dat een rijksmedewerker meerdere rijksidentiteiten kan hebben die bijvoorbeeld met verschillende kwaliteitsniveau's en op verschillende momenten in de tijd kunnen zijn vastgesteld.

Rijkstoegangsrechten zijn de rechten tot de rijksbrede voorzieningen van de rijksoverheid. Rechten horen daarbij niet te worden uitgedrukt in afkomst of andere redenen waarom iemand dat recht heeft maar in rechten op voorzieningen.

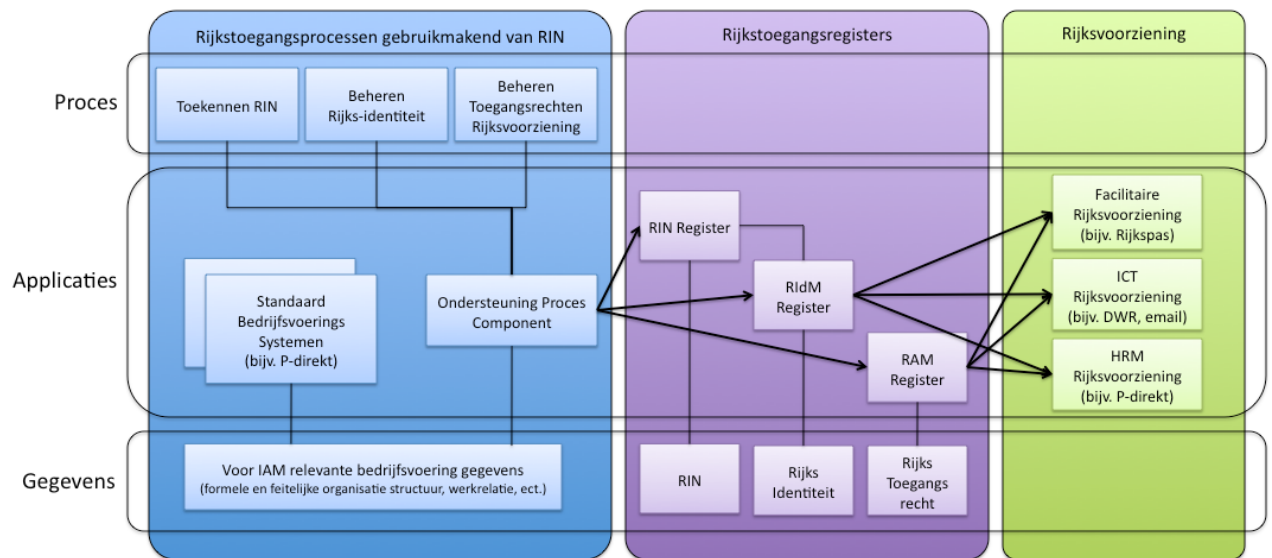
Belangrijk is bovendien om blijven te beseffen dat rijksmedewerkers niet alleen gebruik maken van rijksbrede voorzieningen voor het uitvoeren van hun functie. Het regelen van die toegang is echter buiten scope van het programma toegang.

Verder is bepaald dat het RIN wordt geregistreerd in het RIN register en dat identiteiten van een rijksmedewerker wordt geregistreerd in het RiDM register. Het RAM register bevat de rijkstoegangsrechten tot de rijksvoorzieningen voor rijksmedewerkers. In het RIN, RiDM en RAM register liggen de gegevens vast van alleen rijksmedewerkers en hun rechten op rijksvoorzieningen. Rijksmedewerkers krijgen alleen via RIN, RiDM en RAM registraties toegang tot rijksvoorzieningen.

Indien rijksbrede voorzieningen ook toegang verlenen aan personen zonder een RIN (denk hierbij bijvoorbeeld aan de rijkspas voor inwonenden en/of bezoekers) dan zullen deze personen en hun rechten niet in het RIN & RiDM & Ram register worden opgenomen.

Binnen de rijksoverheid is het HR domein verantwoordelijk voor het inrichten van het proces om RIN, rijksidentiteit en rijkstoegangsrechten vast te stellen. Dit proces wordt uitgevoerd door het "bevoegd gezag" vanuit het departementale domein. Dit proces maakt gebruik van diverse gegevens vastgelegd in de bedrijfsvoering kolom. Deze gegevens worden gebruikt om waar mogelijk geautomatiseerd te bepalen welke rechten aan

de rijksmedewerker moeten / mogen worden toegekend. Denk hierbij aan gegevens van de formele organisatie, feitelijke organisatie, werkrelaties, functies etc...



In onderstaande tekening is de relatie tussen gegeven en bronregister weer gegeven.

	voor IAM relevante bedrijfsvoerings gegevens	RIN	Rijks Identiteit	Rijks Toegangsrecht
Standaard Bedrijfsvoerings Systemen	Bron			
RIN Register		Bron		
RidM Register			Bron	
RAM Register				Bron
Rijksvoorziening	Maakt gebruik van	Maakt gebruik van	Maakt gebruik van	Maakt gebruik van
Ondersteunings Proces Component	Maakt gebruik van	Maakt gebruik van	Maakt gebruik van	Maakt gebruik van

6.4 Transitie naar eindbeeld

6.4.1 Huidige situatie: RIN

In 2013/2014 is het RIN-stelsel ingevoerd. Op dit moment wordt door de aangesloten organisaties gewerkt aan het op orde krijgen van de kwaliteit van de uniciteit in deze registratie.

6.4.2 Huidige situatie: RIdM & RAM

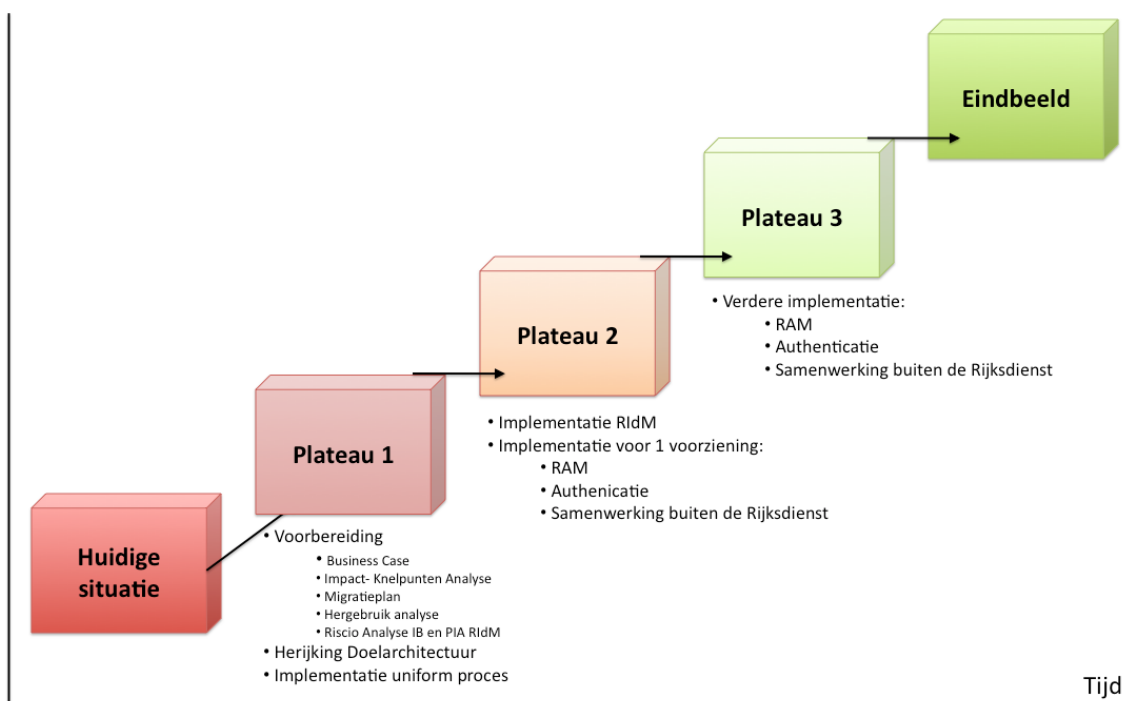
In de huidige situatie worden door de verschillende rijksorganisaties de rijksidentiteit(en) en rijkstoegangsrechten op verschillende wijzen, vaak gecombineerd, verzameld en opgeslagen.

Deze systemen maken bovendien vaak gebruik van extra gegevens zoals de formele en feitelijke organisatie structuur en bijvoorbeeld de werkrelaties om de juiste rechten te bepalen. Ook worden er extra gegevens verzameld zoals adres en woonplaats noodzakelijk voor de goede werking van de voorziening. Het IAM systeem is conform de NORA definities geen bron register van deze gegevens. Deze gegevens worden echter wel doorgeleverd aan de voorziening.

In de uiteindelijke target situatie is dit laatste niet gewenst: enerzijds dienen systemen (dus ook de voorzieningen) zoveel als mogelijk hun gegevens op te halen bij de bron en anderzijds is het transporteren/synchroniseren van (deze) gegevens tussen verschillende systemen geen taak van het "IAM systeem".

6.4.3 Transitie begrippen

In onderstaande tekening is de relatie geschetst tussen de huidige situatie (baseline), het resultaat dat wordt gerealiseerd door het project RIdM (plateau 1 en 2) en het uiteindelijk gewenste eindresultaat (target) zoals beschreven in de doelarchitectuur toegang.



Tijdens de transitie moet de continuïteit van de bedrijfsvoering van departementen zijn gewaarborgd. In de risico-analyse Informatiebeveiliging wordt dit bij het aspect "beschikbaarheid" nader bekeken.

6.4.4 *Resultaten van het plateau 1: de voorbereiding*

Het eerste plateau legt het fundament voor verdere groei van het RIDM. In dit plateau wordt, naast migratie en het creëren van een Identity Warehouse, ook een lifecycleplan opgesteld van alle departementale IDM systemen. Op die manier wordt inzichtelijk wat de huidige functionaliteit van de departementale IDM systemen is en kan een beheersbaar, afgestemd en transparant pad naar de toekomst ontstaan.

Plateau 1 kenmerkt zich door één gemeenschappelijk registratie voor medewerkers (intern, extern, facilitair, etc.). Daarnaast en evenzo belangrijk, voorziet plateau 1 in de vorming van één Identity Warehouse, waar de identiteitsgegevens en verschillende contexten (werkrelaties) bij elkaar komen. Hierbij wordt op een eenduidige wijze gebruik gemaakt van de departementale IDM systemen.

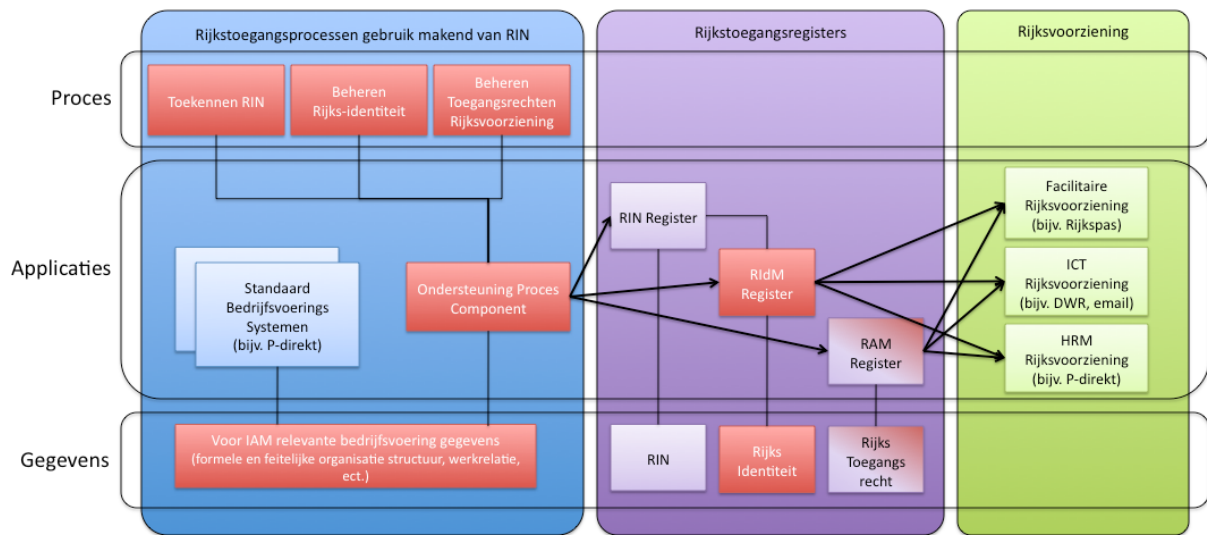
Binnen plateau 1 worden, naast de bovengenoemde functionele kant, ook randvoorwaardelijke projecten gestart, zodat migratie en doorgroei mogelijk wordt in plateau 2. Hierbij valt de denken aan het bepalen van de impact, migratieplan, Technisch Ontwerp, Functioneel Ontwerp, Verwerfingsplan, Herijking Doelarchitectuur e.d.

Samengevat levert Plateau 1 de volgende (directe) mijlpalen;

- Ingericht programma
- Gemeenschappelijke registratie (Intern / Extern, etc)
- Eén Identity Warehouse
- Goedgekeurde Doelarchitectuur Toegang
- Portfolio Lifecycle Plan Identity Management
- Verwerving Identity Systeem voor plateau 2 en verder
- Centraal te gebruiken Feitelijke Organisatievoorziening
- Risico-analyse Informatiebeveiliging
- Privacy Impact Analyse.

6.4.5 *Resultaten van het plateau 2*

Belangrijk is om te beseffen dat elk geïmplementeerd plateau in een programma een werkbare situatie voor de organisatie moet opleveren. Plateau 2 is er op gericht om de decentrale oplossingen uit te faseren en de gewenste functionaliteit gestandaardiseerd centraal ter beschikking te stellen. Deze stap is dermate groot dat (1) het oplossen van het onterecht doorleveren van gegevens en (2) het overdragen van transport/synchronisatie problematiek in dit plateau nog niet wordt opgelost. Wel dienen beide aspecten duidelijk in kaart worden gebracht en zodanig in de uiteindelijke oplossing opgenomen dat in een volgend plateau deze taken eenvoudig elders belegd kunnen gaan worden.



Het hoofdresultaat van plateau 2 (in rood weergegeven in bovenstaande tekening) is, gebruik makend van het huidige RIN-stelsel, gestandaardiseerde processen voor het centraal opvoeren en beheren van identiteiten in het RidM register voor alle rijksmedewerkers (personen die een RIN hebben). Het RidM register is conform de NORA definities op dat moment bron register voor de identiteitsgegevens van alle rijksmedewerkers.

RAM

Voor zover noodzakelijk, wordt in dit plateau het RAM register ingericht. Denk hierbij aan de functionaliteit om de rechten op een rijkspas te registreren in het RAM en de aansluiting op het nieuwe GCMS systeem.

Voor het doorleveren van gegevens noodzakelijk in de transitie wordt in dit plateau een aparte zelfstandige technische component in gericht. Deze component zorgt niet alleen voor de distributie van de identiteitsgegevens maar ondersteunt ook de huidige stroom van relevante bedrijfsvoering gegevens naar de (rijks)voorzieningen.

Authenticatie

In dit plateau wordt een start gemaakt met het opzetten van een generieke authenticatie dienst voor alle rijksmedewerkers (personen met een RIN). Hiertoe wordt een ontwerp gemaakt en wordt deze voorziening voor één rijksbrede voorziening geïmplementeerd.

Federeren buiten de Rijksdienst

In plateau 2 wordt ook de voorziening aan RidM en RAM toegevoegd die samenwerking met organisaties buiten de rijksdienst (en voor Defensie en de Nationale Politie) mogelijk maakt. Naar analogie van de werkwijze bij RAM wordt in plateau 2 de Federatieve voorziening ingericht voor één van de rijksbrede voorzieningen en vindt in plateau 3 verdere uitrol naar de andere rijksbrede voorzieningen plaats.

6.4.6

Resultaten plateau 3

In Plateau 3 word het RAM register ingericht voor alle overige rijksvoorzieningen. Daarbij wordt het doorleveren van gegevens zoveel mogelijk voorkomen c.q. afgebouwd.

Wat in plateau 2 dus voor Rijkspas en GCMS is gedaan, wordt in plateau 3 verder uitgebreid naar de overige rijksbrede voorzieningen.

In principe kan elke rijksvoorziening in aparte onafhankelijke projecten worden aangesloten. Per project aansluiten rijksvoorziening wordt tevens de generieke authenticatiedienst en de federatieve voorziening (voor samenwerking buiten de rijksdienst) meegenomen.

6.5 Speciale aandachtspunten

6.5.1 Externen

In het RIdM-register staan alle identiteiten van natuurlijke personen die een werkrelatie met het Rijk hebben en toegang hebben tot generieke voorzieningen van het Rijk. Dat betekent dat ook de externe medewerkers in RIdM staan: de registratie van externen in RIdM behoort tot de scope van het project.

De voorzieningen en processen die ontworpen en geïmplementeerd worden voor onze interne medewerkers (formeel: medewerkers met een arbeidsrelatie) moeten daarom ook gebruikt kunnen worden voor het vastleggen, beheren en beschikbaar stellen van ID-gegevens voor externen.

6.5.2 Formele en feitelijke organisatiestructuren

De departementen kennen allemaal hun formele organisatiestructuur. Die structuur is echter op ieder moment in verandering. Vaak worden die veranderingen ondersteunt door "informele" (soms zelfs tijdelijke) organisatieonderdelen te onderkennen: de feitelijke organisatiestructuren. Toegang kan niet effectief geregeld worden als niet ook deze feitelijke structuren ondersteund worden. Het mogelijk maken van het gebruik de feitelijke organisatie (naast de formele organisatie) valt in scope van het project.

6.5.3 Authenticatie

Om zeker te kunnen weten dat iemand daadwerkelijk de persoon is die hij zegt te zijn, moet zijn identiteit geauthenticeerd worden:

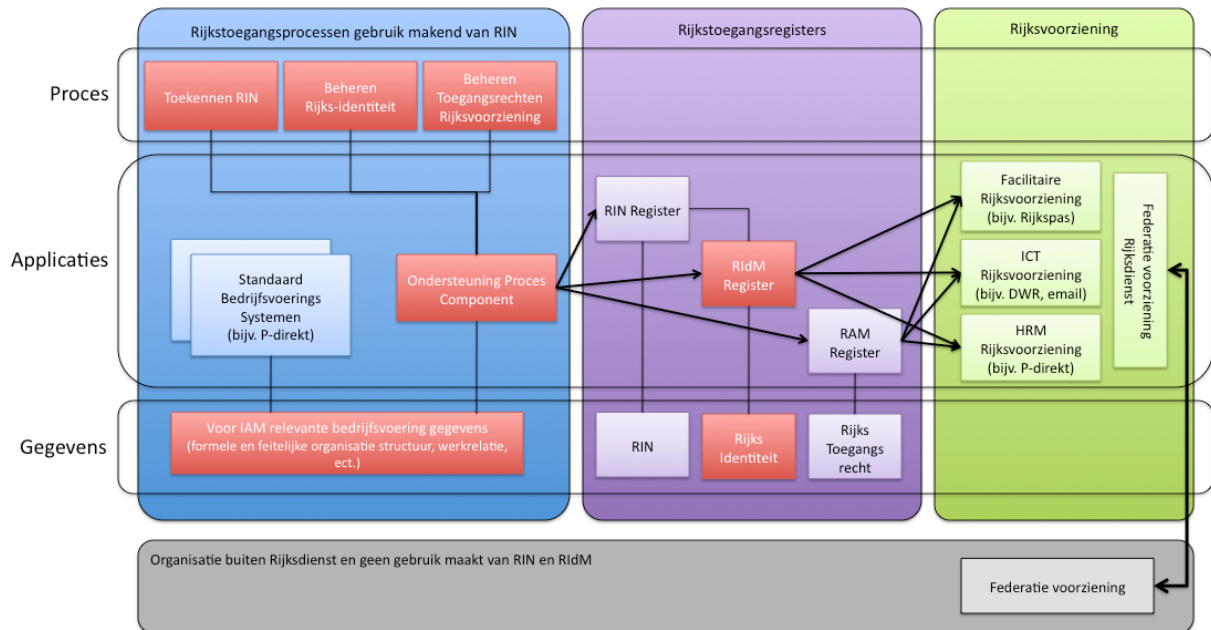
1. Wie ben je? (identificatie);
2. Klopt dat ook wel? (authenticatie)
3. Dan mag je (autorisatie)

Naast een rijksbrede voorziening voor Identificatie (RIN/RIdM) en een voorziening voor Rijksbreed Accessmanagement (RAM) ligt het voor de hand ook een rijksbrede voorziening voor authenticatie te realiseren. In de plateaus in vorige paragrafen is dit al kort ter sprake gekomen, maar nog niet verder uitgewerkt. Voorgesteld wordt om in het vervolg van het traject in plateau 2 een eindbeeld Authenticatie op te stellen, gevolgd door een PSA Authenticatie en een Solutionarchitectuur. In plateau 2 wordt deze voorziening dan voor één rijksbrede voorziening geïmplementeerd. Op basis daarvan kan dan in plateau 3 deze voorziening worden gerealiseerd.

6.5.4 Samenwerking met de buitenwereld

Indien (eindbeeld) een rijksvoorziening ook toegang wil verlenen aan niet rijksmedewerkers (personen die niet opgenomen zijn in RiDM) dan wordt dit niet via RiDM- en/of RAM register geregeld, maar via het federatieve toegangsmechanisme.

In onderstaande plaat is dat weergegeven.



In deze PSA is dit alleen maar benoemd, maar nog niet verder uitgewerkt. Voorgesteld wordt om in het vervolg van het traject in plateau 1 een eindbeeld Federatieve Voorziening op te stellen. Op basis van dat eindbeeld kan dan in plateau 2 een PSA Federatieve voorziening worden opgesteld, zodat via een Solution Architectuur dit uiteindelijk in plateau 2 leidt tot een eerste implementatie voor één rijksbrede voorziening. In plateau 3 kan deze voorziening dan naar andere rijksbrede voorzieningen worden uitgerold.

6.5.5 Toekomstige ontwikkelingen: Doelarchitectuur aanpassen

Bij het opstellen van deze PSA is vastgesteld dat de omgeving van RiDM nogal grote veranderingen tegemoet gaat, bijvoorbeeld:

- Binnen de Rijksdienst wordt gewerkt aan de Rijkscloud.
- In de "IdM-wereld" zien we een beweging van wat in vakjargon "Enterprise Centric IdM" wordt genoemd naar "User Centric IdM". Ook hybride vormen van deze twee genoemde IDM-types doen hun intrede.
- Naast Bring Your Own Device is Bring Your Own Identity in opkomst.

De beleidsdocumenten rondom IdM, waarvan sommigen al meerdere jaren gelden zijn vastgesteld, missen deze ontwikkelingen.

Voor de PSA van RiDM is dat (het ontbreken van deze ontwikkelingen in de beleidsdocumenten) overkomelijk. De eerste plateaus binnen RiDM leggen een basis.

We willen echter ook RAM verder ontwerpen en realiseren, evenals een federatieve voorziening voor de samenwerking met organisaties buiten de rijksdienst en een generieke authenticatiedienst.

In het licht van deze (gewenste) ontwikkelingen is het wenselijk dat de Doelarchitectuur Toegang een update ondergaat. Geadviseerd wordt dan ook om in 2014 te starten met de herziening van de doelarchitectuur en die herziening onderdeel te laten uitmaken van de projectscope van RiDM.

7 Actiepunten

7.1 Inleiding

In deze PSA is een aantal keren een actie in het vooruitzicht gesteld, c.q. is een voorstel gedaan om een actie uit te voeren. Deze acties zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Nr.	Omschrijving	Wie
psa-1	Uitvoeren Risico-Analyse Informatiebeveiliging RIdM	Programma
psa-2	Uitvoeren PIA RIdM	Programma
psa-3	Updaten Doelarchitectuur Toegang - nieuwe ontwikkelingen - terminologie eenduidig neerzetten	Programma
psa-4	Uitvoeren analyse afnemende processen om de noodzakelijke snelheid van afhandelen te bepalen	Programma
psa-5	Overleg met Optimaal Verbinden om eenduidig af te spreken in welk traject welk proces wordt ontworpen/vastgesteld/geïmplementeerd (bijv. vaststellen identiteit)	Programma
psa-6	Exacte positionering WID-Scan ten opzichte van (Bv)RIN en (RIdM)registratiemodule nader bekijken	Programma
psa-7	Exacte positionering en functieverdeling tussen (Bv)RIN en RIdM.	Programma
psa-8	Bij het verder ontwerpen van de benodigde processen de verantwoordelijkheden en mandaten voldoende aandacht geven	Programma

Bijlage 1: De relevante kader-documenten

De volgende documenten zijn bij het opstellen van deze PSA geraadpleegd:

1. Normenkader RIDM 2008
2. Doelarchitectuur Toegang 2012
3. Programmaplan Toegang 9-4-2013
4. Eindbeeld RIDM
5. Privacy Impact Analyse RIN
6. Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA)
7. Enterprise Architectuur Rijksdienst (EAR)
8. i-Atlas voor bestuurders
9. Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP)
10. Visie Informatiebeveiliging Rijksdienst / BIR
11. De Shared Service Architectuur SSC-ICT-Haaglanden
12. Normenkader Rijkspas
13. Het normenkader logische toegang (Rijkspas)

Bijlage 2: De relevante eisen uit de kaders

Doelarchitectuur Toegang

Bron:

http://www.earonline.nl/index.php/Overzicht_Doelarchitectuur_Toegang

DAT-01:

Een persoon kan niet meer dan één keer geregistreerd staan in het register RIdM en wordt daarbij geïdentificeerd met een uniek Rijks Identificatie Nummer.

DAT-2:

De bij de intake geregistreerde uniek identificerende gegevens van een persoon, worden (benevens wettelijke verplichtingen) alleen gebruikt om de uniciteit van die persoon binnen de context van het Rijk te kunnen waarborgen.

DAT-3:

Registratie van nieuwe, gewijzigde of beëindigde werkrelaties in het register RIdM, gebeurt in opdracht van het lijnmanagement dat de werkrelatie is aangegaan.

DAT-04:

De in het register RIdM geregistreerde personen hebben de mogelijkheid tot inzage in de inhoud en het gebruik van de gegevens die over hen zijn vastgelegd.

DAT-5:

De verantwoordelijkheid voor correcte registratie van personen en werkrelaties in het register RIdM, berust bij het HRM-domein.

DAT-06:

Handelingen met voorzieningen van het Rijk zijn te herleiden tot een verantwoordelijke persoon

DAT-07:

Het toegangsbeleid van het Rijk is gebaseerd op rollen, regels en requests

DAT-08:

Alleen personen die zijn opgenomen in het register RIdM krijgen toegang tot de kernvoorzieningen van het Rijk.

DAT-09:

Het systeem RIdM waarborgt de (wettelijke) privacy van geregistreerde personen, door adequate, op risicoanalyse gebaseerde, beveiligingsmaatregelen, zowel technisch als administratief organisatorisch.

DAT-10:

Het systeem RIdM is een samenhangend geheel van onafhankelijke herbruikbare services, en maakt gebruik van vastgestelde open

standaarden en bestaande rijksbreed herbruikbare voorzieningen en services.

Eindbeeld RiDM (EBR)

bron: http://www.earonline.nl/index.php/Eindbeeld_RiDM

EBR-1:

Hergebruik tenzij

EBR-2:

Generiek tenzij

EBR-3:

Eenduidige bestuurlijke verantwoordelijkheid

EBR-4:

Beheersing van de hele levenscyclus van identiteiten

EBR-5:

Eénduidig overzicht in autorisaties (In welke voorzieningen zijn autorisaties aangemaakt?)

EBR-06:

Digitale paraaf en handtekening

EBR-07:

Klantgerichte inrichting, klanten zijn lijnmanagers en medewerkers

EBR-8:

Uniforme ondersteuning van IDU, geen departementspecifieke inrichting

EBR-9:

IDU-varianten wellicht per categorie medewerker of voorziening, maar niet per departement

EBR-10:

Snelle afwikkeling, b.v. intake medewerker bij in- en doorstroom binnen 15 minuten.

EBR-11:

HRM is de gezaghebbende bron voor identiteitsgegevens

EBR-12:

Registratie van een identiteit gebeurt op basis van geldig identificatiemiddel, geautomatiseerd

EBR-13:

Enkelvoudige invoer, enkelvoudige bronadministratie, meervoudig gebruik

EBR-14:

Er zijn meerdere soorten organisatorische contexten, van formeel naar informeel

EBR-15:

Een natuurlijk persoon kan in meerdere contexten tegelijk actief zijn

EBR-16:

Per context kan de persoon aparte autorisaties krijgen tot voorzieningen

EBR-17:

Informatiebeveiliging conform BIR

EBR-18:

Modulaire opbouw waar mogelijk, opsplitsen waar mogelijk, geen monolieten

EBR-19:

Scheiding van identificatie-, identiteitenbeheer- en autorisatiesystemen

EBR-20/21:

Digikoppeling: Uitwisseling van gegevens via gestandaardiseerd digitaal berichtenverkeer. Ondersteuning van deze berichtenverkeerstandaarden als voorwaarde bij aanbestedingen .

EBR-22:

IdM-systeem, ID-store: Eén generiek systeem, geen federatie, geen departementale IdM's

EBR-23:

One Stop Shop: Eén loket voor regeling alle toegangszaken

EBR-24:

TPAW-ondersteuning van lijnmanagers ('autoriseren vanaf je tablet')

Programmaplan Toegang

Het programmaplan Toegang bevat GEEN principes, kaders, eisen, randvoorwaarden, normen etc.

Normenkader RIdM (NKR)

NKR-01:

In de IdM-registratie zijn tenminste alle personen opgenomen -van zowel het kerndepartement als de uitvoerende diensten- waaraan een ICT-account en / of een toegangspas is uitgereikt

NKR-2:

Voor elk van deze personen is de volgende basis-gegevensset vastgelegd:

1. Rijksoverheidbreed uniek referentiekenmerk (BSN of - indien niet aanwezig - de combinatie landcode-paspoortnummer)
2. Naam (voorletters, voorvoegsels, achternaam)
3. Datum aanvang/einde geldigheid life-cycle (de datum aanvang/einde dienstverband of contract)
4. Status Life-Cycle (actueel, inactief, geblokkeerd, beëindigd)
5. De organisatie(eenheid) die de identiteit heeft vastgesteld en een elektronische identiteit heeft uitgegeven (de Identityprovider, IdP)

NKR-3:

Het life-cycle-management moet voor alle personen aantoonbaar voldoen aan de navolgende kwaliteitseisen:

1. Uiterlijk op de 1e werkdag zijn personen in de IdM-registratie geregistreerd met een datum-geldigheid life-cycle;
2. Uiterlijk op de laatste werkdag zijn personen in de IdM-registratie geregistreerd met een datum-einde-geldigheid life-cycle;
3. De mogelijkheid tot tussentijdse inactivering of blokkade en re-activering in de IdM registratie (n.a.v. bijvoorbeeld schorsing of verdenking van fraude) van personen moet zijn opgenomen in de status life-cycle;
4. Dit life-cycle-management is beschreven, wordt gecontroleerd en is aantoonbaar juist werkend

NKR-4:

Er is een (semi-)automatische koppeling tussen de IdM-registratie en het systeem waar de accounts voor logische toegang worden beheerd, waarbij op basis van het life-cycle-management van de betreffende persoon:

1. Accounts (semi-)automatisch worden aangemaakt;
2. Accounts (semi-)automatisch (tijdelijk) kunnen worden geïnactiveerd, ge-reactiveerd, gewijzigd of geblokkeerd;
3. Accounts (semi-)automatisch worden verwijderd c.q. gearchiveerd;
4. Deze geautomatiseerde koppeling tussen IdM en ICT is beschreven, wordt gecontroleerd en is aantoonbaar juist werkend.

NKR-5:

Er is een (semi-)automatische koppeling tussen de IdM-registratie en het CardManagementsysteem waar de departementale (Rijks)passen voor fysieke toegang worden beheerd, waarbij op basis van het life-cycle-management van de betreffende persoon:

1. Het proces van toekenning en aanmaak van een (Rijks)pas (semi-)automatisch wordt geïnitieerd;
 2. (Rijks)passen (semi-)automatisch (tijdelijk) kunnen worden geïnactiveerd of geblokkeerd;
 3. Het proces voor inname en / of vernietiging van een (Rijks)pas (semi-)automatisch wordt geïnitieerd;
 4. Deze (semi-)automatische koppeling tussen IdM en CardManagement is beschreven, wordt gecontroleerd en is aantoonbaar juist werkend.
- departement

Privacy Impact Analyse RIN (PIA-RIN)

PIA-RIN-01:

Het RIdM bevat uitsluitend wettelijk toegestane persoonsgegevens

PIA-RIN-02:

Het RIdM is uitsluitend toegestaan voor de interne bedrijfsvoering van de

PIA-RIN-03:

RIdM gebruikt altijd RIN als representatie van natuurlijke personen.

PIA-RIN-04:

RIdM verwerkt uitsluitend de minimale set persoonsgegevens die voor Rijks Autorisatie Management nodig is.

PIA-RIN-05:

RIdM voldoet aan de verdeling van verantwoordelijkheden bij de verwerking van persoonsgegevens

PIA-RIN-06:

RIdM voldoet aan de eisen voor informatiebeveiliging bij de verwerking van (bijzondere) persoonsgegevens.

PIA-RIN-07:

RIdM voldoet aan de eisen voor controle en toezicht bij de verwerking van (bijzondere) persoonsgegevens

Enterprise Architectuur Rijksdienst (EAR)

Bron: <http://www.earonline.nl>

EAR-01:

RD-organisaties onderscheiden zich door expertise op het beleidsterrein waarvoor ze verantwoordelijk zijn.

EAR-02:

RD-organisaties waarborgen de verantwoording over hun taakuitvoering.

EAR-03:

Diensten aan RD-medewerkers zijn opgezet vanuit efficiëncyperspectief.

EAR-04:

De beschikbaarheid van dienstverlening door de Rijksdienst is genormeerd op de behoefte van de afnemers.

EAR-05:

RD-organisaties zorgen voor tijdige signalering en bestrijding van mogelijke discontinuïteit in de dienstverlening.

EAR-06:

De Rijksdienst gebruikt beschikbare bouwstenen.

EAR-07:

Het functiegebouw Rijksdienst bevordert uitwisselbaarheid van RD-medewerkers en daarmee de mogelijkheden tot samenwerking.

EAR-09:

De Rijksdienst gebruikt in haar bedrijfsvoering erkende identificatiemiddelen.

EAR-10:

De Rijksdienst gebruikt rijksbrede authenticatiemiddelen

EAR-11:

Het toegangsbeleid van de Rijksdienst is gebaseerd op rollen, regels en requests.

EAR-12:

De classificatie van de informatie bepaalt de sterkte van het authenticatiemiddel.

EAR-13:

De Rijksdienst hanteert in haar informatiehuishouding een gemeenschappelijk begrippenkader.

EAR-14:

Specifieke metadata profielen van RD-organisaties vullen aan op het Toepassingsprofiel Meta- gegevens Rijk.

EAR-15:

RD-organisaties borgen de betrouwbaarheid van hun informatiehuishouding door adequate beheermaatregelen.

EAR-17:

Op webtechnologie gebaseerde applicaties borgen de uitwisselbaarheid van informatie door de Rijksdienst.

EAR-18:

De infrastructuur van een RD-organisatie sluit aan op de Rijksinfrastructuur.

EAR-19:

De informatiehuishouding van de Rijksdienst ontkoppelt dynamische processen van stabiele gegevens.

EAR-20:

De Rijksdienst stelt haar medewerkers in staat hun werk plaats-, tijd-, organisatie- en apparatuuronafhankelijk uit te voeren

EAR-21:

Het authenticatiemiddel dient ontkoppeld te zijn van het autorisatieproces.

niet relevant:

EAR-08

De RD-medewerker kan de door de RD-organisatie verstrekte digitale functionaliteit naar eigen inzicht aanvullen met digitale functionaliteit vanuit het publieke domein.

EAR-16

RD-organisaties geven onvoorwaardelijke toegang tot de openbare informatie waarover ze beschikken.

i-Atlas: Top 10 bestuurlijke afspraken

bron: http://www.earonline.nl/index.php/Top_10_bestuurlijke_afspraken

i-Atlas-01:

Wanneer een onderdeel van de rijksdienst een functionaliteit van een bestaande generieke dienst of voorziening nodig heeft, is het niet toegestaan een alternatief in te richten.

i-Atlas-02:

Als verscheidenheid niet absoluut noodzakelijk is, wordt nadrukkelijk gestreefd naar gemeenschappelijkheid, standaardisatie en hergebruik.

i-Atlas-03:

Ook voor het primair proces wordt gestreefd naar standaardisatie en hergebruik.

i-Atlas-04:

Als de rijksbrede business case in financieel opzicht positief is, maar voor een individueel ministerie ongunstig, dan worden separate afspraken gemaakt voor compensatie met behoud van de rijksbrede opbrengst.

i-Atlas-05:

De informatiehuishouding van de Rijksdienst ontkoppelt dynamische processen van stabiele gegevens.

i-Atlas-06:

Bij de organisatie--inrichting redeneren we vanuit het ene concern Rijk. Belangrijke organisatiefuncties en -voorzieningen dienen binnen het rijk aanwezig te zijn, maar niet noodzakelijkerwijs binnen elk departement.

i-Atlas-07:

Dubbelingen worden voorkomen door een ordening naar processen en naar maatschappelijke doelgroepen.

i-Atlas-08:

Elk organisatieonderdeel van de rijksdienst is beschikbaar om werkzaamheden te verrichten voor andere onderdelen.

i-Atlas-09:

De dienst maakt gebruik van open standaarden.

i-Atlas-10:

De dienst gebruikt beschikbare bouwstenen.

Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA)

bron: http://www.noraonline.nl/wiki/Afgeleide_principes

NORA-01:

Diensten zijn herbruikbaar (De dienst is zodanig opgezet, dat andere organisaties deze in eigen diensten kunnen hergebruiken)

NORA-02:

Ontkoppelen met diensten (De stappen uit het dienstverleningsproces zijn ontsloten als dienst.)

NORA-03:

Diensten vullen elkaar aan (De dienst vult andere diensten aan en overlapt deze niet)

NORA-04:

Positioneer de dienst (De dienst is helder gepositioneerd in het dienstenaanbod.)

NORA-05:

Nauwkeurige dienstbeschrijving (De dienst is nauwkeurig beschreven.)

NORA-06:

Gebruik standaard oplossingen (De dienst maakt gebruik van standaard oplossingen)

NORA-07:

Gebruik de landelijke bouwstenen (De dienst maakt gebruik van de landelijke bouwstenen e-overheid)

NORA-08:

Gebruik open standaarden (De dienst maakt gebruik van open standaarden)

NORA-09:

Voorkeurskanaal internet (De dienst kan via internet worden aangevraagd)

NORA-10:

Aanvullend kanaal (De dienst kan, behalve via internet, via minimaal één ander kanaal voor persoonlijk contact worden aangevraagd.)

NORA-11:

Gelijkwaardig resultaat ongeacht kanaal (Het resultaat van de dienst is gelijkwaardig, ongeacht het kanaal waarlangs de dienst wordt aangevraagd of geleverd.)

NORA-12:

Eenmalige uitvraag (Afnemers wordt niet naar reeds bekende informatie gevraagd)

NORA-13:

Bronregistraties zijn leidend (Alle gebruikte informatieobjecten zijn afkomstig uit een bronregistratie.)

NORA-14:

Terugmelden aan bronhouder (Bij gerede twijfel aan de juistheid van informatie, meldt de dienstverlener dit aan de verantwoordelijke bronhouder)

NORA-15:

Doelbinding (AP) (Het doel waarvoor informatie wordt (her)gebruikt is verenigbaar met het doel waarvoor deze oorspronkelijk is verzameld.)

NORA-16:

Identificatie informatie-objecten (Informatieobjecten zijn uniek geïdentificeerd)

NORA-17:

Informatie-objecten systematisch beschreven (De aan de dienst gerelateerde informatieobjecten zijn systematisch beschreven en op passende wijze gemodelleerd.)

NORA-19:

Perspectief afnemer (De dienst is opgezet vanuit het perspectief van de afnemer)

NORA-20:

Persoonlijke benadering (De dienst benadert geïdentificeerde afnemers op persoonlijke wijze.)

NORA-21:

Bundeling van diensten (De dienst wordt gebundeld met verwante diensten zodat deze samen met één aanvraag afgenomen kunnen worden.)

NORA-22:

No wrong door (Overheidsloketten verwijzen gericht door naar de dienst)

NORA-23:

Automatische dienstverlening (De dienst wordt na bepaalde signalen automatisch geleverd.)

NORA-24:

Proactief aanbieden (De dienst ondersteunt proactiviteit van dienstverleners binnen en buiten de organisatie)

NORA-25:

Transparante dienstverlening (Afnemers worden geïnformeerd over de stand van zaken bij de gevraagde dienst.)

NORA-26:

Afnemer heeft inzage (De afnemer heeft inzage in de eigen informatie en het gebruik er van)

NORA-27:

Een verantwoordelijke organisatie (Eén organisatie is verantwoordelijk voor de dienst)

NORA-28:

Afspraken vastgelegd (Dienstverlener en afnemer hebben afspraken vastgelegd over de levering van de dienst)

NORA-29:

De dienstverlener voldoet aan de norm (De dienstverlener draagt zelf de consequenties wanneer de dienst afwijkt van afspraken en standaarden.)

NORA-30:

Verantwoording dienstlevering mogelijk (De wijze waarop een dienst geleverd is, kan worden verantwoord)

NORA-31:

PDCA-cyclus in besturing kwaliteit (De kwaliteit van de dienst wordt bestuurd op basis van cyclische terugkoppeling.)

NORA-32:

Sturing kwaliteit op het hoogste niveau (Sturing op de kwaliteit van de dienst is verankerd op het hoogste niveau van de organisatie)

NORA-33:

Baseline kwaliteit diensten (De dienst voldoet aan de baseline kwaliteit.)

NORA-34:

Verantwoording besturing kwaliteit (De dienstverlener legt verantwoording af over de mate van control, in overleg met de afnemer.)

NORA-35:

Continuïteit van de dienst (De levering van de dienst is continu gewaarborgd.)

NORA-36:

Uitgangssituatie herstellen (Wanneer de levering van een dienst mislukt, wordt de uitgangssituatie hersteld)

NORA-37:

Identificatie authenticatie en autorisatie (Dienstverlener en afnemer zijn geauthenticeerd wanneer de dienst een vertrouwelijk karakter heeft)

NORA-38:

Informatiebeveiliging door zonering en filtering (De betrokken faciliteiten zijn gescheiden in zones.)

NORA-39:

Controle op juistheid volledigheid en tijdigheid (De betrokken systemen controleren informatie-objecten op juistheid, volledigheid en tijdigheid.)

NORA-40:

Uitwisseling berichten onweerlegbaar (De berichtenuitwisseling is onweerlegbaar)

Niet relevant:

NORA-18:

Ruimtelijke informatie via locatie (De dienst ontsluit ruimtelijke informatie locatiegewijs.)

Shared Service Architectuur SSC-ICT Haaglanden (SSA)

SSA-01:

De SSC-ICT Den Haag is verantwoordelijk voor het technisch beheer en de technische inrichting van generieke en gemeenschappelijke ICT diensten.

SSA-02:

In de opstartfase van projecten wordt verwacht dat het project voorziet in een Project Start Architectuur.

SSA-03:

Referentie Architectuur is beschreven in het document "Criteria Acceptatie Nieuwe Systemen" KANS

SSA-04:

ontkoppeld - Toegang tot data is niet afhankelijk van de applicatielaag (ontkoppeling data – applicatie)

SSA-05:

modulair – De infrastructuur is opgebouwd uit bouwstenen.

SSA-06:

dienstgericht – Beheer en inrichting van de infrastructuur en de bouwstenen is dienstgericht.

SSA-07:

deelbaar – De infrastructuur en de bouwstenen zijn ontworpen voor een gemeenschappelijk gebruik door verschillende afnemers

SSA-08:

veilig – De technische beveiligingsmaatregelen zijn gebaseerd op de vastgestelde richtlijn en het vigerende beveiligingsbeleid.

SSA-09:

beschikbaar – Inrichting en ontwerp zijn afgestemd op de met afnemers afgesproken norm voor beschikbaarheid.

SSA-10:

schaalbaar – De schaalbaarheid van de infrastructuur is afgestemd op de geplande omvang van het verzorgingsgebied in 2015.

SSA-11:

beheerbaar – Het centraal aanbieden van de basis functies borgt de beheerbaarheid van de totale infrastructuur

SSA-12:

Er bestaat een locatie- en apparaatonafhankelijke, maar gecontroleerde toegang tot de aangeboden diensten.

SSA-13:

verrekenbaar – De inrichting van de infrastructuur en het ontwerp van de bouwstenen moet een transparante doorbelasting op basis van afname door klant mogelijk maken.

Visie Informatiebeveiliging Rijksdienst (VIB)

VIB-01:

Informatiebeveiliging is en blijft een verantwoordelijkheid van het lijnmanagement

VIB-02:

Het primaire uitgangspunt voor informatiebeveiliging is en blijft risicomanagement

VIB-03:

De klassieke informatiebeveiligingsaanpak waarbij inperking van mogelijkheden de boventoon voert maakt plaats voor veiligfaciliteren

VIB-04:

Methoden voor rubricering en continue evaluatie ervan zijn hanteerbaar om onder- en overrubricering te voorkomen

VIB-05:

De focus verschuift van netwerkbeveiliging naar gegevensbeveiliging

VIB-06:

Verantwoord en bewust gedrag van mensen is essentieel voor een goede informatiebeveiliging

VIB-07:

Kaders en maatregelen worden overheidsbreed afgesproken en ingezet. In uitzonderingsgevallen wordt –in overleg– afgeweken

VIB-08:

Kennis en expertise zijn essentieel voor een toekomstvaste informatiebeveiliging en moeten (centraal) geborgd worden.

VIB-09:

Informatiebeveiliging vereist een integrale aanpak

Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP)

WBP-03:

Een toestemming kan door de betrokkene of zijn wettelijk vertegenwoordiger te allen tijde worden ingetrokken.

WBP-04:

Persoonsgegevens worden in overeenstemming met de wet en op behoorlijke en zorgvuldige wijze verwerkt

WBP-05:

Persoonsgegevens worden voor welbepaalde, uitdrukkelijk omschreven en gerechtvaardigde doeleinden verzameld.

WBP-06:

Persoonsgegevens mogen slechts worden verwerkt indien (zie overzicht)

WBP-07:

Persoonsgegevens worden niet verder verwerkt op een wijze die onverenigbaar is met de doeleinden waarvoor ze zijn verkregen

WBP-08:

Persoonsgegevens worden niet langer bewaard in een vorm die het mogelijk maakt de betrokkene te identificeren, dan noodzakelijk is voor de verwerking van de doeleinden waarvoor zij worden verzameld of vervolgens worden verwerkt

WBP-09:

Persoonsgegevens mogen langer worden bewaard dan bepaald in het eerste lid voor zover ze voor historische, statistische of wetenschappelijke doeleinden worden bewaard, en de verantwoordelijke de nodige voorzieningen heeft getroffen ten einde te verzekeren dat de desbetreffende gegevens uitsluitend voor deze specifieke doeleinden worden gebruikt.

WBP-10:

Persoonsgegevens worden slechts verwerkt voor zover zij, gelet op de doeleinden waarvoor zij worden verzameld of vervolgens worden verwerkt, toereikend, ter zake dienend en niet bovenmatig zijn

WBP-11:

De verantwoordelijke treft de nodige maatregelen opdat persoonsgegevens, gelet op de doeleinden waarvoor zij worden verzameld of vervolgens worden verwerkt, juist en nauwkeurig zijn.

WBP-12:

De verantwoordelijke legt passende technische en organisatorische maatregelen ten uitvoer om persoonsgegevens te beveiligen tegen verlies of tegen enige vorm van onrechtmatige verwerking

WBP-13:

De maatregelen zijn er mede op gericht onnodige verzameling en verdere verwerking van persoonsgegevens te voorkomen.

WBP-14:

Een nummer dat ter identificatie van een persoon bij wet is voorgeschreven, wordt bij de verwerking van persoonsgegevens slechts gebruikt ter uitvoering van de betreffende wet dan wel voor doeleinden bij de wet bepaald

WBP-15:

Bij algemene maatregel van bestuur kunnen andere dan in het eerste lid bedoelde gevallen worden aangewezen waarin een daarbij aan te wijzen nummer als bedoeld in het eerste lid, kan worden gebruikt. Daarbij kunnen nadere regels worden gegeven over het gebruik van een zodanig nummer

niet relevant c.q. leidt niet tot actie in deze PSA

WBP-01:

Deze wet is van toepassing op de geheel of gedeeltelijk geautomatiseerde verwerking van persoonsgegevens

WBP-02:

(Deze wet is) alsmede (van toepassing op) de niet geautomatiseerde verwerking van persoonsgegevens die in een bestand zijn opgenomen of die bestemd zijn om daarin te worden opgenomen.

Normenkader Rijkspas

NRP-01:

In de <IdM>-registratie zijn tenminste alle in- en externe medewerkers opgenomen van zowel het kerndepartement als de uitvoeren diensten-waaraan een ICT-account en / of een toegangspas is uitgereikt.

NRP-02:

Voor elk van deze personen is de afgesproken basis-gegevensset vastgelegd.

NRP-03:

Het life-cycle-management moet voor alle personen c.q. doelgroepen aantoonbaar voldoen aan de afgesproken set kwaliteitseisen.

NRP-04:

Er is een automatische koppeling tussen de <IdM>-registratie en het systeem waar de accounts voor logische toegang worden beheerd.

NRP-05:

Er is een automatische koppeling tussen de <IdM>-registratie en het <CMS> waar de departementale (Rijks)passen voor fysieke toegang worden beheerd.

NRP-06:

Elke (kandidaat-)kaarthouder dient aantoonbaar te zijn opgenomen in een <IdM>-registratie (niet zijnde de card management functie) waarin het life cycle management van die identiteit wordt beheerd, voordat een kaartaanvraag wordt verzonden naar de <Pasproducent>. Met "elke (kandidaat-) kaarthouder" worden hier alle in- en externe medewerkers bedoeld

NRP-07:

De persoonsgegevens van de (kandidaat-)kaarthouder die worden gebruikt in de card management functie, komen overeen met de persoonsgegevens op een geldig document van de (kandidaat-) kaarthouder zoals bedoeld in artikel 1 van de Wet op de identificatieplicht.

NRP-08:

Uiterlijk op de datum einde dienstverband zijn personen in de <IdM>-registratie geregistreerd met een datum-einde-geldigheid life-cycle (de datum einde dienstverband of contract).

NRP-09:

Elke datum-einde-geldigheid life-cycle (datum einde dienstverband of contract) in de <IdM>-registratie die moet leiden tot het inactiveren van een Rijkspas, wordt tijdig -dat wil zeggen dezelfde dag als de dag waarop de einddatum in de IdM-registratie wordt doorgevoerd- ook doorgevoerd in de card management functie.

NRP_10:

Controle geldigheid WID-documenten

In een aantal verschillende procedures dient de (kandidaat) kaarthouder te worden geïdentificeerd aan de hand van een geldig <WID-document>.

Bijlage 3: 162 eisen naar 5 hoofdafspraken en 5 eisen

	Overheidsarchitectuur Toegang	Erkendheid RIDM	Normen/standaarden RIDM	Privacy / Impact Analyse RIDM	NORA	EAR	i-Atlas	WBP	VIB/RIR	SSA	Normen/standaarden Rijksdienst
1. We stellen de gebruiker centraal											
1.1. De in het register RIDM geregistreerde personen hebben de mogelijkheid tot inzage in de inhoud en het gebruik van de gegevens die over hen zijn vastgelegd.	DAT-04				NORA-26						
1.2 Klantgerichte inrichting, klanten zijn lijnmanagers en medewerkers		EBR-06 EBR-07			NORA-10 NORA-11 NORA-19 NORA-22 NORA-23 NORA-24 NORA-25 NORA-36						
1.3 Snelle afwikkeling, b.v. intake medewerker bij in- en doorstroom binnen 15 minuten.		EBR-10									
1.4 One Stop Shop: Eén loket voor regeling alle toegangszaken		EBR-23			NORA-21						
1.5 Een toestemming kan door de betrokkene of zijn wettelijk vertegenwoordiger te allen tijde worden ingetrokken.								WBP-03			
1.6 Er bestaat een locatie- en apparaatonafhankelijke, maar gecontroleerde toegang tot de aangeboden diensten.						EAR-20				SSA-12	
2. We leggen ID-gegevens enkelvoudig vast											
2.1 Alleen personen die zijn opgenomen in het register RIDM krijgen toegang tot de kernvoorzieningen van het Rijk.	DAT-08		NKR-01			EAR-09					NRP-01/02 NRP-06
2.2 Een persoon kan niet meer dan één keer geregistreerd staan in het register RIDM en wordt daarbij geïdentificeerd met een uniek Rijks Identificatie Nummer.	DAT-01	EBR-15 EBR-16		PIARIN-03							
2.3 Registratie van een identiteit gebeurt op basis van geldig identificatiemiddel, geautomatiseerd		EBR-12									NRP-07 NRP-10
2.4 Enkelvoudige invoer, enkelvoudige bronadministratie, meervoudig gebruik		EBR-13			NORA-12						NRP-04 NRP-05
2.5 Er zijn meerdere soorten organisatorische contexten, van formeel naar informeel		EBR-14			NORA-13 NORA-14 NORA-16 NORA-17						
3. De verantwoordelijkheden zijn eenduidig verdeeld											
3.1 Algemeen		EBR-03 EBR-04		PIARIN-05	NORA-01 NORA-05 NORA-27 NORA-28 NORA-29 NORA-30 NORA-31 NORA-32 NORA-33 NORA-34	EAR-01 EAR-02	i-Atlas-06 i-Atlas-08				
3.2 Het bevoegd gezag bepaalt	DAT-03	EBR-04 EBR-07 EBR-14 EBR-24			NORA-20						
3.3. HRM registreert	DAT-05	EBR-11 EBR-14	NKR-03					WBP-11	VIB-01		NRP-03 NRP-08 NRP-09
3.4 Een interne dienstverlener behert										SSA-01 SSA-11 SSA-13	
4. We doen het veilig en met behoud van privacy											
4.1 Beveiliging	DAT-06 DAT-07 DAT-08 DAT-09	EBR-05 EBR-17		PIARIN-06	NORA-35 NORA-37 NORA-38 NORA-39 NORA-40	EAR-04 EAR-05 EAR-08 EAR-11 EAR-12 EAR-15 EAR-21	WBP-12 WBP-13	VIB-02 VIB-03 VIB-04 VIB-05 VIB-06 VIB-07 VIB-08 VIB-09	SSA-08 SSA-09 SSA-10		
4.2 Behoud van privacy	DAT-02		NKR-02	PIARIN-01 PIARIN-02 PIARIN-04 PIARIN-07	NORA-15			WBP-04 WBP-05 WBP-07 WBP-08 WBP-09 WBP-10 WBP-14 WBP-15			
5. We houden ons aan algemene architectuur-afspraken											
5.1 Service Gerichte Architectuur en Hergebruik	DAT-10	EBR-01 EBR-18 EBR-19	NKR-04		NORA-01 NORA-02 NORA-03 NORA-04	EAR-03 EAR-06 EAR-19	i-Atlas-01 i-Atlas-03 i-Atlas-05 i-Atlas-07 i-Atlas-10			SSA-04 SSA-05 SSA-06 SSA-07	
5.2 Standaarden en bouwstenen		EBR-20/21			NORA-06 NORA-07 NORA-08 NORA-09	EAR-03 EAR-06 EAR-17 EAR-18	i-Atlas-03 i-Atlas-09				
5.3 De Rijksdienst is één concern		EBR-02 EBR-08 EBR-09 EBR-22				EAR-07 EAR-13 EAR-14	i-Atlas-02 i-Atlas-04			SSA-02 SSA-03	

Bijlage 4: 5 Hoofdafspraken en 20 afgeleide eisen

Een smiley geeft aan dat we van mening zijn dat de betreffende eis goed binnen de projectomgeving is toe te passen.

Daar waar sprake is van verwachte problemen is een winey gebruikt

We stellen de gebruiker centraal

Gebruiker Centraal 1: Inzagerecht

Eis:

De in het register RIdM geregistreerde personen hebben de mogelijkheid tot inzage in de inhoud en inzage in het gebruik van de gegevens die over hen zijn vastgelegd.

Vertaling naar project	
Organisatie 	Een proces moet worden ingericht om het inzagerecht van geregistreerde personen te kunnen doen faciliteren.
Informatie 	Voor ID-gegevens moet worden bijgehouden aan welke organisaties/systemen de ID-gegevens ter beschikking zijn gesteld. Besloten moet worden of dit kan op "meta-niveau" of dat per ID-record feitelijk moet worden vastgesteld aan welke organisatie/systemen het record ter beschikking is gesteld.
Techniek 	Er dient een technische voorziening (specs) beschikbaar te komen waarmee geregistreerde personen in RIdM hun gegevens en het gebruik ervan kunnen inzien.

Gebruiker Centraal 2: Klantgerichte inrichting

Eis:

Klantgerichte inrichting, klanten zijn lijnmanagers en medewerkers

Vertaling naar project	
Organisatie	 Zowel in de project- als de beheerfase van RIdM moet de betrokkenheid van de klanten (lijnmanagers en medewerkers) geborgd worden, bijv: - klanten moeten een plek hebben in de stuurgroep - klanttevredenheid moet worden gemeten; - klanten moeten betrokken zijn bij de vaststelling van de performance en kwaliteitseisen;
Informatie	geen opmerkingen
Techniek	geen opmerkingen

Gebruiker Centraal 3: Snelle afwikkeling

Eis:

Snelle afwikkeling, b.v. intake medewerker bij in- en doorstroom binnen 15 minuten.

Vertaling naar project	
Organisatie	 Op basis van een analyse van de nu bekende afnemende diensten/processen van RIdM dient bepaalt te worden wat de maximale doorlooptijd mag zijn van "de intake" tot aan het moment van het beschikbaar komen van de ID-gegevens voor de bedrijfsvoeringprocessen. NB: Stel nadrukkelijk vast dat de genoemde 15 minuten (uit het eindbeeld RIdM voorafgegaan wordt door de afkorting "b.v." De duur van 15 minuten, als voorbeeld in het eindbeeld RIdM dreigt een eigen leven te gaan leiden! Dat is niet de bedoeling.
Informatie	geen opmerkingen
Techniek	geen opmerkingen

Gebruiker Centraal 4: One Stop Shopping

Eis:

Eén loket voor het regelen van alle toegangszaken

Vertaling naar project	
Organisatie	Zowel voor de te registreren personen als voor het betreffende bevoegde gezag moet "Toegang" zich voordoen als een One-stop-shopping. ☹️ Vastgesteld moet hier worden dat RIdM (ook niet in samenhang met RIN en RAM) dit NIET in zijn geheel kan realiseren. Om de gedachte van "one-stop-shopping" mogelijk te maken moet(en) een (of meerdere) keten(s) aangepast worden. 😊 RIdM levert slechts een bijdrage hieraan door: 1. het identificatieproces en het vastleggen en verspreiden van ID-gegevens voor al die ketens op een eenvoudige wijze af te handelen. 2. een "trigger" (bericht) aan te leveren aan de rijksbrede voorzieningen voor het in gang zetten van hun provisioning-proces.
Informatie	geen opmerkingen
Techniek	geen opmerkingen

Gebruiker Centraal 5: Toestemming intrekken

Eis:

Een toestemming kan door de betrokkene of zijn wettelijk vertegenwoordiger te allen tijde worden ingetrokken.

Vertaling naar project	
Organisatie	😊 Indien in het proces van vastleggen van ID-gegevens de geregistreerde persoon toestemmingen verleent, dient in dat proces ook geregeld te worden dat deze toestemmingen ingetrokken kunnen worden.
Informatie	😊 Vastgelegd moet worden welke "toestemming" een persoon heeft verleend, om zodoende ook het intrekken van die toestemmingen te kunnen faciliteren.
Techniek	😊 Indien van toepassing (als er toestemmingen worden verleend) moet een functionaliteit beschikbaar zijn waarmee de geregistreerde persoon zijn toestemming kan intrekken.

Gebruiker Centraal: TPAW

Eis:

De Rijksdienst stelt haar medewerkers in staat hun werk plaats-, tijd-, organisatie- en apparatuuronafhankelijk uit te voeren.

Vertaling naar project	
Organisatie	geen opmerkingen
Informatie	geen opmerkingen
Techniek	 De voor/via RIdM voor de klanten (lijnmanager en eindgebruikers) beschikbaar komende functionaliteit moet voldoen aan de TPAW-uitgangspunten: - Any time - Any place - Any device Dat betekent concreet (in lijn met de Functionele Doelarchitectuur DWR): - alle functionaliteit komt via webapplicaties beschikbaar; - alle functionaliteit is via de "werken op afstand" / "toegang op afstand" omgeving van alle deelnemende organisaties beschikbaar.  NORA 10 en NORA 11 stellen dat voor klanten naast het kanaal "internet" om de dienst af te kunnen nemen, altijd een alternatief kanaal moet zijn. In het geval van RIdM is dat niet noodzakelijk. De dienst RIdM wordt aangeboden via (TPAW-) werkomgeving.

We leggen ID-gegevens enkelvoudig vast

Enkelvoudig ID 1: Toegang kernvoorzieningen van het Rijk

Eis: Alleen personen die zijn opgenomen in het register RIdM krijgen toegang tot de kernvoorzieningen van het Rijk.

Vertaling naar project	
Organisatie Informatie Techniek	 • Deze eis geeft voor een deel invulling aan de "scope" voor RiDM. • Vooralsnog wordt een uitzondering gemaakt voor Defensie en de Nationale Politie. De id-gegevens van deze organisaties worden niet opgenomen in RiDM. Ze zullen federatief aansluiten op de voor hen te gebruiken rijksbrede voorzieningen.

Enkelvoudig ID 2: Enkelvoudige registratie en RIN

Eis:

Een persoon kan niet meer dan één keer geregistreerd staan in het register RiDM en wordt daarbij geïdentificeerd met een uniek Rijks Identificerend Nummer.

Vertaling naar project	
Organisatie	 In de processen voor In- en Doorstroom dient geborgd te worden dat er checks plaatsvinden die voorkomen dat een persoon meer dan één keer geregistreerd staat in het register RiDM. Ook moet een proces worden ingericht voor de uitzonderingsgevallen ("onzichtbaren")
Informatie	 Op de informatielaag moeten "rules" geïmplementeerd worden die voorkomen dat een persoon meer dan één keer geregistreerd staat in RiDM.
Techniek	geen opmerkingen

Enkelvoudig ID 3: Geautomatiseerde registratie en geldig ID-middel

Eis:

Registratie van een identiteit gebeurt op basis van wettelijk, geldig identificatiemiddel, geautomatiseerd

Vertaling naar project

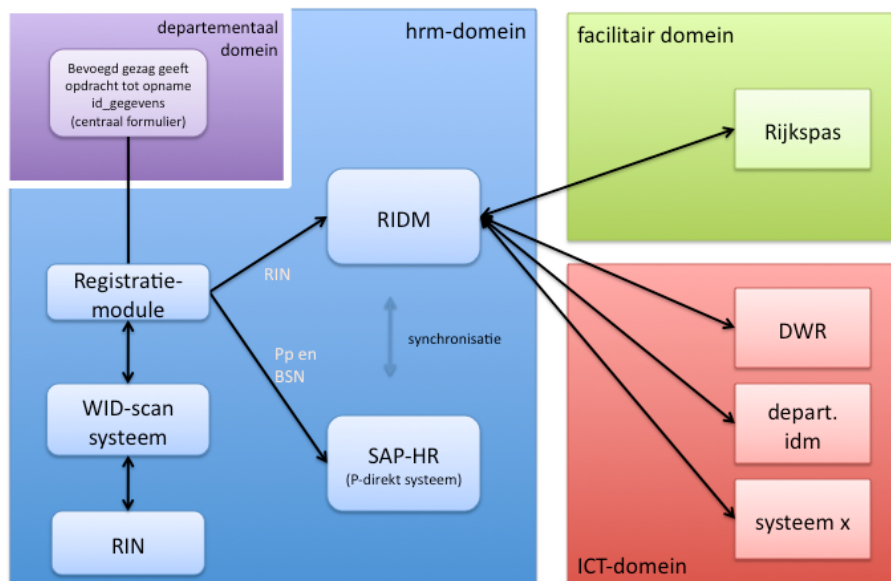
Organisatie Informatie		In de processen rondom RiDM dient geborgd te worden dat het registreren van een identiteit plaatsvindt op basis van een geldig identificatiemiddel. Tevens moet in dat proces handmatige invoer zo veel als mogelijk voorkomen worden. Daar waar geautomatiseerde invoer niet mogelijk is, wordt het 4 ogen principe toegepast. Tevens wordt het deel van de RiDM-verzameling dat handmatig is ingevoerd onder een apart kwaliteits-regime geplaatst.
Techniek		Koppeling met WID-SCAN

Enkelvoudig ID 4: Bron en gebruik

Eis:

Enkelvoudige invoer, enkelvoudige bronadministratie, meervoudig gebruik

Vertaling naar project		
Organisatie Informatie Techniek		De architectuur zoals die is overeengekomen moet daadwerkelijk worden geïmplementeerd. Deze architectuur (zie plaat beneden) waarborgt dat via enkelvoudige invoer RiDM wordt gevuld met ID-gegevens. RiDM is in deze architectuur de enkelvoudige bron die meervoudig gebruikt wordt.



Enkelvoudig ID 5: Meerdere soorten organisatorische contexten

Eis: Er zijn meerdere soorten organisatorische contexten, van formeel naar informeel

Vertaling naar project	
Organisatie	😊 Bijvoorbeeld projecten waar medewerkers intern aan deelnemen, maar niet binnen P-Direkt als plaatsing bekend zijn. Hiervoor moet RiIdM voorzieningen bieden. Het moet dus mogelijk zijn om medewerkers te plaatsen "buiten" de formele boom
Informatie	
Techniek	

De verantwoordelijkheden worden eenduidig verdeeld

Governance 1: Algemeen

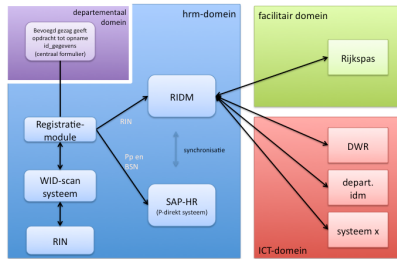
eis: De verantwoordelijkheden worden eenduidig verdeeld

Vertaling naar project	
Organisatie	 RIdM wordt geïmplementeerd als de verantwoordelijkheden rondom RIdM zijn vastgelegd en de noodzakelijke beheerprocessen zijn ingericht. In ieder geval: - Er is één eigenaar van RIdM. - De eigenaar maakt afspraken met de klanten over het dienstverleningsniveau (incl. verantwoording en rapportage). - De eigenaar maakt afspraken met de beheerpartijen die het overeengekomen dienstverleningsniveau dat de eigenaar is overeengekomen met de klanten waarborgt (incl. verantwoording, rapportage en releasemanagement). - De eigenaar draagt zorg voor het beschrijven van alle (beheer-)-processen rondom RIdM. De eigenaar ziet ook toe op een juiste beschrijving van de beheerprocessen van de betrokken beheerpartijen. - De eigenaar stelt eisen vast over het kwaliteitsniveau van de ID-gegevens. - De eigenaar stelt processen vast waarmee de kwaliteit van de ID-gegevens wordt gemeten inclusief een rapportage- en verbeteringsproces.
Informatie	geen opmerkingen
Techniek	geen opmerkingen

Governance 2: Het bevoegd bezag bepaalt

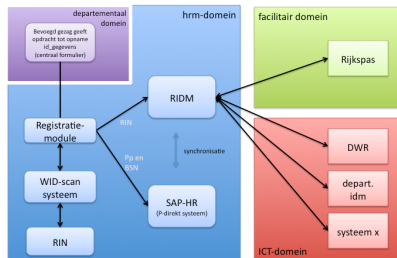
Eis: Registratie van nieuwe, gewijzigde of beëindigde werkrelaties in het register RIdM, gebeurt in opdracht van het bevoegd gezag dat op dat moment verantwoordelijk is voor de werkrelatie.

Vertaling naar project

Organisatie	De architectuur zoals die is overeengekomen moet daadwerkelijk worden geïmplementeerd. Deze architectuur waarborgt dat het bevoegd gezag de opdrachtgever is voor het vastleggen van ID-gegevens en het vastleggen van nieuwe, gewijzigde of beëindigde werkrelaties.  The diagram illustrates the RIDM architecture across four domains: departementaal domein (purple), hrm-domein (blue), facilitair domein (green), and ICT-domein (red). In the departementaal domein, a box labeled 'Bevoegd gezag geeft opdracht tot opname (ID-gegevens (interne formulier))' points to a 'Registratie-module'. The hrm-domein contains the 'RIDM' box, which is connected to the 'Registratie-module' via an 'HRM' link, to 'SAP-HR (P-direct systeem)' via an 'HRM' link, and to 'WID-scan systeem' via an 'HRM' link. The 'WID-scan systeem' is connected to 'RIN'. The 'SAP-HR' is connected to 'RIDM' via a 'synchronisatie' link. The 'facilitair domein' contains 'Rijkspas'. The 'ICT-domein' contains 'DWR', 'depart. idm', and 'systeem x'. Arrows indicate data flow and dependencies between these components.
Informatie	geen opmerkingen
Techniek	geen opmerkingen

Governance 3: HRM registreert

eis: De verantwoordelijkheid voor correcte registratie van personen en werkrelaties in het register RiDM, berust bij het HRM-domein.

Vertaling naar project	
Organisatie	De architectuur zoals die is overeengekomen moet daadwerkelijk worden geïmplementeerd. Deze architectuur geeft aan dat: - Het bevoegd gezag opdrachtgever is voor het vastleggen van ID-gegevens en het aanmaken, wijzigen en beëindigen van werkrelaties; - In het HRM-domein ligt de verantwoordelijkheid voor het beheren en leveren van de RiDM dienstverlening, inclusief het correct registreren van personen en werkrelaties.  The diagram illustrates the RIDM architecture across four domains: departementaal domein (purple), hrm-domein (blue), facilitair domein (green), and ICT-domein (red). In the departementaal domein, a box labeled 'Bevoegd gezag geeft opdracht tot opname (ID-gegevens (interne formulier))' points to a 'Registratie-module'. The hrm-domein contains the 'RIDM' box, which is connected to the 'Registratie-module' via an 'HRM' link, to 'SAP-HR (P-direct systeem)' via an 'HRM' link, and to 'WID-scan systeem' via an 'HRM' link. The 'WID-scan systeem' is connected to 'RIN'. The 'SAP-HR' is connected to 'RIDM' via a 'synchronisatie' link. The 'facilitair domein' contains 'Rijkspas'. The 'ICT-domein' contains 'DWR', 'depart. idm', and 'systeem x'. Arrows indicate data flow and dependencies between these components.

Informatie	Dit betekent een verschuiving van departementale registratie naar centrale, rijksbrede registratie van identiteiten.
Techniek	geen opmerkingen

Governance 4: Interne dienstverleners beheren

eis:

Vertaling naar project	
Organisatie	Functioneel beheer van RIdM ligt bij P-Direkt. Technisch en Applicatiebeheer bij SSC-ICT-Haaglanden
Informatie	geen opmerkingen
Techniek	geen opmerkingen

We doen het veilig en met behoud van privacy

IB: Beveiliging

Eis: De gegevens in RIdM zijn veilig

Vertaling naar project	
Organisatie Informatie Techniek	In bijlage 2 zijn alle principes/eisen/ randvoorwaarden op het gebied van beveiliging (beschikbaarheid, betrouwbaarheid en vertrouwelijkheid) opgesomd. De principes/ eisen/randvoorwaarden komen uit de volgende documenten: - Visie Informatiebeveiliging/BIR; - Shared Service Architectuur SSC- ICT; - Eindbeeld RIdM; - de WBP; Er wordt een Risico Analyse Informatiebeveiliging uitgevoerd. De maatregelen die hieruit voortkomen worden in het verdere traject: - ontwerp; - aanschaf/hergebruik; - implementatie; - beheer; belegd.

WBP: Privacy

Eis: RIdM zorgt voor behoud van Privacy

Vertaling naar project

Organisatie Informatie Techniek	 In bijlage 2 zijn alle principes/eisen/randvoorwaarden op het gebied van privacy. De principes/eisen/randvoorwaarden komen uit de volgende documenten: - WBP; - Doelarchitectuur Toegang; - de Privacy Impact Analyse RIN; - Normenkader RIdM Er wordt een Privacy Impact Analyse RIdM uitgevoerd. De maatregelen die hieruit voortkomen worden in het verdere traject: - ontwerp; - aanschaf/hergebruik; - implementatie; - beheer; belegd.
---------------------------------------	---

We houden ons aan de algemeen geldende architectuurafspraken

Architectuur 1: Service Gerichte Architectuur

Eis: RiDM wordt ontworpen en gerealiseerd op basis van de principes van Service Gerichte Architectuur.

Vertaling naar project	
Organisatie Informatie Techniek	Service Gerichte Architectuur dient op alle lagen van RiDM te worden toegepast: - bij het ontwerpen van de (beheer-)afspraken; - bij het overeenkomen van service-levels; - bij de totstandkoming van de informatie-architectuur; - bij het ontwerp en de inrichting van de infrastructuur en de applicaties. Op www.noralonline.nl is een dossier SOA aanwezig. RiDM functionaliteit is modulair opgebouwd, waardoor wijzigingen op functionaliteit niet direct invloed heeft op andere modules Gebruik eBMS of WUS/WSRM standaarden (Digikoppeling 3.0) als envelop voor het versturen van berichten en maak voor de inhoud gebruik van hiervoor geldende provisioning standaarden als SAMLv2, XACML (voorportaal forum standaardisatie) of XML.

Architectuur 2: Bouwstenen en Standaarden

Eis: de binnen de overheid/rijksdienst vastgestelde standaarden en beschikbare bouwstenen worden gebruikt.

Vertaling naar project	
Organisatie	geen opmerkingen
Informatie	geen opmerkingen

Techniek	 Voor RiDM worden de volgende standaarden gebruikt: - LDAP - NIL - SAML 2.0 - XACML (voorportaal forum standaardisatie) - XML De onderstaande bouwstenen worden gebruikt: - Digikoppeling 3.0 RiDM moet geschikt zijn om te functioneren binnen de in ontwikkeling zijnde Rijkscloud.
----------	---

Architectuur 3: De Rijksdienst als één concern

Eis: Bij het ontwerp, realisatie en implementatie van RiDM wordt de Rijksdienst gezien als één concern.

Vertaling naar project	
Organisatie 	Bij het inrichten van de governance wordt concern-breed gedacht: - er worden zo veel als mogelijk concern-brede verantwoordelijkheden belegd; - daar waar decentrale verantwoordelijkheden noodzakelijk zijn, gelden hiervoor concern-brede (uniforme) randvoorwaarden en uitgangspunten. - er wordt binnen de Rijksdienst niet gefedereerd. - Federatieve Toegang komt wel beschikbaar maar is bedoeld om met organisatie buiten de Rijksdienst samen te kunnen werken. - Uitzondering hierop vormen het Ministerie van Defensie en de Nationale Politie. Zij zullen (hoewel onderdeel van de Rijksdienst) op een federatieve wijze aansluiten op RIdM. - Federatie wordt ook in de periode dat RIdM uitgerold wordt over de departementen ingezet als transitie-middel. Hierbij wordt een federatie ingericht bestaande uit twee "loten": de "loot" waarin de reeds op RIdM aangesloten departementen zitten en de "loot" waarin de nog niet aangesloten departementen zijn ondergebracht. Voor de laatste "loot" (de niet aangeslotenen) wordt dan gebruik gemaakt van de reeds beschikbare (werkwijze van de) Rijksdirectory.
Informatie 	Er wordt één concernbrede verzameling (store) van Identiteiten gevormd.
Techniek 	De infrastructuur en de applicaties die benodigd zijn voor RIdM worden concernbreed ingericht, op concernbrede infrastructuur.

Bijlage 5: Gebruikersverhalen

Inleiding

In dit hoofdstuk zijn drie scenario's uitgewerkt als gebruikersverhaal, waardoor de relatie tussen de huidige echte wereld en de beoogde nieuwe wereld aan een (fictieve) persoon is gekoppeld.

De verhalen volgen de levenscyclus van iemand in een werkrelatie met de Rijksdienst, zoals die is vormgegeven in de personele processen van in-, door- en uitstroom.

De nieuwe medewerker, Frans de Koning, krijgt een aanstelling bij de Rijksdienst, in jargon: een interne medewerker. De verhalen zijn grotendeels hetzelfde voor mensen met een andere werkrelatie met de Rijksdienst, de externen.

Interne medewerker

Instroom

Aanname gesprek

Op 1 november komt er een nieuwe medewerker voor de functie Senior Beleidsmedewerker bij het Bureau Bestuursraad.

De nieuwe medewerker, Frans de Koning, is daarvoor op 1 oktober uitgenodigd voor een aanname gesprek. Omdat het nu toch wel zeker is dat Frans gaat komen, vult de gemachtigde van de manager (bevoegd gezag) in het web formulier "Aanvraag nieuwe medewerker" in.

Tijdens het aanname gesprek wordt dit formulier samen met de nieuwe medewerker aangevuld. De manager geeft daarin aan welke faciliteiten Frans voor zijn functie nodig gaat hebben.

De standaard faciliteiten (als Rijkspas en een gebruikersnaam met e-mailadres) staan natuurlijk al voor hem aangevinkt, maar Frans moet ook veel statistische berekeningen maken, dus wordt ook de extra faciliteit SPSS aangevraagd.

Nadat het aanname gesprek goed is verlopen, wordt het formulier goedgekeurd en wordt Frans naar de service balie bedrijfsvoering gezonden.

WID registratie

Bij de service balie bedrijfsvoering wordt zijn paspoort of identiteitsbewijs gescand.

Gelukkig, het paspoort wordt herkend door de software en de gegevens hiervan worden netjes overgenomen. Wanneer zijn paspoort niet te scannen was, had de medewerker van de Service balie bedrijfsvoering de gegevens handmatig moeten invullen en had deze door zijn collega moeten laten controleren (4-ogen principe) of alle gegevens juist zijn. De gegevens worden gekoppeld aan het web formulier "Aanvraag nieuwe medewerker" dat al klaar staat om afgehandeld te worden.

De Service balie bedrijfsvoering medewerker controleert nog even of er niets vergeten is en zorgt dat de gegevens in het identiteitenregister opgeslagen wordt. Het BvRIN verstrekt voor Frans automatisch een RijksIdentificerendNummer. Zo, nu is hij officieus een medewerker in Rijksdienst!

Voordat Frans weg gaat, krijgt hij van de service balie bedrijfsvoering medewerker een enveloppe mee met alle belangrijke dingen die hij over het departement moet weten.

Aanvraag generieke middelen

Gegevens uitwisseling

Naar het CardManagementSysteem (CMS) van Rijkspas gaat een bericht dat er een nieuwe kaart voor Frans moet worden aangemaakt. De registratie is vroeg genoeg, daarom hoeft dit geen spoedbericht te zijn. Maar wanneer het aanname gesprek binnen vijf dagen van de eerste werkdag van Frans was geweest, dan was er een indicatie "spoedbericht" meegegeven. Frans wordt ambtenaar van het departement, dus wordt er een P-pas aangevraagd die vijf jaar geldig is, te beginnen op de eerste werkdag.

Ook naar de ICT-dienstverlener gaat een bericht dat Frans in dienst is gekomen.

Op basis van zijn formele plaatsing en functie wordt er op basis van de naamgevingsconventies van het departement een gebruikersnaam en ook een e-mailadres aangemaakt.

Omdat informatie van het web formulier "Aanvraag nieuwe medewerker" is meegezonden, weet de ICT dienstverlener meteen welke ICT-faciliteiten Frans nodig heeft. Hierdoor kunnen die ook voor hem klaar worden gemaakt.

Naar de facilitaire dienstverlener wordt ook een melding gedaan. Hier wordt gezorgd dat de werkplekvoorzieningen voor Frans in gereedheid wordt gemaakt en eventuele facilitaire hulpmiddelen worden beschikbaar gesteld.

HR-administratie

HR-O krijgt een melding met het gescande wettelijke Identificatie document (WID) en het aanvraagformulier.

In P-Direkt is de medewerker al automatisch aangemaakt, hij hoeft hier alleen nog gekoppeld te worden aan de juiste formatieplaats en de juiste arbeidsvoorwaarden moeten worden ingevuld. Hiervoor staat een taak klaar voor HR-O.

Frans heeft tijdens het aannamegesprek aangegeven dat hij géén bezwaar heeft tegen het verstrekken van zijn gegevens voor aan MobilityMix dienstverlening (opt in).

Er wordt via P-Direkt ook gelijk gezorgd dat voor Frans een Mobiliteitskaart wordt aangevraagd. Die krijgt hij thuis gezonden zodat hij op zijn eerste werkdag ook gelijk hiervan gebruik kan maken.

De eerste werkdag!

De eerste werkdag meldt Frans zich bij zijn contactpersoon. Samen gaan ze naar de Service balie bedrijfsvoering.

Daar ligt zijn Rijkspas al gereed met de toegang tot de deuren waar hij vanuit zijn functie toe gemachtigd is. Hier meldt Frans zich voor de eerste keer aan op een werkstation en moet hij meteen zijn eigen, nieuwe, wachtwoord kiezen en invullen. Zodra aanmelden via de Rijkspas (SmartCardLogon) geregeld is, is dit dan natuurlijk niet meer nodig! Dan ontvangt hij tevens een enveloppe met daarin zijn PINcode.

Op zijn werkplek staat alles gereed en hij kan zich aanmelden.

In zijn postbus staat een welkomsbericht met alle belangrijke telefoonnummers binnen het departement en waar hij voor eventuele vragen terecht kan. Natuurlijk kan hij met zijn Rijkspas zijn printjes ophalen bij de Follow-Me printers.

Het RiDM heeft er ondertussen voor gezorgd dat hij in de RijksAdresGids staat en dat hij zonder in te loggen (SingleSignOn) op het Rijksportaal kan. Op vergelijkbare wijze heeft Frans toegang tot alle generieke Rijksvoorzieningen, zoals SamenWerkingFunctionaliteit, RijksApplicatieStore en P-Direkt

Self Service

De medewerker heeft toegang tot het Self-Service portaal. Hierop kan hij een overzicht aanvragen welke gegevens er van hem geregistreerd staan in RiDM met tevens waarnaar deze gegevens aangeleverd worden alsmede de faciliteiten die voor hem zijn aangevraagd. Hij kan hier ook verzoeken doen tot alle andere faciliteiten die er voor hem beschikbaar zijn. In gevallen waar dit nodig is, moet het bevoegd gezag wel toestemming verlenen.

Het bevoegd gezag heeft op zijn portaal de mogelijkheid om in te kunnen zien tot welke faciliteiten zijn medewerkers toegang verstrekt is en kan die eventueel uitbreiden of intrekken.

Doorstroom

Frans de Koning heeft na twee jaar een enorme kans om zicht te verbeteren. Hem is gevraagd om Directeur Inkoop te worden bij de Directie Bedrijfsvoering.

Door het bevoegd gezag wordt het formulier "Overplaatsing medewerker binnen het departement" ingevuld.

Aanvraag generieke middelen

Alle faciliteiten die hij vanuit zijn vorige functie nodig had, komen automatisch te vervallen.

Faciliteiten die hij specifiek voor deze functie nodig heeft, worden hem automatisch verstrekt. Zoals DigiInkoop en toegang tot het financiële systeem.

Frans heeft echter graag ook hier nog de beschikking over een pakket voor statistische berekeningen. Dan kan hij beter het inkoopbudget monitoren.

Daarom vraagt hij opnieuw SPSS aan.

Een WID-registratie is niet nodig, want dat is al gebeurd en ook een RIN heeft hij al. Zijn Rijkspas is nog gewoon geldig, deze hoeft dus niet opnieuw aangevraagd te worden.

De overplaatsing wordt door HR-O in P-Direkt verwerkt. Hiervoor staat in P-Direkt een taak klaar.

Uitstroom

Overplaatsing naar een ander departement

Bij een ander departement hebben ze iemand als Frans hard nodig! Frans ziet het ook wel zitten, dus samen met zijn manager vult hij het webformulier "Overplaatsing naar een ander departement" in.

Hierdoor wordt hij in RIDM automatisch aan een andere formele organisatie gekoppeld.

Voor HR-O staat er in P-Direkt een taak klaar om de administratieve formaliteiten te regelen.

Bij het nieuwe departement stroomt Frans automatisch in.

Alle faciliteiten die Frans had, kan hij meenemen naar zijn nieuwe werkomgeving.

Naar de dienstverleners gaat een bericht dat deze faciliteiten over zijn gegaan naar een ander departement.

Op de RijksAdresGids is Frans vanaf de eerste werkdag zichtbaar op zijn nieuwe departement en op Rijksportaal ziet hij dan ook hun nieuws.

Ontslag

Frans ziet een mooie kans om buiten het Rijk te gaan werken.

Op het SelfService portaal voert hij het webformulier "Ontslag medewerker" in.

Hierdoor ontstaat er automatisch een taak in P-Direkt waardoor HR-O zijn ontslag administratief kan afhandelen.

Tevens krijgt Frans een bericht van alle faciliteiten (zoals zijn Rijkspas) die hij op zijn laatste werkdag moet inleveren.

Er wordt ook voor gezorgd dat Frans na die datum niet meer met zijn Rijkspas de panden in kan en dat hij geen toegang meer heeft tot (Rijks)informatie(systemen).

Externe medewerker

Op de afdeling Europese Zaken is het de laatste tijd extreem druk vanwege het komende voorzitterschap van Nederland voor de Europese Unie. Het afdelingshoofd neemt daarom maatregelen en heeft een externe deskundige ingehuurd voor zes maanden.

Instroom

Kennismakingsgesprek

Karel de Gröt komt daarom het team versterken en komt een week voordat hij gaat werken voor een kennismakingsgesprek langs. Tijdens dit gesprek vult de gemachtigde van de manager (bevoegd gezag) in het web formulier "Aanvraag nieuwe medewerker" in.

Omdat Karel speciaal voor het project "Voorzitterschap EU" komt werken, wordt dit aangegeven op het formulier. Ook wordt daarin aangegeven welke faciliteiten Frans voor zijn functie nodig gaat hebben.

De standaard faciliteiten (als Rijkspas en een gebruikersnaam met e-mailadres) staan natuurlijk al voor hem aangevinkt, maar Frans moet ook veel projecten uitvoeren, dus wordt ook de extra faciliteit MS-Project aangevraagd. Hij is veel buiten de deur, dus een laptop is ook nodig.

Karel komt maar voor zes maanden werken, dus in de registratie wordt ook opgenomen dat

zijn contract over zes maanden afloopt.

Nadat het gesprek goed is verlopen, wordt het formulier goedgekeurd en wordt Karel naar de service balie bedrijfsvoering gebracht.

WID registratie

Bij de service balie bedrijfsvoering wordt zijn identiteitsbewijs gescand. Gelukkig, de IDkaart wordt herkend door de software en de gegevens hiervan worden netjes overgenomen, ook de umlaut op de o. Wanneer zijn paspoort niet te scannen was, had de medewerker van de Service balie bedrijfsvoering de gegevens handmatig moeten invullen en had deze door zijn collega moeten laten controleren (4-ogen principe) of alle gegevens juist zijn.

De gegevens worden gekoppeld aan het web formulier "Aanvraag nieuwe medewerker" dat al klaar staat om afgehandeld te worden.

De Service balie bedrijfsvoering medewerker controleert nog even of er niets vergeten is en zorgt dat de gegevens in het identiteitenregister opgeslagen wordt. Ondertussen wordt automatisch bij de bvRIN een RijksIdentificerendNummer voor Karel uitgegeven.

Zo, nu is hij officieus een medewerker in Rijksdienst!

Voordat Karel weg gaat, krijgt hij van de service balie bedrijfsvoering medewerker een enveloppe mee met alle belangrijke dingen die hij over het departement moet weten.

Aanvraag generieke middelen

Naar het CMS van Rijkspas gaat een bericht dat er een nieuwe kaart voor Karel moet worden aangemaakt. De registratie is krap aan, de eerste werkdag is binnen 5 dagen, dus is er een indicatie "spoedbericht" meegegeven.

Karel wordt géén ambtenaar van het departement, dus wordt er een E-pas aangevraagd die gewoon vijf jaar geldig is, te beginnen op de eerste werkdag.

Ook naar de ICT-dienstverlener gaat een bericht dat Karel in dienst is gekomen.
Op basis van zijn formele plaatsing en functie wordt er op basis van de naamgevingsconventies van het departement een gebruikersnaam en ook een e-mailadres aangemaakt.

Omdat informatie van het web formulier "Aanvraag nieuwe medewerker" is meegezonden, weet de ICT dienstverlener meteen welke ICT-faciliteiten Karel nodig heeft. Hierdoor kunnen die ook voor hem klaar worden gemaakt.

Naar de facilitaire dienstverlener wordt ook een melding gedaan. Hier wordt gezorgd dat de werkplekvoorzieningen voor Frans in gereedheid wordt gemaakt en eventuele facilitaire hulpmiddelen worden beschikbaar gesteld.

HR-administratie

Karel is een externe medewerker, indien externen niet in P-Direkt worden vastgelegd, hoeft HR-O niets in P-Direkt te doen, dan er gaat géén bericht naar HR-O.

Anders is in P-Direkt de medewerker al automatisch aangemaakt, hij hoeft hier alleen nog gekoppeld te worden aan de juiste formatieplaats en de juiste arbeidsvoorwaarden moeten worden ingevuld.

Hiervoor staat een taak klaar voor HR-O. Ale externe medewerker krijgt Karel géén mobiliteitskaart

De eerste werkdag!

De eerste werkdag meldt Karel zich bij zijn contactpersoon. Samen gaan ze naar de Service balie bedrijfsvoering.

Daar ligt zijn Rijkspas al gereed met de toegang tot de deuren waar hij vanuit zijn functie toe gemachtigd is. Hier meldt Karel zich voor de eerste keer aan op een werkstation en moet hij meteen zijn eigen , nieuwe, wachtwoord kiezen en invullen. Zodra aanmelden via de Rijkspas (SmartCard Logon) geregeld is, is dit dan natuurlijk niet meer nodig! Dan ontvangt hij tevens een enveloppe met daarin zijn PINcode.

Op zijn werkplek staat alles gereed en hij kan zich aanmelden.

In zijn postbus staat een welkomsbericht met alle belangrijke telefoonnummers binnen het departement en waar hij voor eventuele vragen terecht kan.

Natuurlijk kan hij met zijn Rijkspas zijn printjes ophalen bij de Follow-Me printers.

Het RIDM heeft er ondertussen voor gezorgd dat hij in de RijksAdresGids staat en dat hij zonder in te loggen (SingleSignOn) op het Rijksportaal kan. Op vergelijkbare wijze heeft Frans toegang tot alle generieke Rijksvoorzieningen, zoals SamenWerkingFunctionaliteit, RijksApplicatieStore en P-Direkt.

Self Service

De medewerker heeft toegang tot het Self-Service portaal. Hierop kan hij een overzicht aanvragen welke gegevens er van hem geregistreerd staan in RIdM met tevens waarnaar deze gegevens aangeleverd worden alsmede de faciliteiten die voor hem zijn aangevraagd. Hij kan hier ook verzoeken doen tot alle andere faciliteiten die er voor hem beschikbaar zijn. In gevallen waar dit nodig is, moet het bevoegd gezag wel toestemming verlenen.

Het bevoegd gezag heeft op zijn portaal de mogelijkheid om in te kunnen zien tot welke faciliteiten zijn medewerkers toegang verstrekt is en kan die eventueel uitbreiden of intrekken.

Doorstroom

Contract wordt verlengd

De gemachtigde van de manager vult een nieuwe datum in waarop het contract gaat verlopen. Dit wordt netjes in RIdM bijgehouden zodat er precies te volgen is wanneer en door wie dit geregistreerd is. Omdat Karel alles al heeft, hoeft er verder niets te gebeuren. Karel kan gewoon over twee weken door blijven werken!

Uitstroom

Contract externe medewerker loopt af

Het contract van Karel loopt over twee weken af.

De gemachtigde van de manager (bevoegd gezag) krijgt hierover een bericht met het verzoek om aan te geven wat er met Karel gaat gebeuren. Stoppen zijn werkzaamheden of wordt het contract verlengd?

Contract wordt verlengd

De gemachtigde van de manager vult een nieuwe datum in waarop het contract gaat verlopen. Dit wordt netjes in RIdM bijgehouden zodat er precies te volgen is wanneer en door wie dit geregistreerd is.

Omdat Karel alles al heeft, hoeft er verder niets te gebeuren. Karel kan gewoon over twee weken door blijven werken!

Contract wordt beëindigd

Helaas, de tijd van Karel zit erop. Hij heeft het naar zijn zin gehad, maar de klus is klaar.

De gemachtigde van de manager hoeft alleen maar aan te geven wat de laatste werkdag van Karel is.

Naar Karel wordt een bericht gezonden met alle extra faciliteiten die hij van het departement ontvangen heeft met het verzoek deze in te leveren (Ook zijn Rijkspas!).

Hiervan gaat ook een bericht naar de specifieke dienstverleners zodat die weten dat Karel langs gaat komen.

Op de laatste werkdag worden zijn gebruikersnaam en Rijkspas inactief gemaakt. Hierdoor kan Karel niet meer onrechtmatig

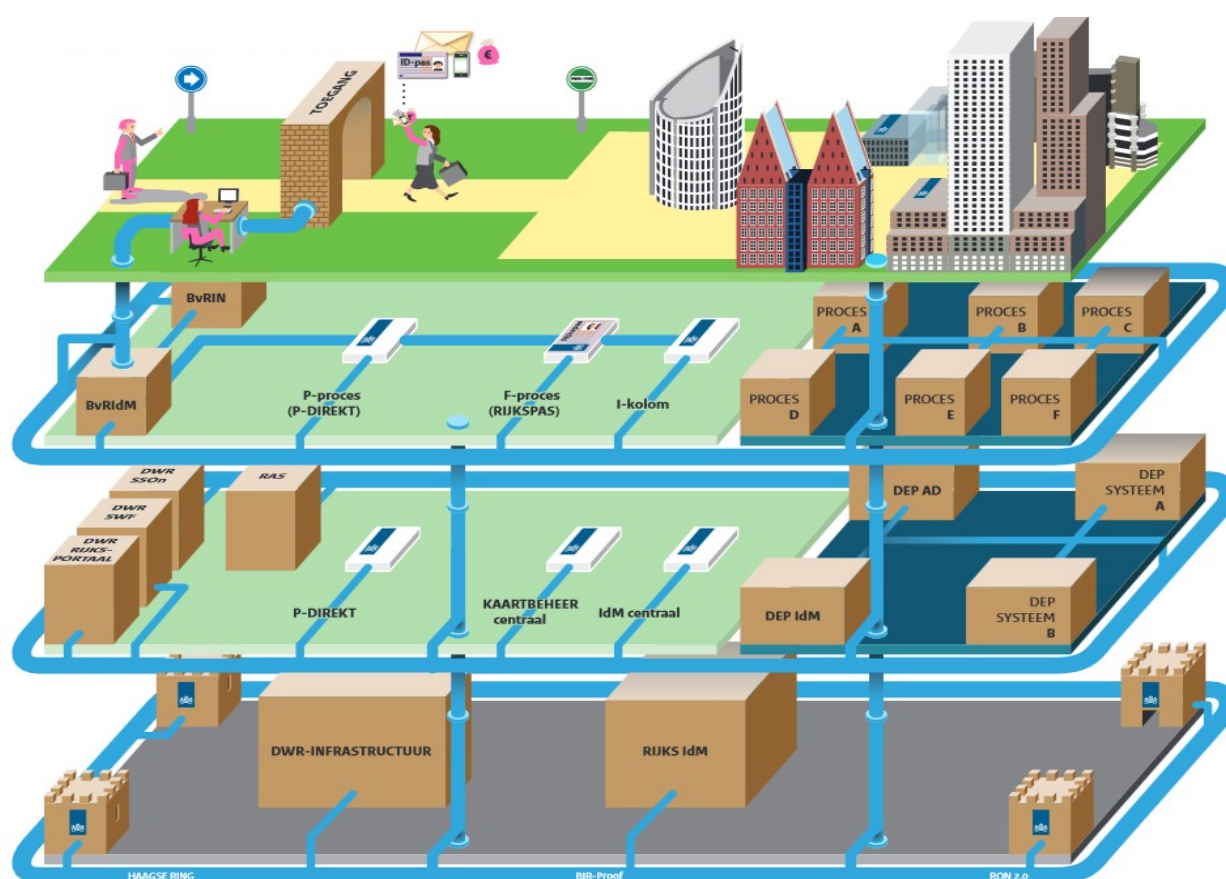
Bijlage 6: Door ICBR vastgesteld Eindbeeld RIdM



Rijksoverheid

Eindbeeld RIdM

Toekomstige inrichting van identitymanagement bij het Rijk



Status	Definitief (vastgesteld in ICBR)
Versie	1.0
Datum	18 maart 2014

Managementsamenvatting

Dit Eindbeeld beschrijft de toekomstige inrichting van identitymanagement bij het Rijk (RIdM). Het is een streefbeeld voor over tien jaar.

Dit document is bedoeld als richtsnoer. Het is nodig om te kunnen bepalen welke wijzigingen de komende jaren nodig zijn om identitymanagement om te kunnen vormen naar de generieke inrichting die nodig is voor de Compacte Rijksdienst.

Het Eindbeeld is daarnaast een toetsingskader voor *pas-toe-of-leg-uit*-verantwoording over voorgenomen of reeds uitgevoerde wijzigingen die een raakvlak hebben met identitymanagement.

Hoewel de term *RidM* een beperkter beschouwingsgebied suggereert neemt het Eindbeeld een breder domein in beschouwing: *Toegang*. Toegang kent drie hoofdelementen: De identificatie van medewerkers, het beheer van hun identiteiten en – tot op zekere hoogte – het regelen van autorisaties voor het gebruik van de logische en fysieke voorzieningen van het Rijk. Deze brede blik is noodzakelijk omdat de drie elementen met elkaar vervlochten zijn.

Daarnaast heeft het Eindbeeld betrekking op beheersing van de héle levenscyclus van identiteiten, vanaf het ontstaan van een nieuwe identiteit bij binnenkomst van een nieuwe medewerker, via de vele vormen van doorstroom die het Rijk kent, tot en met de uiteindelijke uitstroom van de medewerker bij het beëindigen van de laatste (werk)relatie met het Rijk.

En het eindbeeld is multidisciplinair. Het kent vier invalshoeken:

- Besturing – Wie gaat straks over welk besturingsdomein?
- Processen – Hoe sluit identitymanagement aan op de primaire bedrijfsprocessen?
- Informatie – Welke gegevens stromen door identitymanagementprocessen?
- Techniek – Welke technische inrichting is er uiteindelijk nodig?

Het Eindbeeld beschrijft een situatie waarin RIdM een enkelvoudige besturing kent. Dat is anders dan in de huidige situatie waarin identitymanagement is versnipperd over circa twintig organisaties en binnen die organisaties vaak nog weer over drie bedrijfsvoeringskolommen. Het transitietraject dat nodig is om het Eindbeeld te realiseren is ingrijpend. Het zal de nodige jaren gaan vergen. Dat maakt van het Eindbeeld een langere termijnvisie.

Dat laat onverlet dat de realisatie op korte termijn dient te starten. De directe aanleiding voor deze versie van het Eindbeeld is het project-in-oprichting "Terugkeer naar de Resident". Dit project betreft de gemeenschappelijke huisvesting van de kerndepartementen van SZW en VWS in één pand, te realiseren per 2015. Dit project heeft als streven om bij deze transitie als eerste invulling te geven aan het Eindbeeld. Dat is een goede ambitie. Daarvoor is het noodzakelijk om n  over dat Eindbeeld te kunnen beschikken. Het project kan met het Eindbeeld als leidraad in de hand een *showcase* realiseren die laat zien hoe de bedrijfsvoering rondom RIdM er in de toekomst uit zal gaan zien. En aangezien het de daadwerkelijke inrichting betreft voor SZW en VWS wordt daarmee ook de eerste concrete stap gezet op weg naar daadwerkelijke realisatie van het Eindbeeld.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	2
1 Inleiding.....	4
1.1 Over dit eindbeeld.....	4
1.2 Doelstelling.....	4
1.3 Wat vooraf ging.....	6
1.4 Opbouw van dit document.....	6
2 Beschouwingsgebied.....	7
2.1 Vier invalshoeken.....	7
2.2 Drie elementen van Toegang.....	8
2.3 Processenhiërarchie.....	10
2.4 Levenscyclus van een identiteit.....	11
2.5 Voor wie is RiDM bedoeld?.....	11
2.6 Inperkingen.....	11
3 UITGANGSPUNTEN.....	12
4 Invalshoek “BESTURING”.....	13
5 Invalshoek “PROCESSEN”.....	16
6 Invalshoek “INFORMATIE”.....	18
7 Invalshoek “TECHNIEK”.....	20
BIJLAGEN.....	22
Bijlage A. Begrippenlijst.....	23
Bijlage B. Relevante bronnen.....	24

1 Inleiding

1.1 Over dit eindbeeld

Dit Eindbeeld beschrijft de toekomstige inrichting van identitymanagement bij het Rijk (RIdM). Het is een streefbeeld voor over tien jaar.

Het Eindbeeld is bedoeld als richtsnoer. Het is nodig om te kunnen bepalen welke wijzigingen de komende jaren nodig zijn om identitymanagement om te kunnen vormen naar de generieke inrichting die nodig is voor de Compacte Rijksdienst.

Het Eindbeeld is daarnaast een toetsingskader voor *pas-toe-of-leg-uit*-verantwoording over voorgenomen of reeds uitgevoerde wijzigingen die een raakvlak hebben met identitymanagement.

1.2 Doelstelling

RIdM dient de vorming van de Compacte Rijksdienst. Daarvoor zijn in het verleden al meerdere beleidslijnen uitgezet. Voor het Eindbeeld zijn om te beginnen de I-strategie en de Hervormingsagenda leidend:

I-Strategie

Eind 2011 heeft het kabinet de Informatiseringsstrategie voor het Rijk vastgesteld. Met de I-strategie wordt gewerkt aan drie streefbeelden:

1. Een meer samenhangende I-infrastructuur creëren;
2. Een platform bieden voor tijd-, plaats en apparaatonafhankelijk werken (TPAW);
3. Grote en risicovolle projecten op orde krijgen.

In de uitvoering kent de I-strategie 25 maatregelen. Eén van die maatregelen is: *M09 – Invoering van identiteits- en toegangsmanagement voor het Rijk (IAM)*. Deze maatregel voorziet in de inrichting van een op rijksbrede leest geschikt beheer van identiteiten en toegang. Dat is nodig om de in het kader van de Compacte Rijksdienst te vormen rijksbrede bedrijfsprocessen adequaat te kunnen ondersteunen. Integratie en concentratie van toegangsdiensten wordt in de toekomst noodzakelijk.

Hervormingsagenda

De Hervormingsagenda beoogt een bijdrage te leveren aan drie bredere doelstellingen voor de rijksdienst:

1. Het leveren van goede dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen;
2. Het vergroten van de slagvaardigheid en het verminderen van overbodige bureaucratie;
3. Het verminderen van de apparaatskosten van de rijksdienst.

Andere kaders

Andere relevante ontwikkelingen zijn:

1. Toegenomen aandacht en druk op de borging van privacy en de naleving van wet- en regelgeving op dit gebied.
2. Beveiligingsrisico's die ontstaan door inzet van nieuwe technologie, schaalvergroting en herindeling van besturingsdomeinen.

Wat betekent dat voor RIdM?

De beoogde inrichting van RIdM dient behoeften van de Compacte Rijksdienst te steunen, denk aan:

1. Betere ondersteuning van bedrijfsprocessen
Binnen de overheid ligt het spook van de bureaucratie altijd op de loer en dat gaat ten koste van de kwaliteit van de dienstverlening. Om dat te doorbreken dienen niet goed op elkaar afgestemde bedrijfsprocessen te worden ontdebeld, geïntegreerd en geharmoniseerd. Ondersteunende processen dienen optimaal op de primaire processen te zijn afgestemd. Dat is efficiënter en draagt bij aan de productiviteit van alle betrokkenen.
2. Grotere organisatorische flexibiliteit
Huidige Rijksorganisaties zijn in beton gegoten. Het is kostbaar om te reorganiseren terwijl dat wel nodig is om in te kunnen spelen in een steeds sneller veranderende politieke realiteit. De toenemende organisatorische dynamiek is de afgelopen jaren toegenomen. Dat zal bij de vorming van de Compacte Rijksdienst de komende jaren niet veranderen. Dat verlangt een grote flexibiliteit en 'omschakelsnelheid' in bedrijfsvoeringsprocessen en ondersteunende techniek, om sneller aan te kunnen blijven sluiten op organisatieveranderingen.
3. Borging van kwaliteit, beveiliging, privacy en imago
De Rijksoverheid dient het goede voorbeeld te geven. Burgers en bedrijven mogen van de Rijksoverheid verwachten dat die de zaken op orde heeft. De Rijksdienst wil een moderne maar ook betrouwbare organisatie zijn met een professionele uitstraling.

RIdM kan dit ondersteunen door bijvoorbeeld:

1. Eénduidige besturing van identiteitenbeheer
Denk aan: Enkelvoudige besturingslijnen intern, heldere afstemmingslijnen met vertegenwoordigers van de primaire processen; ontschotting; einde aan de versnippering van besturing over (1) circa twintig verschillende organisaties en (2) en per organisatie nog eens over twee of drie bedrijfsvoeringskolommen.
2. Een Rijksbrede identiteitenregistratie
Denk aan: Scheiding en ontkoppeling van identiteiten van departementale organisatiestructuren; identiteiten van natuurlijke personen centraal stellen, niet per werkrelatie telkens als nieuwe identiteit registreren. Dat is nodig om versnippering van autorisaties voor logische en fysieke toegang en de uitgifte van middelen te voorkomen. Want versnippering is niet alleen inefficiënt, het gebrek aan een totaaloverzicht van uitgegeven autorisaties is ook een serieus veiligheidsrisico.
3. Hoogwaardige processen gedurende de gehele levenscyclus van identiteiten
Denk aan: Registratie uitsluitend uitsluitend op basis van authenticatie met een geldig identificatiemiddel; enkelvoudige registratie van identiteitsgegevens met kwaliteitscontrole; kwaliteitsbewaking van de hele IdM-procesketen, van eerste registratie tot aan verwijdering uit alle registraties omwille van privacy.

1.3 Wat vooraf ging

Dit Eindbeeld heeft een voorgeschiedenis. Het Rijk is al geruime tijd op zoek naar een generieke inrichting van identiteitenbeheer. In het verleden lag de nadruk op centrale kaderstelling en departementale uitvoering. Tussen departementen werd gezocht naar afstemmingsrelaties, zoals federatieve oplossingen. Maar dat is door aangescherpte taak- en doelstellingen niet voldoende meer.

Om processen te versnellen werd op 18 december 2013 bij DGOBR een eerste *strategische workshop RIdM* georganiseerd. In de workshop kwam aan de orde dat er vooraleerst behoefte is aan een heldere doelstelling: Wat is precies het streven? Waar wil de bedrijfsvoering van het Rijk uiteindelijk met RIdM naar toe?

Tegelijkertijd was de constatering dat de uitwerking en acceptatie van een eindbeeld hinder ondervindt van discussies over de te kiezen aanlooproute en de impact op korte termijn op de betrokken diensten en organisaties. Maar het heeft geen zin een route bepalen als het einddoel niet helder is.

Daarop is besloten om deze elementen van elkaar los knippen: Werk eerst een helder eindbeeld uit, met een langetermijnperspectief – desnoods 50 jaar in de toekomst. Stel dit eindbeeld eerst vast en ga pas dan bepalen wat de beste route is.

Vrijdag 31 januari 2014 vond een 2e strategische workshop plaats. Hier werd een eerste compacte conceptversie van het Eindbeeld gepresenteerd, gebaseerd op voorstellen uit de eerste workshop. Uit de bespreking van dit concept kwamen meerdere verbeterpunten naar voren die in deze versie zijn geadresseerd.

Parallel aan dit traject werden de voorbereidingen getroffen voor de inrichting van RIdM voor SZW en VWS. De ideeën die daar ontstonden werden over en weer getoetst met het Eindbeeld.

1.4 Opbouw van dit document

Hoofdstuk 2 *Beschouwingsgebied* definieert de reikwijdte van het onderwerp. Bij een thema als identitymanagement zijn de grenzen bij voorbaat nog alles behalve scherp, dus moeten er keuzes gemaakt worden.

Hoofdstuk 3 *Uitgangspunten* zet de belangrijkste uitgangspunten op een rijtje.

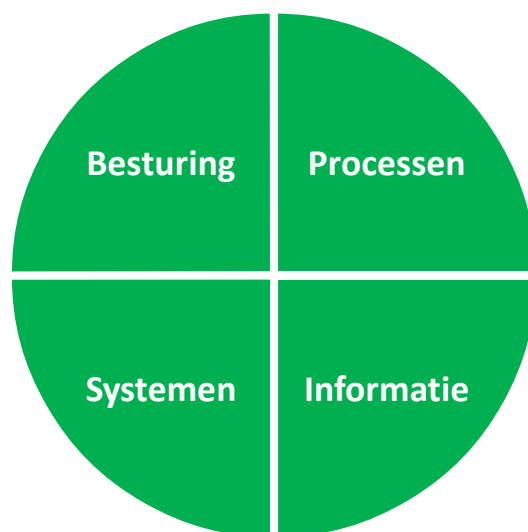
Hoofdstuk 4 t/m 7 beschrijven het Eindbeeld vanuit vier invalshoeken: *Besturing, Processen, Informatie* en *Techniek*.

2 Beschouwingsgebied

2.1 Vier invalshoeken

De Rijksoverheid worstelt met *identitymanagement*, omdat dat het thema geen scherpe afbakening kent en verkeerde associaties oproept. Die gewaarwording binnen de rijksoverheid is niet anders dan wat andere grote organisaties elders in de wereld ervaren. Wat ook niet helpt om een juist beeld te vormen is dat *identitymanagement* een Engelstalige term is die voortkomt uit het ICT-domein. Daardoor krijgt het onderwerp vanuit andere bedrijfsvoeringskolommen al gauw een technisch 'stigma'. Maar *identitymanagement* betekent gewoon identiteitenbeheer en is in die zin een regulier onderdeel van de hele bedrijfsvoering.

Om een compleet beeld neer te zetten zijn de volgende invalshoeken van belang:



Kernvragen zijn:

- Besturing: Wie gaat straks over welk besturingsdomein?
- Processen: Hoe sluit identitymanagement aan op de primaire bedrijfsprocessen?
- Informatie: Welke gegevens stromen door identitymanagementprocessen?
- Techniek: Welke technische inrichting is er minimaal nodig?

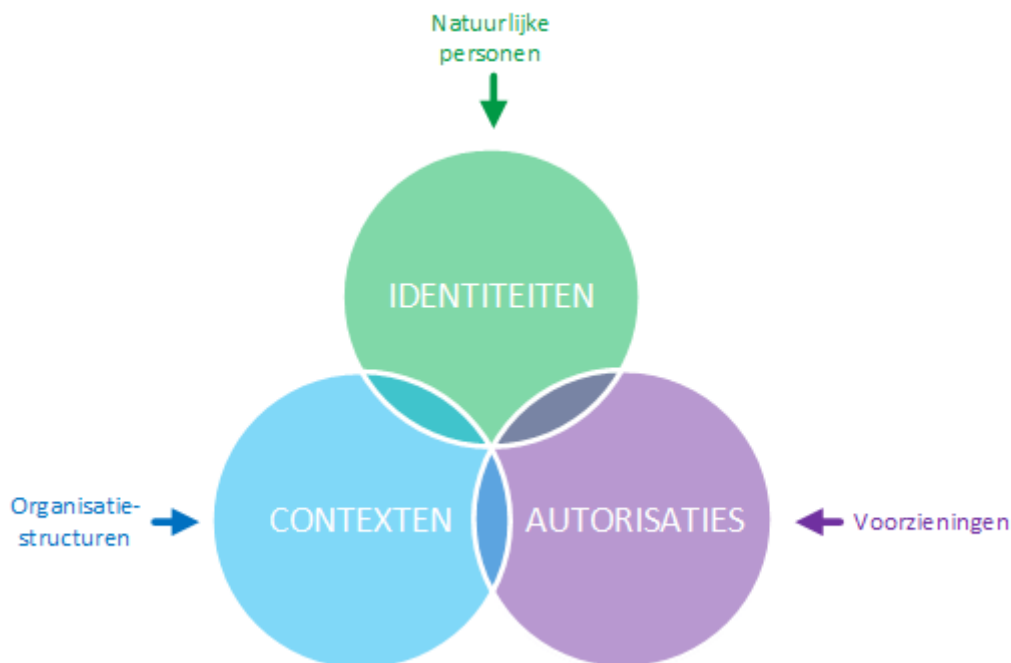
2.2 Drie elementen van Toegang

Hoewel de term *RiDM* een beperkter beschouwingsgebied suggereert neemt het Eindbeeld een breder domein in beschouwing, te weten: *Toegang*.

Toegang kent drie hoofdelementen:

- Identiteiten: de identificatie van natuurlijke personen;
- Contexten: het beheer van hun identiteiten in de context van hun werkrelatie(s);
- Autorisaties: het beheer van autorisaties tot voorzieningen.

Voor het regelen van toegang worden deze drie elementen aan elkaar gekoppeld:



Identiteitenbeheer is vooral het beheer van de koppelvlakken van deze gebieden.

Identiteiten

Dit betreft de identificatie van natuurlijke personen (dus niet: identiteiten per arbeidsrelatie). Dit gebeurt aan de hand van identificatiemiddelen, zoals momenteel een geldig paspoort of geldige ID-kaart.

Contexten

Van elke medewerker is het nodig om te weten wat zijn of haar (werk)relatie is met het Rijk. Dat is mede bepalend voor de toe te kennen autorisaties. De medewerker krijgt daartoe een formele aanstelling in een organisatie, met daarin een functie en formele relaties met andere medewerkers, zoals bijvoorbeeld met de lijnmanager. Daarmee heeft de medewerker één organisatorische context gekregen.

Een medewerker kan meer dan één context hebben: Het mogelijk dat de medewerker door detachering nog een tweede formele aanstelling heeft en wellicht zelfs meer. Daarnaast kan de medewerker actief zijn in niet-formele organisatievormen, zoals een project of ander werkverband, waar ook eigen autorisaties aan gekoppeld zijn. Tenslotte zijn er medewerkers die geen formele aanstelling hebben en daarmee geen formele context, maar wel een informele context, zoals bijvoorbeeld 'vaste gasten' in een werkverband of servicemedewerkers van een dienstverlenend bedrijf. Vele varianten zijn mogelijk en geen enkele variant

kan op voorhand worden uitgesloten.

Autorisaties

Via autorisaties krijgt de medewerker toegang tot de logische en fysieke voorzieningen van het Rijk. Let wel: Dit zijn 'voorzieningen' in de breedste betekenis van het woord. Dat beperkt zich niet tot de fysieke toegang tot gebouwen en logische toegang tot ICT-voorzieningen. Het zijn ook zaken als telefoon, Rijkspas, token, dienstauto of dienstwapen en andere middelen die fysiek worden uitgereikt. En het betreft ook minder tastbare voorzieningen zoals bijvoorbeeld primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zoals salaris, onkostenvergoedingen, IKAP-regelingen en andere rechten die gekoppeld zijn aan een bepaalde organisatorische context. Belangrijk: Elke voorziening die een identiteit aan een entiteit koppelt is op te vatten als een autorisatievoorziening. Elke autorisatievoorziening kent haar eigen autorisatiedomein waar het de scepter over voert. Vanuit het domein van identitymanagement is het alleen nodig om te weten dát die autorisaties er zijn, niet precies wat ze zijn en welke informatie daaraan is gekoppeld.

Afbakening identitymanagement

Voor elk van de drie elementen zijn er raakvlakken met de omgeving. Daarom is het van belang de grenzen van het beschouwingsgebied af te bakenen:

Element	Wat behoort tot het RiDM-domein?	Wat is specifiek voor een autorisatiedomein en hoort niet tot het RiDM-domein?
Identiteiten	– Toekenning RIN – Registratie identiteit – Bewaking kwaliteit van identiteiten – Registratie van generieke contactgegevens	– Controle geldigheid identificatiemiddel – Antecedentenonderzoek, VOG, etc.
Contexten	– Registratie voor autorisaties noodzakelijke organisatiegegevens, formeel en/of informeel	– Registratie registers (formeel of informeel) – Functieregisters
Autorisaties	– Registratie van systemen die autorisaties hebben uitgegeven, om bij mutaties elders een signaal af te kunnen geven dat de autorisatie aangepast of ingetrokken moet worden.	– Registratie van wat die autorisaties precies zijn, zoals lees/schrijfrechten, toegangsniveau, toegangszone, etc.etc. – Voor autorisatie noodzakelijke identificatiemiddelen en/of vaardigheidsbewijzen zoals: <u>BSN</u> en kopie van: paspoort, rijbewijs, schietvergunning, certificering, diploma, werkvergunning, etc.etc.

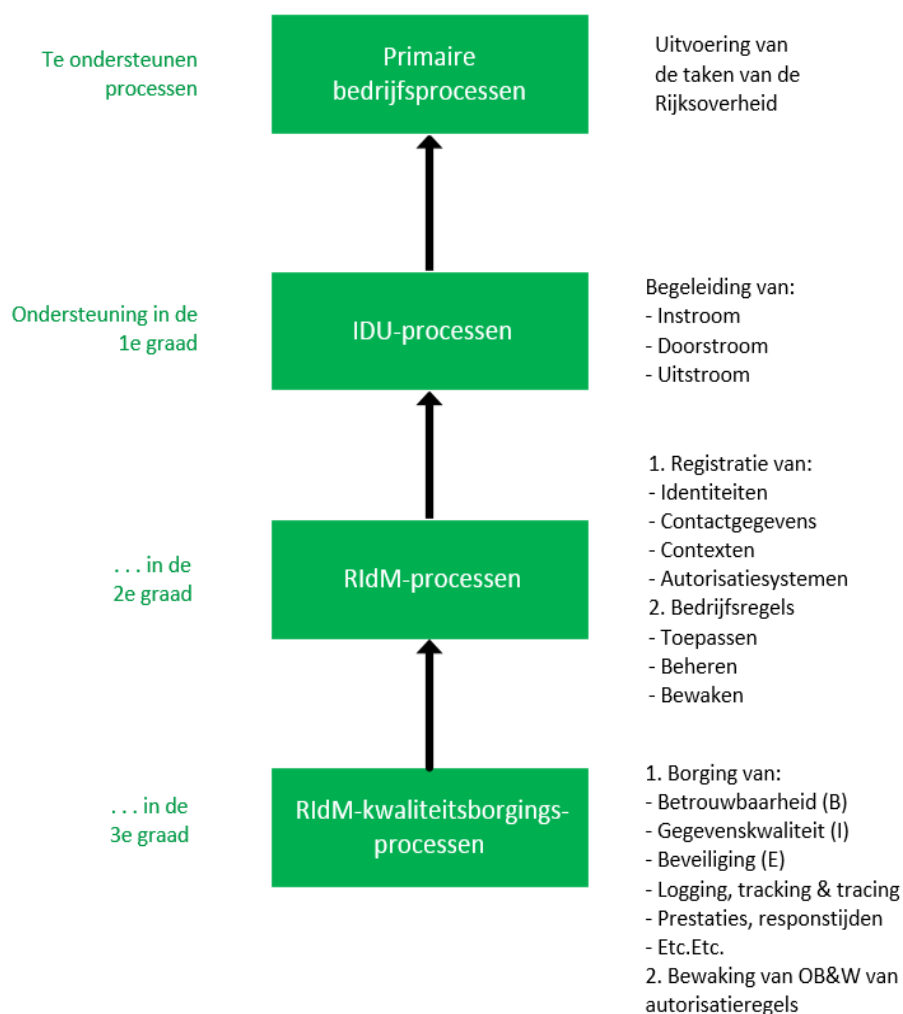
Verschuiving van Departementaal Specifiek naar Domeinspecifiek

Op dit moment maakt het Rijk een onderscheid tussen Generieke en Specifieke voorzieningen. Generieke voorzieningen zijn voor het hele Rijk. Voor die voorzieningen geldt het uitgangspunt: "verplicht, tenzij".

Specifieke voorzieningen zijn van een departement. In het eindbeeld van de Compacte Rijksdienst zijn er geen Specifieke voorzieningen meer die nog gekoppeld zijn aan een departement, uitzonderingen daargelaten. Maar elke Generieke voorziening kent in de toekomst een eigen domein waarover de voorziening gezaghebbend is. Processen, Informatie en Systemen die horen bij dat domein zijn Domeinspecifiek voor dat domein.

2.3 Processenhiërarchie

Om spraakverwarring over processen te vermijden is het belangrijk om daar een gelaagdheid in te onderkennen:



In het domein van RIdM horen de onderste twee niveaus: RIdM-processen en RIdM-kwaliteitsborgingsprocessen. RIdM is ondersteunend aan de IDU-processen die op hun beurt weer ondersteunend zijn aan de primaire bedrijfsprocessen.

2.4 Levenscyclus van een identiteit

In het beschouwingsgebied hoort de hele levensloop van een identiteit en die volgt de levensloop van de relaties die een medewerker heeft met het Rijk. Elke in-, door- of uitstroom-'beweging' die een medewerker maakt *triggert* RIdM om een aantal mutaties door te voeren in de registratie van identiteiten, gekoppelde context(en), en/of gekoppelde autorisaties.

2.5 Voor wie is RIdM bedoeld?

Voor welke soorten medewerkers?

Het Eindbeeld heeft betrekking op alle medewerkers die toegang nodig hebben tot de voorzieningen van het Rijk, dat zijn bijvoorbeeld (niet uitputtend):

- interne medewerkers van een departement of een aan het departement verbonden organisatie;
- stagiaires;
- intern gedetacheerden;
- externe medewerkers die een interne functie vervullen;
- servicemedewerkers of externe medewerkers die een dienst komen leveren;
- gedetacheerden vanuit een andere overheidsorganisatie;
- niet-incidentele gastgebruikers van 's Rijks voorzieningen.

Voor welke organisaties?

Voor wat betreft organisaties is de grens van het beschouwingsgebied nog niet scherp. Als voorlopige vuistregel geldt dat het Eindbeeld van toepassing is voor organisaties die gebruik gaan maken van Generieke voorzieningen en die daarvoor een Rijkspas en/of DWR-inlogaccount nodig hebben.

2.6 Inperkingen

Op dit moment zijn verdere geen inperkingen bekend.

3 UITGANGSPUNTEN

Als checklist voor de inrichting van RIdM gelden de volgende uitgangspunten:

Algemeen (alle invalshoeken)

1. Hergebruik tenzij
2. Generiek tenzij

Besturing

1. Eénduidige bestuurlijke verantwoordelijkheid
2. Beheersing van de hele levenscyclus van identiteiten
3. Eénduidig overzicht in autorisaties (In welke voorzieningen zijn autorisaties aangemaakt?)
4. Digitale paraaf en handtekening

Processen

1. Klantgerichte inrichting, klanten zijn lijnmanagers en medewerkers
2. Uniforme ondersteuning van IDU, geen departementspecifieke inrichting
3. IDU-varianten wellicht per categorie medewerker of voorziening, maar niet per departement
4. Snelle afwikkeling, b.v. intake medewerker bij in- en doorstroom binnen 15 minuten

Informatie

1. HRM is de gezaghebbende bron voor identiteitsgegevens
2. Registratie van een identiteit gebeurt op basis van geldig identificatiemiddel, geautomatiseerd
3. Enkelvoudige invoer, enkelvoudige bronadministratie, meervoudig gebruik
4. Er zijn meerdere soorten organisatorische contexten, van formeel naar informeel
5. Een natuurlijk persoon kan in meerdere contexten tegelijk actief zijn
6. Per context kan de persoon aparte autorisaties krijgen tot voorzieningen
7. Informatiebeveiliging conform BIR

Techniek

1. Modulaire opbouw waar mogelijk, opsplitsen waar mogelijk, geen monolieten
2. Scheiding van identificatie-, identiteitenbeheer- en autorisatiesystemen
3. Digikoppeling: Uitwisseling van gegevens via gestandaardiseerd digitaal berichtenverkeer
4. Ondersteuning van deze berichtenverkeerstandaarden als voorwaarde bij aanbestedingen
5. IdM-systeem, ID-store: Eén generiek systeem, geen federatie, geen departementale IdM's
6. One Stop Shop: Eén loket voor regeling alle toegangszaken
7. TPAW-ondersteuning van lijnmanagers ('autoriseren vanaf je tablet')

Informatiebeveiliging

Een speciaal aandachtspunt is verbetering van beveiliging. Als basis daarvoor dient de kwaliteit van identiteitsgegevens op orde te zijn en dienen ze op éénduidige wijze te worden beheerd.

Op een centrale plek dient overzicht te zijn van alle autorisaties die aan een medewerker zijn toegekend, ongeacht aan welke (organisatie)context die zijn toegekend, zodat de juistheid van die autorisaties vanaf een centrale plek kan worden getoetst aan de geldende bedrijfsregels. De juistheid van deze autorisaties wordt gemeten en getoetst. De bestuurder legt hierover verantwoording af.

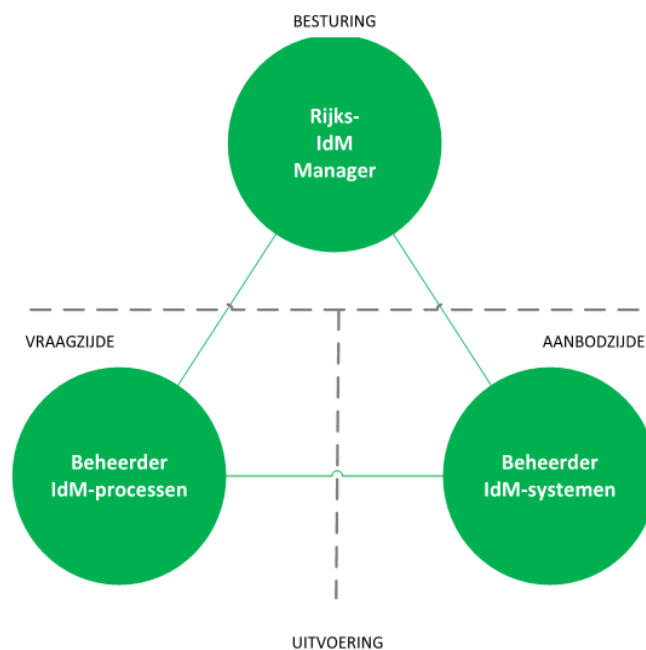
Privacy

Op dezelfde wijze dient er overzicht te zijn in wat de doelbinding is van her en der geadministreerde persoonsgegevens. De hele levenscyclus van een identiteit dient onder controle te zijn. Persoonsgegevens dienen vernietigd te worden als er geen doelbinding meer voor is.

4 Invalshoek “BESTURING”

Besturingsmodel: besturingsdriehoek

In het Eindbeeld is er rijksbreed één bestuurder voor RIdM die sturing geeft via de volgende besturingsdriehoek:



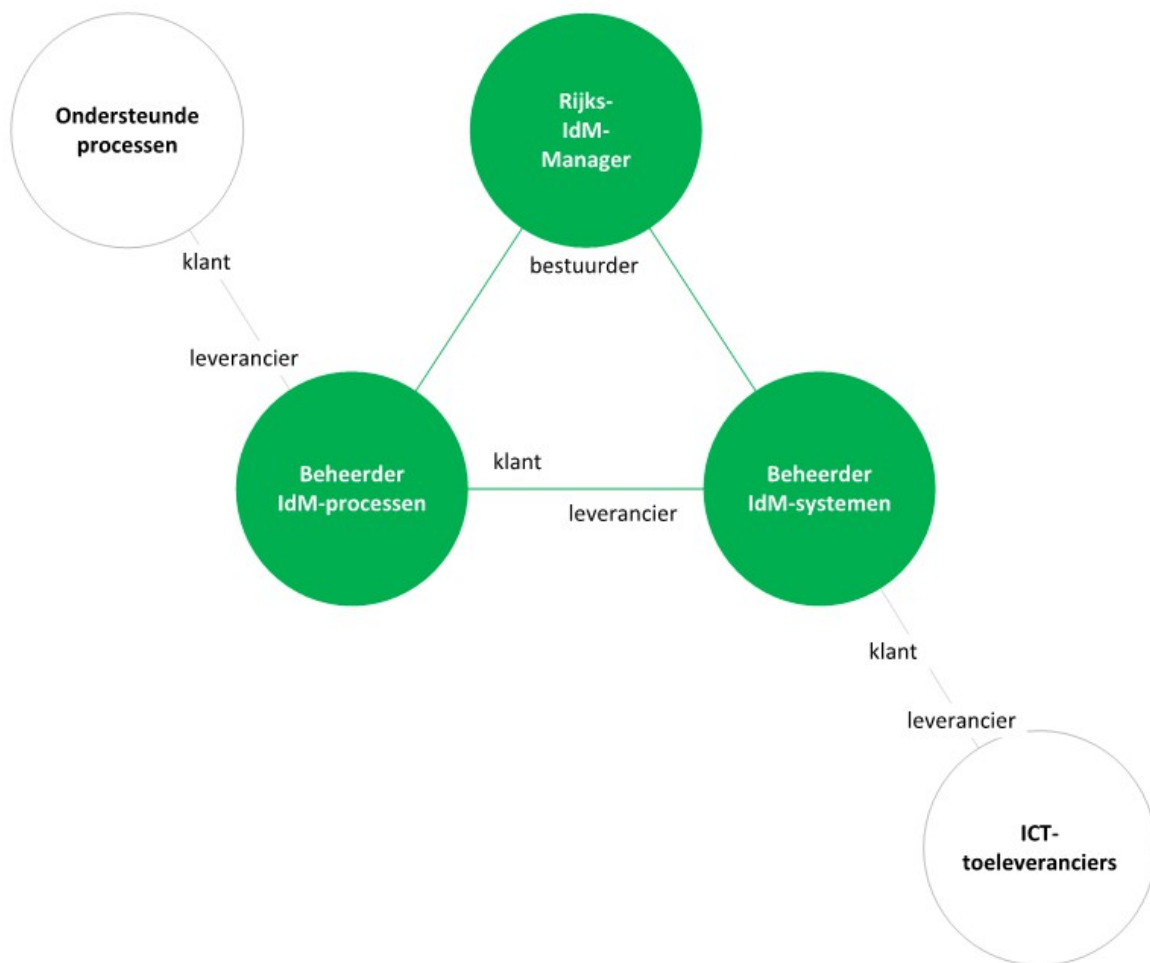
Toelichting

1. De termen 'Rijksidentitymanager', 'Beheerder IdM-processen' en 'Beheerder IdM-systemen' zijn niet letterlijk te worden opgevat; het zijn werktitels.
2. De besturing gebeurt vanuit HRM.
3. De Rijksdienst kent enkelvoudig beheer van IdM-processen.
4. De Rijksdienst kent enkelvoudig beheer van IdM-systemen.
5. De besturing is in handen van één eindverantwoordelijke, de Rijksidentitymanager, die de scepter zwaait over fysieke en logische toegang voor personen die van de voorzieningen van het Rijk gebruik maken. Daaronder valt ook het beheer van identiteiten van die personen.
6. Voor het beheer van IdM-processen is een beheerder aangesteld. Deze beheerder rapporteert aan de Rijksidentitymanager en is zelf 'klant' van de beheerder van IdM-systemen.
7. Voor het beheer van IdM-systemen is een beheerder aangesteld. Deze beheerder rapporteert aan de Rijksidentitymanager en is zelf 'leverancier' van de beheerder van IdM-processen.

8. Er is een scheiding tussen besturen en uitvoeren: De Rijksidentitymanager stuurt de beheerders van de IdM-processen en IdM-systemen aan.
9. Er is een scheiding tussen vraag en aanbod: Er is een bestuurlijke scheiding tussen de beheerder van IdM-processen die een professionele klant/leverancier-relatie onderhoudt met de beheerder van IdM-systemen. Dit betekent dat levering op basis van overeenkomst van diensten uit een dienstenportfolio tegen afgesproken serviceniveaus.

Besturingsmodel: relaties met de omgeving

RiDM ondersteunt andere processen in de bedrijfsvoering en krijgt ondersteuning van toeleveranciers:



Toelichting

1. De beheerder van IdM-processen is op zijn beurt zelf 'leverancier' die ondersteunende en primaire bedrijfsprocessen ondersteunt met tijdige levering van kwalitatief hoogwaardige identiteiten.
2. De beheerder van IdM-systemen is zelf 'klant' van interne en externe ICT-toeleveranciers.

Wat betekent dit voor het takenpakket van HRM?

In de huidige situatie is HRM verantwoordelijk voor IDU-processen van intern personeel, het beheer van de formele organisatiestructuur en natuurlijk het beheer van salarisbetalingen en secundaire arbeidsvoorwaarden in P-Direkt.

In het Eindbeeld krijgt HRM er een besturingsdomein bij: het RIdM-domein. Dat domein is op te vatten als onderdeel is van het totale HRM-domein. Deze uitbreiding betekent de volgende extra taken:

1. De verantwoordelijkheid voor de identificatie van instromende interne én externe medewerkers en het beheer van extra gegevensattributen die nodig zijn voor identitymanagement.
2. Onder die attributen valt ook de koppeling van identiteiten aan informele organisatieverbanden om autorisaties te kunnen regelen die níét bij de formele organisatiestructuur horen.
3. Onder die attributen valt ook de koppeling aan kostenplaatsenstructuren die nodig zijn om de kosten van toegekende voorzieningen te kunnen verrekenen.
4. Onder die attributen hoort ook de nominale registratie van actieve autorisaties. 'Nominaal' wil zeggen dat vanuit RIdM alleen wordt geregistreerd dat er een autorisatie is, maar niet wat de autorisatie precies is, want dat is een technische invulling en die is vaak domeinspecifiek.
5. Het leveren van identiteitenmanagement betekent dat HRM in *real-time* (dat wil zeggen: binnen een kwartier) medewerkers registreert zodat het regelen van autorisaties zonder onnodige vertraging in gang gezet kan worden. Alleen voor administratie in P-Direkt kan de bestaande maandcyclus gehandhaafd worden.

Wat blijft voor HRM buiten scope?

Niet tot het domein van RIdM horen:

1. De technische inrichting van de One Stop Shop met WID-scanners, beveiligde opslag van uit te geven middelen zoals Rijkspas en andere randapparatuur.
2. De daadwerkelijke technische inregeling van logische en fysieke toegang.
3. Het toekennen van e-mailadres en inlogaccounts.
4. De uitgifte en inname van middelen zoals de Rijkspas, mobiele telefoon, dienstwagen, dienstpistool etc.etc.

Die taken blijven bij de domeinen waar ze nu ook onder vallen.

5 Invalshoek "PROCESSEN"

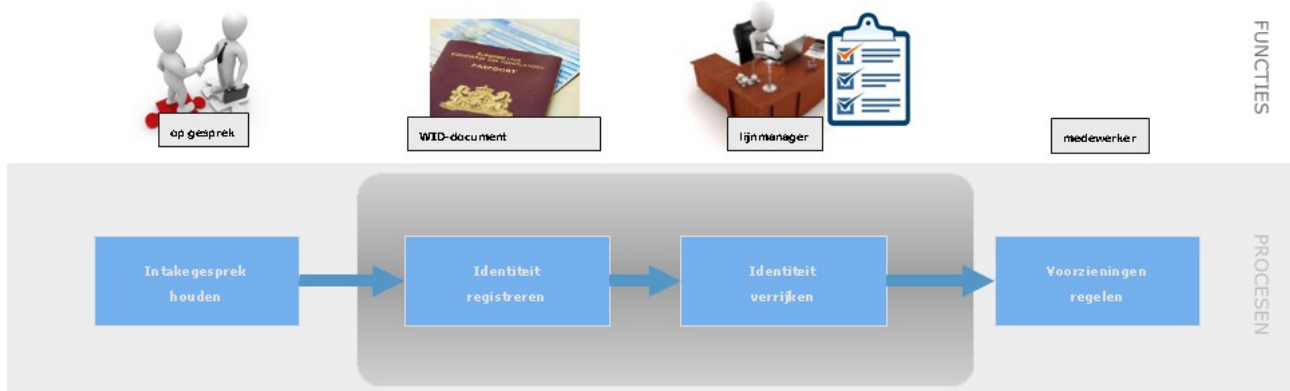
Identitymanagement ondersteunt in-, door- en uitstroom van medewerkers en is daarmee ondersteunend aan de IDU-processen van het Rijk. Bij de introductie van RIdM is deze ondersteuning generiek. Dat wil zeggen dat RIdM bij wijze van 'confectie' één generieke set IdM-processen voor de hele Rijksdienst verzorgt. De daarmee geboden dienstverlening is overal hetzelfde en niet gebonden aan organisatie of locatie.

IDU-processen worden gesteund met het aanmaken en het beheren van de lifecycle van identiteiten. Maar het beheren van identiteiten is geen doel op zich. Waar het om gaat is het toekennen, aanpassen en uiteindelijk weer intrekken van toegang tot de voorzieningen van het Rijk.

Er zullen speciale situaties bestaan, voor speciale personen, speciale locaties of andere speciale voorzieningen waarvoor speciale IdM-oplossingen nodig zijn. Daarom komen naast de generieke ook speciale IDM-processen voor. Maar de grondregel is: "Generiek, tenzij".

Voorbeeld Instroom

Een instroomproces gezien vanuit het RIdM-proces ziet er globaal als volgt uit:



In het domein van RIdM zit de registratie en de verrijking van de identiteit het opstarten van autorisatieopdrachten.

De intake tussen medewerker en lijnmanager en de daadwerkelijke autorisatie en uitgifte van voorzieningen valt buiten het domein.

Triggers

Een belangrijk kenmerk van RIdM is dat IdM-processen een *trigger* kennen die één of meer bijpassende vervolgacties in gang zet:

Trigger	Voorbeelden van op te starten acties
1. Aanmelding servicemedewerker	• Toekenning RIN • Ingeval nieuw: Registratie in RIN-register • Registratie in identiteitenregister • Start aanvraag Rijkspas
2. Aanmelding stagiaire	• Als vorige, plus: • Start aanvraag mailadres • Start aanvraag inlogaccount
3. Aanmelding interne medewerker	• Als vorige, plus: • Registratie in P-Direkt
4. Afmelding medewerker	• Ingeval laatste relatie: Start Uitstroom medewerker • Intrekken autorisaties behorende bij de rol
5. Afmelding autorisatie	• Aanpassing autorisatiestatus voor betreffende voorziening
6. Uitstroom medewerker	• Intrekken autorisaties in alle systemen • Intrekken login-account • Intrekken geldigheid Rijkspas

Let op: vanaf de WID-scanner gaat ook informatie rechtstreeks naar autorisatievoorzieningen, buiten het domein van RIdM om. Denk aan BSN, kopie paspoort naar P-Direkt en wellicht: kopie rijbewijs naar dienstauto-uitgifte, kopie schietvergunning naar uitgifte dienstpistolen, etc.etc.

RIdM omvat uitvoering van de volgende processen:

1. Registratie van identificerende statische kenmerken van een persoon
2. Registratie van aanvullende contactgegevens
3. Registratie van aanvullende contextuele gegevens (organisatie, functie, etc.)
4. Registratie van door medewerkers zelf aan te vullen gegevens (self-service)
5. Ontvangst van gegevens en statuswijzigingen van omliggende systemen
6. Doorgifte van gegevens en statuswijzigingen aan omliggende systemen
7. Kwaliteitsborging van het identiteitenbestand
8. Kwaliteitsborging op IdM-processen aan de hand van prestatie-indicatoren.

RIdM omvat NIET de volgende processen:

1. Registratie van werkrelaties, want contractuele verbondenheid tussen medewerker en organisatie is geen aangelegenheid voor RIdM.
2. Registratie van organisatiestructuren (maar wel het gebruik daarvan)
3. Instroom-, doorstroom- en uitstroom van personen die een werkrelatie onderhouden. Dat is aan de voorzieningen die werkrelaties met die personen administreren
4. Autorisatie voor het gebruik van faciliteiten van de Rijksdienst. Dat is aan de voorzieningen die die faciliteiten uitgeven.

6 Invalshoek “INFORMATIE”

RiDM voorziet in een centrale administratie waarin van natuurlijke personen de volgende gegevens worden bijgehouden:

Identificerende persoonsgegevens

- Voornamen
- Voorvoegsels
- Geslachtsnaam
- Geboortedatum
- Geboortegemeente/plaats
- Geslacht
- Nationaliteit
- WID-type
- WID-nummer
- *Etc. (de exacte invulling kan in de loop van de tijd veranderen)*

Dynamische persoonsgegevens

- Titels
- Roepnaam
- Achternaam
- Representatieve foto
- *Etc.*

Contactgegevens

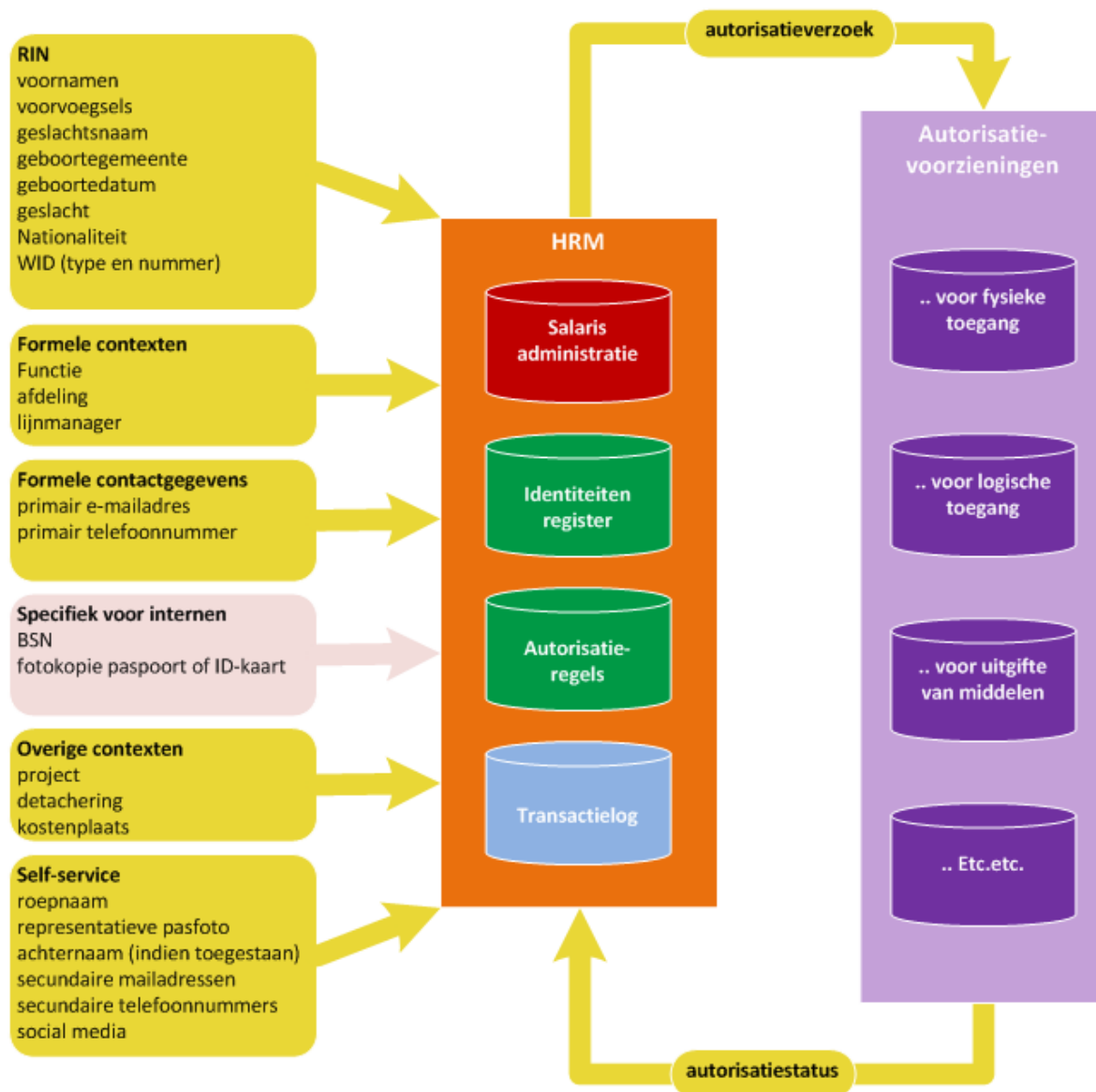
- Telefoonnummers
- Bezoekadres
- E-mailadres
- *Etc.*

Contextuele gegevens (mogelijk meerdere per persoon)

- Organisatie
- Functie
- Leidinggevende
- Mandaatniveau, etc.etc.

Voorbeeld Instroom

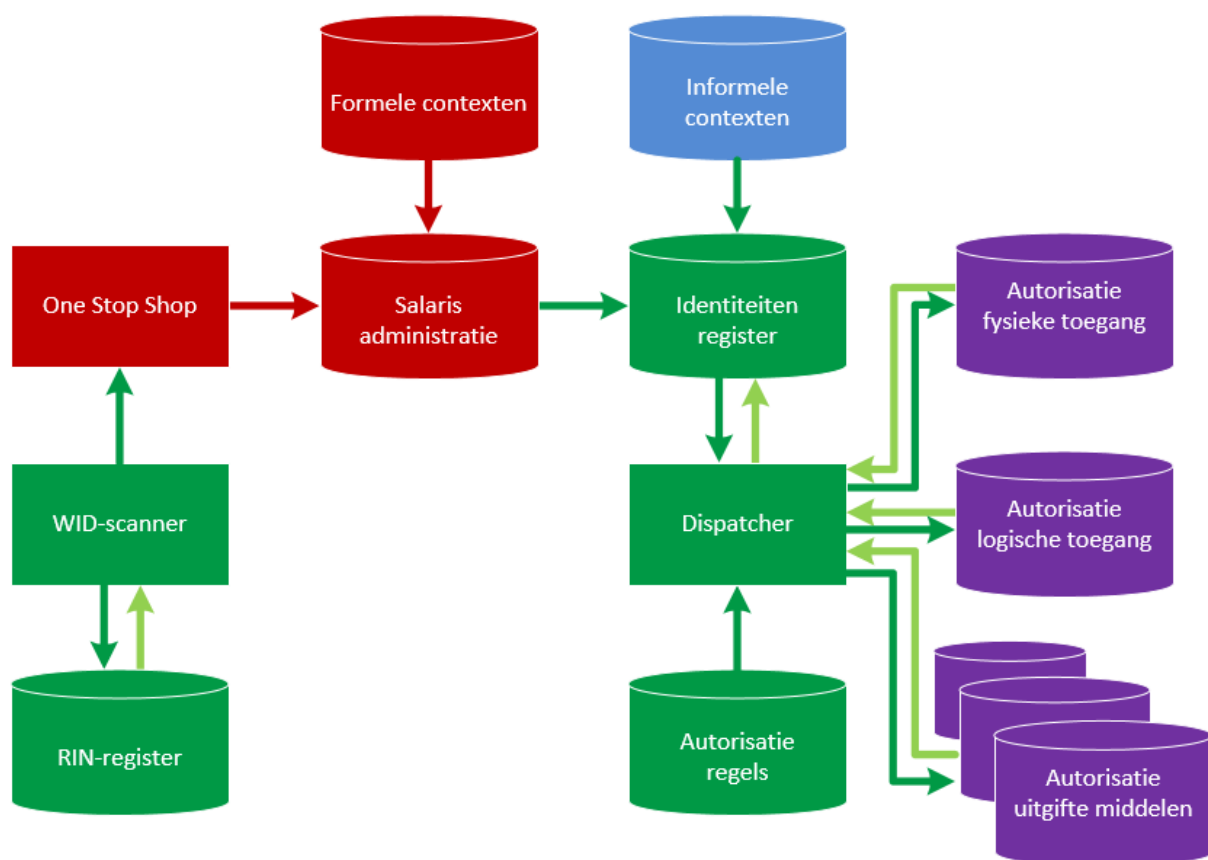
Bij instroom vinden de volgende gegevensstromen plaats:



De in dit schema afgebeelde aanlevering van BSN en fotokopie paspoort of ID-kaart vallen strikt genomen buiten het domein van RiDM, want binnen RiDM is er geen doelbinding voor. De aanlevering valt echter wel binnen het overkoepelende domein van HRM.

7 Invalshoek "TECHNIEK"

Het systemenperspectief betreft uitsluitend ICT-systemen. Een Identiteitenregister is de centrale spil tussen alle omliggende systemen die leverancier of afnemer zijn van identiteitsgegevens:



Toelichting

1. De kern van RiDM is een identiteitenregister dat bij registratie van een nieuwe identiteit gevoed wordt door het RIN-register. Het RIN-register bevat identificerende persoonsgegevens en een uniek identificatienummer: het RIN.
2. RiDM gebruikt het RIN als identificatienummer voor uitwisseling van gegevens over identiteiten met alle omliggende systemen.
3. De andere systemen zijn over het algemeen afnemer van identiteitsgegevens, maar er kan ook sprake zijn van 'teruglevering'. Soms bevatten de omliggende systemen informatie over een identiteit die ook voor andere systemen nodig zijn, zoals e-mailadres en telefoonnummer(s) en andere veranderlijke aan de persoon gebonden gegevens. Belangrijke stelregel is dat deze informatiestromen via het identiteitenregister verloopt.

4. In het identiteitenregister worden contextuele gegevens zoals organisatie, functiebenaming en andere aanvullende kenmerken toegevoegd die omliggende systemen helpen voor de betreffende persoon snel de juiste autorisaties te bepalen. Een persoon kan in meerdere contexten actief zijn met per context in die omliggende systemen andere autorisaties.

Voorbeeld instroom

Bij de instroom van een medewerker komen achtereenvolgens de volgende systemen aan bod:

1. Na een intakegesprek vult de manager een werkopdracht in voor de one stop shop.
2. De medewerker gaat naar de one stop shop om autorisaties in gang te laten zetten.
3. Eerst identificeert de medewerker zich met een geldig WID-document.
4. Dit WID-document wordt op echtheid gecontroleerd in een WID-scanner.
5. Identificerende persoonsgegevens worden daarbij uitgelezen.
6. Op basis van die persoonsgegevens wordt een RIN aangevraagd.
7. Vervolgens worden de persoonsgegevens met RIN en ingevoerd in P-Direkt.
8. De medewerker wordt daar gekoppeld aan de juiste afdeling, lijnmanager en functie.
9. Vervolgens relevante persoonsgegevens overgenomen in het identiteitenregister.
10. Dit triggert de aanvraag van een aantal autorisaties.
11. Vervolgens worden Rijkspas, e-mailaccount en inlogaccount aangevraagd.
12. Daarna worden middelen zoals mobiele telefoon, tablet, laptop, werkplek, softwarelicenties en speciale voorzieningen voor speciale taken (dienstauto, dienstwapen, etc.) aangevraagd.

Een deel van de voorzieningen wordt direct toegekend, zoals tijdelijke Rijkspas, e-mailaccount en inlogaccount en wellicht mobiele telefoon. Voor andere voorzieningen geldt een wachttijd. De medewerker maakt daarvoor een terugkomafpraak met de one stop shop. Bij die terugkomafpraak moet de medewerker zelf waar nodig ook weer aanvullende informatie meenemen.

Triggers en Dispatcher

Bij doorstroom en uitstroom ontstaan mutaties. Een mutatie in één van de systemen kan een keten aan vervolgacties opleveren. Zo'n mutatie is een trigger voor RIdM. RIdM bevat daarvoor een module genaamd 'Dispatcher' die deze triggers verwerkt en automatisch de benodigde vervolgacties opstart. Zo betekent de start van een werkrelatie dat nodige autorisaties in gang gezet moeten worden.

Om dit mogelijk te maken zijn de voor de Dispatcher geldende autorisatieregels (business logic) voorgeconfigureerd. Het automatisch toepassen van deze regels maakt van de Dispatcher een intelligent maar ook bedrijfskritisch systeem. Dat stelt extra hoge eisen aan veiligheid en betrouwbaarheid. In de loop van de tijd zullen autorisatieregels wijzigen. Ook zulke wijzigingen kennen afbreukrisico's elders in de procesketens die op adequate wijze beheerst ('gemitigeerd') dienen te worden. Daarvoor dient een speciaal kwaliteitborgingsproces opgezet te worden.

BIJLAGEN

Bijlage A. Begrippenlijst

Authenticatie	Vaststelling van een identiteit aan de hand van echtheidskenmerken. "Ben je wie je beweert te zijn?"
Autorisatie	Verlening van rechten, zoals toegangsrechten "Wat mag je?"
Autorisatievoorziening	Voorziening voor het beheren van toegang tot bepaalde voorzieningen
BvRIN	Beheervoorziening RIN, beheerder van het RIN-register
Context	Organisatorische context waarin een medewerker werkt, formeel of informeel. Een medewerker kan in meerdere contexten tegelijk werkzaam zijn. "Waar en voor wie werk je?"
Domein	Besturingsdomein, afgebakend gebied dat onder één bestuur valt
Eindbeeld	Streefbeeld, visualisatie van de gewenste situatie
Identificatie	Kenbaar maken van de identiteit van een persoon "Wie ben je?"
Identiteit	Informatie die een persoon onderscheidt als individu en die zijn of haar status verifieert binnen een organisatie
Identitymanagement	Identiteitenbeheer
IDU	In-, door- en uitstroom van medewerkers
I-strategie	Informatieseringsstrategie voor het Rijk, kader voor RIdM
M09	Maatregel 9 van de I-strategie: invoering van identiteits- en toegangsmanagement bij het Rijk
OB&W	Opzet, bestaan en werking (van kwaliteitborgingsmaatregelen)
One Stop Shop	Servicebalie die meerdere diensten tegelijk aanbiedt, fysiek of virtueel
RIdM	Rijksbreed Identiteitenmanagement, de beoogde rijksbrede inrichting van het beheer van identiteiten
RIN	Identificatienummer voor rijksmedewerkers
WID	Wettelijk identificatiedocument
WID-scanner	Apparaat dat de echtheid en geldigheid van een paspoort, ID-kaart, Rijkspas of ander identificatiedocument vaststelt en de daarop aanwezige gegevens uitleest voor digitale verwerking.

Bijlage B. Relevante bronnen

080828	<i>Gemeenschappelijk Normenkader Rijksoverheidbreed Identity Management</i> , vastgesteld, 28 augustus 2008.
110421	<i>Hoofdlijnennotitie Toegang</i> , ICCIO, 21 april 2011.
111115	Kamerbrief I-strategie Rijk, 15 november 2011.
120412	<i>Doelarchitectuur Toegang, Rhytm ergo Sum</i> , definitieve versie 1.0, 12 april 2012.
130522	Minister voor Wonen en Rijksdienst, <i>Hervormingsagenda Rijksdienst, Dienstverlenend, Slagvaardig, Kostenbewust</i> , 22 mei 2013.
131029	PBLQ, <i>Benchmark IDM-systemen</i> , project 3864, versie 1.0, 29 oktober 2013.
131101	De Werkmaatschappij, <i>Programma Toegang Deeltraject II: RidM, Gateway Review 0 – Strategie en Bereik</i> , Gatewaynummer 2013.35, 1 november 2013.
131209	<i>Procesanalyse en -advies RIdM</i> , versie 0.91, 9 december 2013.
140121	Programma eID, <i>Introductie op het eID Stelsel</i> , versie 1.0, definitieve versie, 21 januari 2014.
