

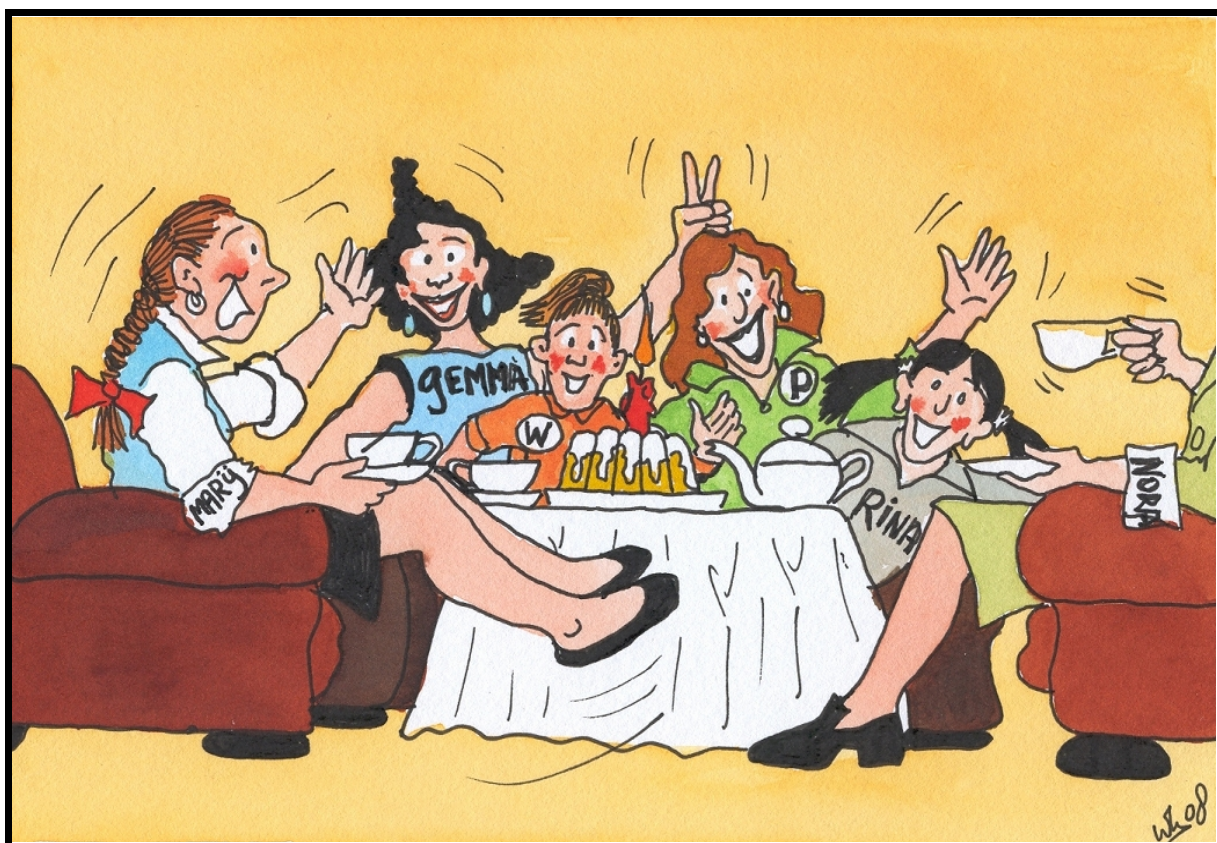
Model Architectuur Rijksdienst

MARIJ

samengevat en toegelicht

voor bestuurders

'de architecturfamilie'



MARIJ 1.0

Voorwoord

Het is al langer een trend dat maatschappelijke problemen steeds complexer worden. En dat de politieke aandacht voor maatschappelijke vraagstukken steeds verschuift, omdat elke tijd zijn eigen prioriteiten oproept. Dat vraagt om een ambtelijke ondersteuning, die flexibel en gericht kan worden ingezet. Organisatorische grenzen kunnen blijven bestaan, maar we willen er geen last van hebben. Waar in het verleden vaak de organisatie centraal stond, en het maatschappelijk probleem in stukjes over de organisatie werd verdeeld, proberen we nu als Rijk het maatschappelijk vraagstuk centraal te stellen, en daar de organisatie flexibel aan aan te passen. Dat dat nog niet zo makkelijk is, blijkt wel uit de praktijk van de vorming van het programmaministerie Jeugd en Gezin, of de Regiegroep Regeldruk. Maar we hebben wel de ambitie om steeds meer als één concern Rijk te opereren.

En ook de techniek staat niet stil. Opvallend is met name dat we gegevens steeds sneller kunnen transporteren. En dat we veel meer gegevens kunnen opslaan, omdat we dan ook die gegevens steeds sneller weer beschikbaar kunnen stellen. Niet alleen binnen organisaties, maar ook tussen organisaties.

Zowel vanuit de roep in de samenleving als vanuit de techniek is er een behoefte samen te werken. En het perspectief van die samenwerking is heel breed. We hebben dan ook behoefte aan instrumenten om die samenwerking in dat brede perspectief te kunnen plaatsen. Als aanvulling op de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA), die met name ingaat op het domein overheid en burgers/bedrijven, ligt nu voor u de Model Architectuur Rijksdienst: MARIJ 1.0.

MARIJ 1.0 biedt een samenhangende architectuur voor met name het Rijk. Het is een houvast voor iedereen die vanuit de concerngedachte stappen wil zetten om de samenwerking tussen en binnen delen van de Rijksdienst te verbeteren.

Bij het opstellen van MARIJ hebben we ernaar gestreefd een werkstuk af te leveren dat niet vanuit de ivoren toren is geschreven. Het team, dat aan de MARIJ heeft gewerkt, heeft veel tijd en energie gestoken in overleg met zowel de departementen als met Rijksbrede programma's en projecten. Daarom rekenen we er nu ook op dat MARIJ op een stevig draagvlak kan rekenen.

En er is nog genoeg te doen: vanuit de portefeuille Architectuur willen we ook ondersteuning bieden om MARIJ toe te passen. Binnen de departementen en binnen de Rijksbrede programma's. En we willen een werkwijze inrichten die er toe leidt dat MARIJ geen statisch document is, maar wordt aangepast aan nieuwste inzichten. Als we dat voor elkaar krijgen is MARIJ ook een instrument geworden waar we mee kunnen sturen. Sturen op samenhang, zodat we als Rijksdienst steeds beter kunnen presteren.

Het is maar een klein team geweest dat aan MARIJ gewerkt heeft. We willen hen graag complimenteren voor het geleverde werk. In korte tijd is er een goed bouwwerk neergezet waar we met elkaar veel plezier aan kunnen hebben. MARIJ 1.0 staat er. Laten we het nu ook gaan gebruiken!

Jan Mens,
Portefeuillehouder Architectuur IODI
(Interdepartementaal Overleg Directeuren Informatievoorziening)

Kees Buursink,
Voorzitter ROA (Expertgroep RijksOverheidsArchitectuur)

Inleiding

Burgers, bedrijven, private en publieke instellingen stellen in toenemende mate eisen aan de overheid. Om aan deze eisen te voldoen, is het noodzakelijk om binnen de Rijksdienst meer en beter samen te werken. Daarop zijn de plannen voor Vernieuwing Rijksdienst van het kabinet gericht. Een van de speerpunten van die samenwerking is het verkrijgen van meer samenhang in het realiseren van doelstellingen van het Rijk. Architectuur ondersteunt dit streven.

Dit document is op ambtelijke bestuurders van departementen gericht. Het geeft in hoofdlijnen een indruk van nut en noodzaak van architectuur als instrument voor besturing. Verder geeft dit document op hoofdlijnen een indruk van de Model Architectuur Rijksdienst (MARIJ). MARIJ (versie 1.0) zelf is opgenomen in een ander document.

De implementatie en toepassing van MARIJ is te zien als 'werken onder architectuur' en valt onder de verantwoordelijkheid van de departementsleiding. Deze wordt hierbij ondersteund door collectieve besluitvorming van het (p)SG-Beraad, en door de werkzaamheden van het Programma SG Vernieuwing Rijksdienst en het nieuwe Directoraat-Generaal Overheid Bedrijfsvoering Rijksdienst (DGOBR). Ook de aanstelling van een Chief Information Officer (CIO) en de instelling van de ICBR spelen daarbij een rol. Daarnaast is MARIJ een stuurinstrument voor opdrachtgevers van Rijksbrede en departementale programma's en projecten.

MARIJ is tot stand gekomen in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken (Directie Informatiseringsbeleid). MARIJ is opgesteld door ICTU/Kenniscentrum (team Marij) in samenwerking met architecten van de departementen en de Rijksbrede programma's.

Waarom een andere Rijksdienst?

De maatschappij stelt eisen aan de overheid. Binnen de overheid neemt de Rijksdienst een voorname plaats in. Het kabinetsbeleid ten aanzien van de Rijksdienst is op hoofdlijnen vervat in het regeerakkoord; voor wat betreft de gewenste vernieuwing van de interne organisatie van de Rijksdienst, zijn er aanvullende publicaties uitgebracht.¹ Speerpunten van de vernieuwing zijn: 1) het ontwikkelen van beter en effectiever beleid, dat minder verkokerd en gemakkelijker uitvoerbaar is; en 2) het opzetten van een efficiëntere Rijksdienst, die een kleinere omvang heeft met flexibel inzetbare medewerkers.

In de Model Architectuur Rijksdienst zijn deze kabinetsdoelstellingen vertaald naar vier vertrekpunten voor de Rijksdienst:

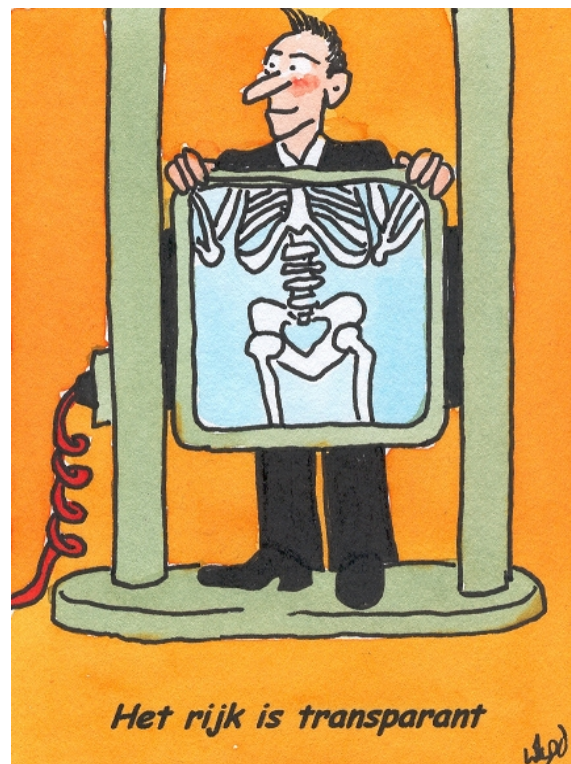
- Het Rijk is een eenheid;
- Het Rijk is doeltreffend;
- Het Rijk is doelmatig;
- Het Rijk is transparant.

Deze vier vertrekpunten worden nu eerst behandeld. Daarna wordt ingegaan op de bijdrage die architectuur aan bestuurders kan leveren.

¹ De oorsprong van deze kabinetsplannen is de notitie *In dienst van het Rijk* (2006) van de gezamenlijke secretarissen-generaal.



Vertrekpunten





Het Rijk is een eenheid *samenwerken in samenhang*

Ratio

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-, tijd- en organisatie-onafhankelijk) hun werk kunnen doen en kunnen samenwerken. Dit geldt zowel voor medewerkers in de kerndepartementen als in de uitvoeringsorganisaties.

Hierdoor kan de overheid, de Rijksdienst in het bijzonder, 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 van de kerndepartementen en op de uitvoering.

Consequenties

Een Rijksdienst die zich naar buiten toe als eenheid presenteert. Dit heeft als resultaat dat een vraag, onafhankelijk van het gekozen communicatiekanaal, steeds hetzelfde antwoord oplevert. Hiertoe werken departementen samen en worden relevante gegevens gedeeld. Dit geldt zowel voor het beleidsproces als voor de uitvoering: het beleidsproces wordt in goede samenwerking uitgevoerd (interactieve beleidsvorming), en de uitvoeringsorganisaties en maatschappelijke actoren zijn actief betrokken bij het beleidsproces. Ook de uitvoeringsorganisaties worden dus gezien als 'klant' van het beleid!

De Rijksdienst als eenheid betekent ook een eenduidige presentatie, stroomlijning en standaardisatie van diensten, producten, en onderliggende primaire en ondersteunende processen. Rijksbrede standaarden zijn om die reden onverkort van toepassing, zoals dat bijvoorbeeld geldt voor wetten en richtlijnen van de Europese Unie. Hier geldt dat 'pas toe of leg uit' de lijn is: uitzonderingen bevestigen de regel, maar zijn geen regel.

Dit alles resulteert in meer flexibiliteit, mobiliteit en kennisdeling bij de medewerkers.

Praktijkvoorbeelden

www.overheid.nl, www.mijnoverheid.nl (PIP), Contact Centrum Overheid (CCO), EU-dienstenrichtlijn, Rijkslogo, Rijksweb, DigiD



Het Rijk is doeltreffend *de goede dingen doen*

Ratio

Afhankelijk van de politieke prioriteiten wordt de nadruk in het beleid gelegd op doeltreffendheid of doelmatigheid.

In het regeerakkoord *Samen werken, samen leven* is doeltreffendheid, met een grote nadruk op samenwerken en een eigen verantwoordelijkheid van actoren in de samenleving, een ankerpunt.

Ook in de kabinetsplannen voor de vernieuwing van de Rijksdienst ligt de nadruk op beter beleid, met vertrouwen in maatschappelijke actoren en professionals binnen de overheid als uitgangspunt.

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. Met andere woorden: dienstverlenings- en handhavingstaken moeten minder hinder veroorzaken en zichtbare resultaten opleveren.

De vernieuwing is dus gericht op snel, adequaat en ontkokerd reageren op nieuwe maatschappelijke uitdagingen; op het produceren van minder (complexe) regels en administratieve lasten; op uitvoerbaar beleid; op het afschaffen van uitgewerkt beleid; op zichtbare resultaten door professionele dienstverlening; en op optreden zonder aanzien des persoons. Naast 'vertrouwen' zijn andere beleidsaccenten: duurzaamheid, innovatie, sociale samenhang, veiligheid, en de overheid als dienstverlener.

Consequenties

Vertrouwen, en ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en regie van de burger vragen om vergaande vormen van samenwerking en informatie-uitwisseling, en om het centraal positioneren van de klant en het klantproces. Deze sturen de inrichting van zowel het beleidsproces als het uitvoerend (keten)proces, en de samenhang van het producten- en dienstenaanbod. Hiervoor zijn standaardisatie en interoperabiliteit nodig over de grenzen van individuele organisaties en bedrijfsfuncties heen. Dit heeft als neveneffect dat het onderscheid tussen 'publiek' en 'privaat' vanuit klantoptiek minder relevant is. Samenwerking zal meer grenzeloos zijn en institutionele belangen komen op de achtergrond te staan.

Voor het beleidsproces, inclusief wet- en regelgeving, betekent ontkokering dat samenwerking vereist is met alle relevante actoren (actoren in de samenleving én de uitvoeringsorganisaties), om zo uiteindelijk de gestelde doelen te bereiken. Verder impliceert ontkokering dat veranderingen multidisciplinair worden ingezet: een goede inrichting van de uitvoering – met goed opgeleide medewerkers en adequate ondersteuning van ICT-systemen – is even belangrijk als een goede beleidsnota of ontwerp-wetstekst.

Verder wordt het ontwerpen van nieuwe producten en diensten organisatieoverstijgend vormgegeven. Programma's en projecten worden meer overheids-, Rijks- of ketenbreed ingezet. Dit wordt al zichtbaar met de opkomst van programmaministers, programma-SG's en -DG's, en projectdirecties.

Voor de processen en informatiehuishouding betekent dit alles dat de ingezette koers naar overheidsbrede basisvoorzieningen wordt doorgezet, en wordt aangevuld met eenduidige en gestandaardiseerde (generieke) bouwstenen², waarmee klantgerichte diensten en producten flexibel tot stand komen en kunnen worden aangepast aan gewijzigde omstandigheden.

Het bovenstaande vraagt om uniform en gestandaardiseerd ingerichte processen en middelen. Modulair, granulair en flexibel ingerichte bouwstenen zijn nodig. Daarbij kan voortgebouwd worden op een aantal basisvoorzieningen en goede praktijkvoorbeelden. Sturing op ontwikkeling en hergebruik van deze kerninfrastructuur van basisvoorzieningen en bouwstenen is voor de levering van diensten en producten noodzakelijk. Hierop zal in de bedrijfsvoering dan ook de nadruk worden gelegd.

Praktijkvoorbeelden

BurgerServiceCode, Burgernet, basislijst NoiV, deregulering modelverordeningen VNG, DigiD

² Onder Bouwsteen wordt verstaan een voorziening of (service)component die een directe functie vervult in het realiseren van diensten aan burgers of bedrijven of die een rol speelt bij het mogelijk maken van samenwerking tussen overheidsorganen in ketens of netwerken



Het rijk is doelmatig

Het Rijk is doelmatig *de dingen goed doen*

Ratio

In het regeerakkoord en, in het verlengde daarvan, in de plannen van het kabinet voor de vernieuwing van de Rijksdienst ligt de nadruk naast *beter* ook op *kleiner*. Doelmatig handelen en meer samenwerken gaan hand in hand. Binnen de Rijksdienst is het vernieuwingsprogramma gericht op efficiënt en competent werken, op het tegengaan van geldverspilling, en op het aantrekken en behouden van ambitieuze, competente, integere en loyale ambtenaren.

Dit alles 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 binnen de Rijksdienst.

Ook doelmatigheid vraagt om ontkokering, en om flexibele en mobiele medewerkers. Dit geldt over de volle breedte van de bedrijfsfuncties en de daarin opererende medewerkers: van beleidsmedewerkers, adviseurs en toezichhouders tot ondersteuners. Het delen van kennis en het flexibel inzetten van medewerkers moeten worden ondersteund vanuit de bedrijfsvoering en de ondersteunende processen.

Consequenties

De Rijksdienst zal meer als concern opereren, met als doel om zowel in externe als interne (de eigen medewerkers) contacten de gevraagde eenheid, ontkokering en flexibiliteit te bieden.

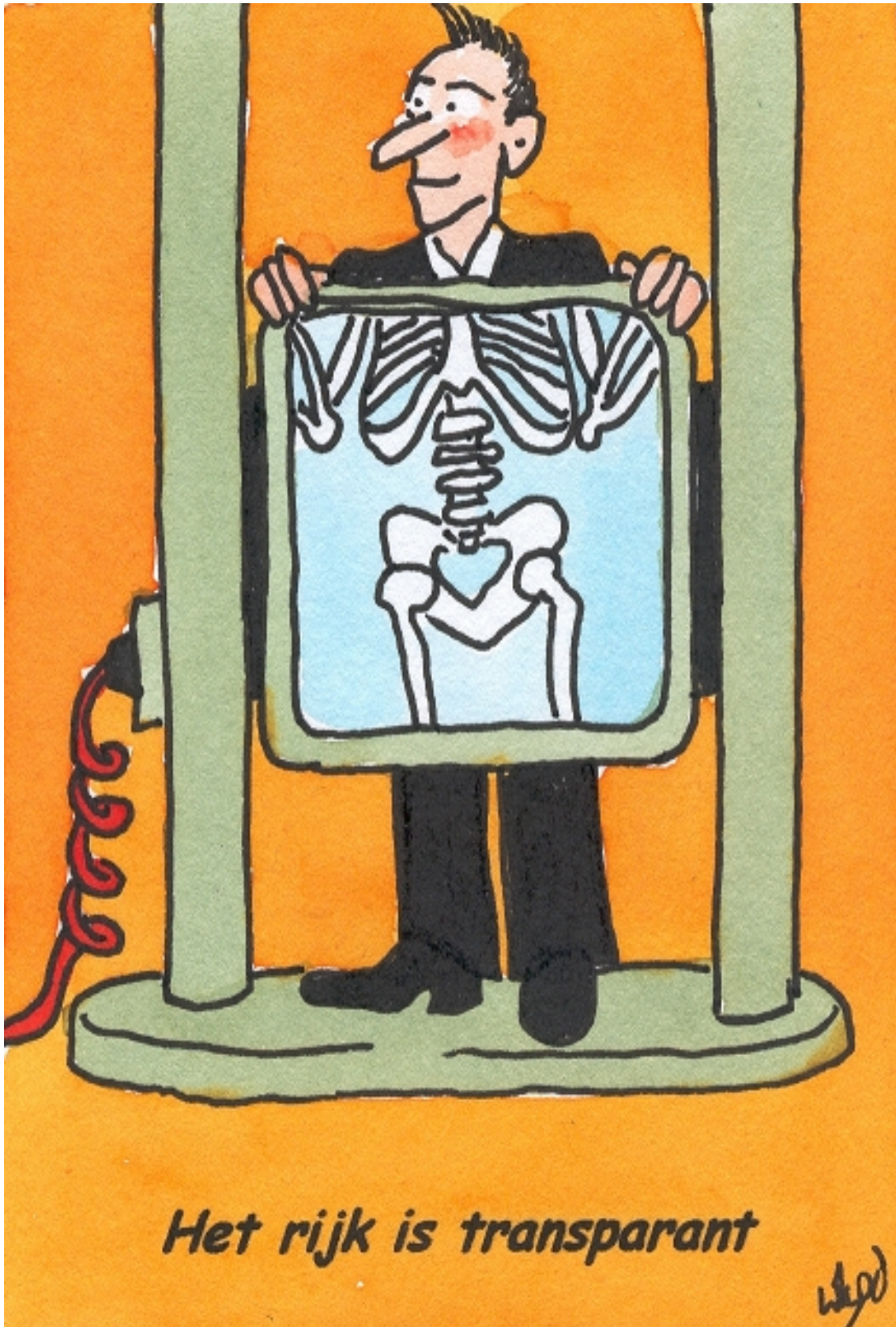
Brede inzetbaarheid en flexibiliteit vragen om een gestandaardiseerde bedrijfsvoering en ondersteunende functies. Het gebruik van gemeenschappelijke voorzieningen en standaarden op het niveau van de Rijksdienst of breder is daarvoor onontbeerlijk. Naast generieke oplossingen voor alle bedrijfsfuncties worden per bedrijfsfunctie producten, diensten, processen, gegevens en ondersteunende middelen geüniformeerd en gestandaardiseerd. Daarbij is het zaak niet te kiezen voor organisatiespecifieke oplossingen, maar aan te sluiten bij wat maatschappelijk gezien de norm is. Manieren om hier invulling aan te geven, zijn bijvoorbeeld: specialisatie op Rijksniveau, verdergaande samenwerking in gemeenschappelijke *shared service*-centra, en gezamenlijke inkoop. Over de generieke bedrijfsfuncties zijn coördinatie en regie op Rijksniveau noodzakelijk.

Het bovenstaande impliceert dat de Rijksambtenaar plaats-, tijd- en organisatieafhankelijk kan werken. Hierbij wordt gebruikgemaakt van goed geoutilleerde en gestandaardiseerde (mobiele) werkplekken, en van internetfaciliteiten die op alle denkbare locaties zijn te raadplegen (op het werk, thuis, onderweg). Hierbij biedt de inrichting van de communicatie- en informatievoorziening extra waarborgen waar dit nodig is, en restricties waar dit echt (nog) niet anders kan.

De Rijksdienst richt generieke processen voor gemeenschappelijke functionele gebieden uniform in, waardoor een concentratie van de bedrijfsfuncties mogelijk is. Dit zal de kosten van de Rijksdienst substantieel verlagen.

Praktijkvoorbeelden

P-Direkt, Rijkspas, Rijksweb



Het Rijk is transparant *Helder en duidelijk*

Ratio

In het regeerakkoord wordt benadrukt dat het beleidsprogramma bijdraagt aan (organisatie)transparantie en aan het kunnen afleggen van verantwoording. De *Nota Vernieuwing Rijksdienst* scherpt dit verder aan. In de interne bedrijfsvoering en de externe verantwoording zal bovendien niet de input, maar de output (resultaatgericht werken) het zwaartepunt vormen. Ten slotte worden in de externe verantwoording tegenover de Tweede Kamer en Europa de verantwoordingsprocessen verbeterd en doelmatiger ingericht.

Hieruit blijkt dat de Rijksdienst zich tegenover politiek én maatschappelijke actoren open en zichtbaar opstelt; informatie is toegankelijk en in beginsel openbaar. De informatievoorziening sluit aan op de behoefte. Daarbij is er aandacht voor de kwaliteit en betrouwbaarheid. Zo kunnen vereisten ten aanzien van doelbinding, privacy of veiligheid beperkingen opleggen.

Consequenties

Organisatietransparantie en -verantwoording maken feitelijk deel uit van de dienstverlening. Mits goed vormgegeven, dragen ze bij aan het verbeteren van het imago van de overheid en aan het herstellen van het vertrouwen. Daarvoor is het noodzakelijk dat de inrichting aansluit bij de processen, doelmatig is en wordt gekenmerkt door een beperkte administratieve last. Bedrijfsvoering en ondersteunende processen stellen de primaire processen centraal en ondersteunen deze.

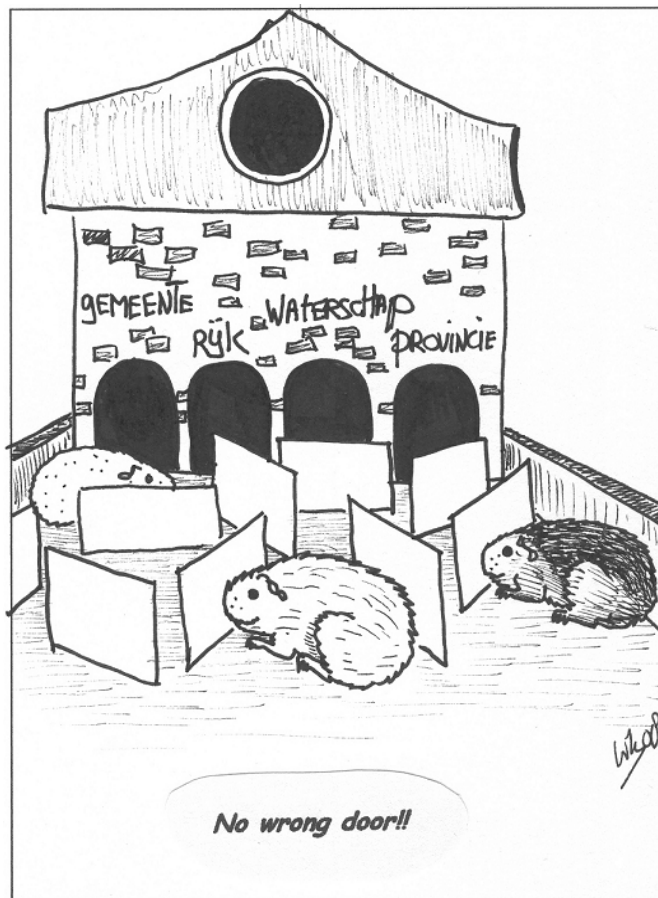
In het bestuurlijke toezicht is *single information and single audit* (SISA) een goed voorbeeld van de ontwikkeling naar een meer doelmatige verantwoording die de administratieve last verlaagt. Wel is er een betere inbedding nodig in de primaire, ondersteunende en bedrijfsvoeringsprocessen, en in de daarin opgenomen (papierloze) informatiehuishouding. Hierbij bieden gegevenswoordenboeken en open standaarden uitkomst.

De kwaliteit van informatie en kennis wordt geborgd. Communicatie-, informatie- en kennismanagement vragen om extra aandacht. De eisen nemen toe, terwijl gelijktijdig ook flexibiliteit, mobiliteit en vergrijzing risico's voor de continuïteit betekenen ('brain drain').

Voor de Rijksdienst worden gemeenschappelijke voorzieningen ingezet die het beter mogelijk maken informatie toe te snijden op de (institutieoverstijgende) klantvraag. Hierbij wordt aangesloten bij overheidsbrede voorzieningen. Is hier vraag naar, dan wordt er ook samengewerkt met private instanties. Door informatie te classificeren, wordt er ingespeeld op de eisen die privacy en andere belangen (zoals veiligheid) stellen. Dit zijn de uitzonderingen op de regel dat informatie openbaar is; institutionele 'belangen' zijn hieraan ondergeschikt.

Praktijkvoorbeelden

SISA, NTP/XBRL, www.overheid.nl, samenwerkende catalogi, Wettendatabank, Baseline Informatiehuishouding



Wat is architectuur?

Architectuur is het in samenhang en in context ontwerpen van een organisatie in al haar aspecten. De uitkomst van het architectuurproces wordt eveneens architectuur genoemd. Het biedt organisaties een kader voor veranderen, neergeslagen in een samenhangende en consistente beschrijving van de gewenste situatie op hoofdlijnen. Deze beschrijving biedt harde en zachte grenzen. Deze grenzen beperken de ontwerpruimte bij uitwerkingen op lagere niveaus zodanig dat de veranderingen in lijn zijn met de doelstellingen van de organisatie als geheel. Architectuur geeft daarmee richting en biedt concrete handvatten voor het toetsen van veranderingen. Architectuur wordt dan ook vaak gezien als een belangrijk stuurinstrument.

De functie van architectuur voor organisaties is vergelijkbaar met die van de planologie in de fysieke ruimte en die van architectuur (in de ‘alledaagse’ betekenis van het woord) in de bouwwereld.

Het architectuurontwerp bestaat uit principes, modellen (visualisaties), standaarden en begrippen. De organisatiedoelen bepalen welke richtinggevendende principes en inrichtingsprincipes deel uitmaken van de architectuur voor een specifieke organisatie. Hiernaast zijn enkele voorbeelden van principes in MARIJ in woord en beeld weergegeven.

Naast principes bevat de architectuur ook modellen (bijvoorbeeld organisatie-, proces-, applicatie- en gegevensmodellen), multilaterale afspraken over samenwerking en gegevensuitwisseling met andere organisaties, implementatieafspraken en standaarden (bijvoorbeeld webrichtlijnen). Een gemeenschappelijk begrippenkader maakt daarvan deel uit.

Aspecten waarop architectuur zich richt zijn producten, diensten, processen, organisatie, informatiehuishouding en ICT.

Ook de gemeenschappelijke basisvoorzieningen (‘kerninfrastructuur’ of ‘generieke bouwstenen’ genoemd) zijn onderdeel van de architectuur. Denk voor overheidsorganisaties bijvoorbeeld aan het Burgerservicenummer (BSN), de authenticatievoorziening DigiD, de persoonlijke internetpagina [www.-mijnoverheid.nl](http://www.mijnoverheid.nl) en de basisregistraties. Deze overheidsbrede bouwstenen worden binnen de Rijksdienst aangevuld met Rijksbrede bouwstenen als Rijksweb en Rijkspas.

Voor bestuurders en managers is het van belang om te weten dat architectuur een van de stuurmiddelen is die toegepast moet worden bij het sturen en beheersen van veranderingen en ontwikkelingen binnen de Rijksdienst.

Waarom is architectuur noodzakelijk?

Werken onder architectuur is een noodzakelijke voorwaarde voor veranderingen in goede samenhang en samenwerking tussen de afzonderlijke ministeries en de Rijksdienst als geheel. Het toepassen van architectuur maakt complexiteit beter beheersbaar, bevordert toekomstvaste investeringen, maakt het mogelijk grote projecten met behoud van samenhang op te knippen in modules met een eigen einddoel en resultaat, helpt bij het hergebruik van bestaande oplossingen en bij het identificeren van overlap tussen projecten. Voor de overheid als geheel geldt de Nederlandse Overheids Referentie Architectuur (NORA) als norm. Daarvan afgeleid is de Model Architectuur Rijksdienst (MARIJ), die een set van multilaterale afspraken omvat voor de rijksoverheid en ook te beschouwen is als referentiekader voor afgeleide architecturen van departementen, departementsonderdelen en (rijksbrede)projecten. Bovendien kan via architectuurontwikkeling kennis binnen de overheid worden uitgewisseld, waardoor verregaande vormen van horizontale samenwerking beter mogelijk zijn.

Het kabinet heeft inmiddels vastgesteld dat NORA en MARIJ als referentie-architecturen fungeren voor (ICT-)projecten binnen de Rijksdienst. Elk ministerie is zelf verantwoordelijk voor het toepassen van de genoemde architecturen en daarbij behorende instrumenten volgens het “pas-toe-of-leg-uit”-principe. Het kabinet stelt tevens vast dat voor elk nieuw groot (ICT-)project een Project Start Architectuur dient te worden opgesteld in lijn met NORA en MARIJ.

Governance overheid en Rijk.

Het realiseren van de vernieuwing van de Rijksdienst is geen eenvoudige opgave: legio organisaties moeten met elkaar samenwerken; het aantal generieke voorzieningen waarop moet worden aangesloten, neemt voortdurend toe; en er zijn binnen de betrokken organisaties grote verschillen in zowel de actuele stand van zaken als de dynamiek in de ontwikkeling. Deze factoren stellen hoge eisen aan verantwoordelijke bestuurders en managers. Met een instrument als MARIJ wordt het samenhangend besturen van de inhoudelijke aspecten van de Rijksdienst beter mogelijk.

ICT-besturing

Complexe organisaties zijn in toenemende mate afhankelijk van een betrouwbare en flexibele in- en externe informatievoorziening ondersteund met ICT. Architectuur legt de verbinding met de organisatiedoelen. Programma's en projecten worden ‘onder architectuur’ gebracht, zodat koers wordt gehouden.

Voor een soepele bedrijfsvoering zijn heldere afspraken (intern, maar ook met andere organisaties) over samenhang en samenwerking dan ook onontbeerlijk. En daarmee architectuur. Architectuur beperkt het risico op desinvesteringen en dat informatiesystemen te laat worden opgeleverd, te duur zijn of niet betrouwbaar werken.

Hoe draagt architectuur bij aan besturing?

Architectuur draagt bij aan

- ***eenheid en transparantie***

Met principes, generieke bouwstenen en open standaarden worden eenduidigheid en bereikbaarheid bevorderd, en samenwerking ondersteund.

- ***doeltreffendheid***

Met principes wordt een betere aansluiting van de ICT-systemen op de bedrijfsprocessen en-doelen bewerkstelligd. Met andere woorden: het nut van de ICT-uitgaven wordt groter.

- ***doelmatigheid en onderhoudbaarheid***

Met modellen van (generieke) bouwstenen en met keuzes voor (open) standaarden wordt een betere aansluiting gerealiseerd tussen de ICT-producten die voortkomen uit verschillende ICT-projecten. Dit betekent: minder dubbel werk, doelmatiger beheer en goede mogelijkheden voor hergebruik.

- ***risicobeheersing en flexibiliteit***

Met de bouwstenen is een kleinschaliger opzet van (ICT-)projecten mogelijk, zonder dat de samenhang hieronder lijdt. Bovendien leert de ervaring dat kleine projecten succesvoller zijn, beter inspelen op veranderingen en – bij eventuele mislukking – minder geld kosten. De modulaire opbouw en de samenhang voorkomen fragmentatie. Het bewezen gebruik beperkt risico's en verkort doorlooptijden.

Stuurmiddel én communicatiemiddel

Door architectuur als instrument in te zetten, kunnen organisaties samenhangende afspraken maken over samenwerking en informatie-uitwisseling. Toepassing van architectuur in veranderprocessen en nieuwe ontwikkelingen bevordert de coherentie; stroomlijning van begrippenkaders en standaardisatie helpen daarbij.

Bovenstaande maakt duidelijk dat architectuur impliciet ook een communicatiemiddel is. Tussen opdrachtgevers en programmamanagers bijvoorbeeld, of tussen architecten van verschillende organisaties. Als alle betrokkenen een eenduidig referentiekader hebben, hoeft het wiel niet steeds opnieuw te worden uitgevonden.

In tegenstelling tot de kosten, zijn de baten van architectuur (nog) niet te kwantificeren. De kosten van ontwikkeling en beheer van MARIJ bedragen voor de Rijksdienst ongeveer een half miljoen euro per jaar. Dit is exclusief de verdere implementatie en uitwerking van architectuur in projecten en departementen. De baten van het consequent inzetten van architectuur als stuurmiddel bij veranderingen zijn in potentie aanzienlijk, maar (nog) niet kwantificeerbaar.

MARIJ kan bijvoorbeeld worden ingezet als instrument voor sturing op de volgende wijzen:

Bijdragen MARIJ

- *Ontwerprichtlijnen*
MARIJ bevat kaders voor het ontwerpen van de vernieuwende Rijksdienst.
- *Samenhangende positionering en kader voor besluitvorming*
Aan de hand van MARIJ kunnen nut en noodzaak van programma's en projecten, en de onderlinge samenhang in een vroeg stadium worden beoordeeld.
- *Toetsingskader*
Lopende programma's en projecten (bijvoorbeeld voor organisatieverandering of de inrichting van voorzieningen) kunnen 'onderweg' worden getoetst aan MARIJ.
- *Instrument voor risicobeheersing*
Met MARIJ kunnen conflicterende ontwikkelingen binnen de Rijksdienst vroegtijdig worden onderkend.
- *Instrument ter ondersteuning van de inkoop*
De kaders die MARIJ biedt, geven houvast bij het opstellen van specificaties voor het aanbesteden, uitbesteden en inkopen van diensten en producten.
- *Governance overheid en Rijk*
MARIJ maakt consistente en op de inhoud gerichte besturing beter mogelijk.

MARIJ dient als referentiearchitectuur voor de kerndepartementen en de gemeenschappelijke ontwikkelingen binnen de Rijksdienst (Rijksbrede programma's). MARIJ stelt architecten en adviseurs in staat om heldere, op architectuur gebaseerde adviezen te geven aan verantwoordelijke bestuurders. Op hun beurt kunnen deze MARIJ inzetten als stuurinstrument. Dat dit tot goede resultaten leidt, toont het volgende praktijkvoorbeeld (van pensioenfonds PGGM) duidelijk aan.

Pensioenfonds PGGM

- *werkt sinds 2002 met enterprise-architectuur en informatiebeleid;*
- *stuurt op architectuur als kerncompetentie, erkend door ICT én businessunits;*
- *hanteert een instrument voor planning en portfoliomanagement: ontwikkelingen (systemen) worden zo veel mogelijk onder architectuur gebracht en besluitvorming loopt via een architectuurboard;*
- *heeft de ICT-kosten binnen 5 jaar gehalveerd;*
- *heeft de businessunits gesynchroniseerd (samenhangende processen);*
- *kan gebruikmaken van goedkope, flexibele en innovatieve oplossingen;*
- *scoort in benchmarks extreem goed.*

Heeft architectuur in de ruimtelijke ordening en de bouwwereld als doel om structuur aan te brengen in de fysieke ruimte (en zo chaos te voorkomen), architectuur voor organisaties stimuleert eenheid in (ontwikkel)processen en systemen. Daarmee draagt architectuur bij aan coherentie en betere samenwerking.

MARIJ in vogelvlucht

NORA en MARIJ

Om de hiervoor geschetste voordelen van architectuur te kunnen benutten, is voor de Nederlandse overheid de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA) ontwikkeld. NORA is afgestemd op ontwikkelingen binnen de EU en richt zich op de overheid als geheel (dus ook op de uitvoeringsorganisaties, die het contactpunt vormen met burgers en bedrijfsleven).

MARIJ is bestemd voor een specifiek deel van de overheid, namelijk de Rijksdienst. MARIJ is in overeenstemming met NORA en vult deze aan.³ Indien van toepassing wordt in MARIJ verwezen naar NORA, maar altijd op zo'n manier dat MARIJ zelf compact en leesbaar blijft.

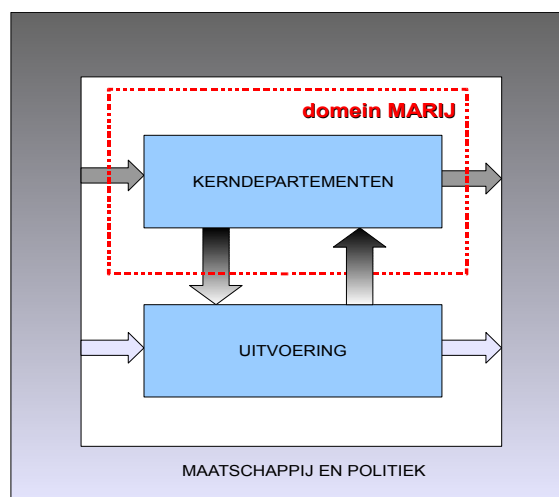
Waarom MARIJ als we al NORA hebben?

MARIJ maakt deel uit van de 'architectuurfamilie' en kan gezien worden als 'dochter' van NORA. De toegevoegde waarde van MARIJ is dat zij verdergaande en meer concrete afspraken vastlegt, die alleen gelden voor de Rijksdienst. Zo wordt bijvoorbeeld de concerngedachte binnen de Rijksdienst (zie ook de vertrekpunten in bijlage 1) door MARIJ optimaal ondersteund. Verder bundelt MARIJ principes, modellen en standaarden die van toepassing zijn op de samenwerking tussen organisatie in de Rijksdienst.

Ten slotte legt MARIJ niet alleen de nadruk op externe dienstverlening, maar ook op de bedrijfsvoering en op de interne dienstverlening aan medewerkers.

Afbakening van MARIJ

MARIJ richt zich op de kerndepartementen. De kerndepartementen hebben vergelijkbare vraagstukken, processen, producten en diensten. De uitvoerende primaire processen binnen de Rijksdienst vertonen minder overeenkomsten. Voor de uitvoering vindt samenwerking op het gebied van architectuur plaats binnen beleidssectoren en uitvoeringsketens. Verantwoordelijke departementen hebben een taak als het gaat om de coördinatie van het architectuurwerk in die sectoren en ketens. Daarnaast vindt ook architectuur in de andere bestuurslagen (provincies, gemeenten en waterschappen) gecoördineerd plaats. Daarom richt MARIJ zich op de kerndepartementen en niet op de uitvoering zelf. De uitvoerende primaire processen van de overheid worden in MARIJ nadrukkelijk niet in beschouwing genomen – ongeacht of ze organisatorisch onderdeel uitmaken van een departement (bijvoorbeeld een afdeling) of op afstand zijn gezet (bijvoorbeeld in de vorm van een zelfstandig bestuursorgaan).



Afbeelding 1: Afbakening van MARIJ: kerndepartementen

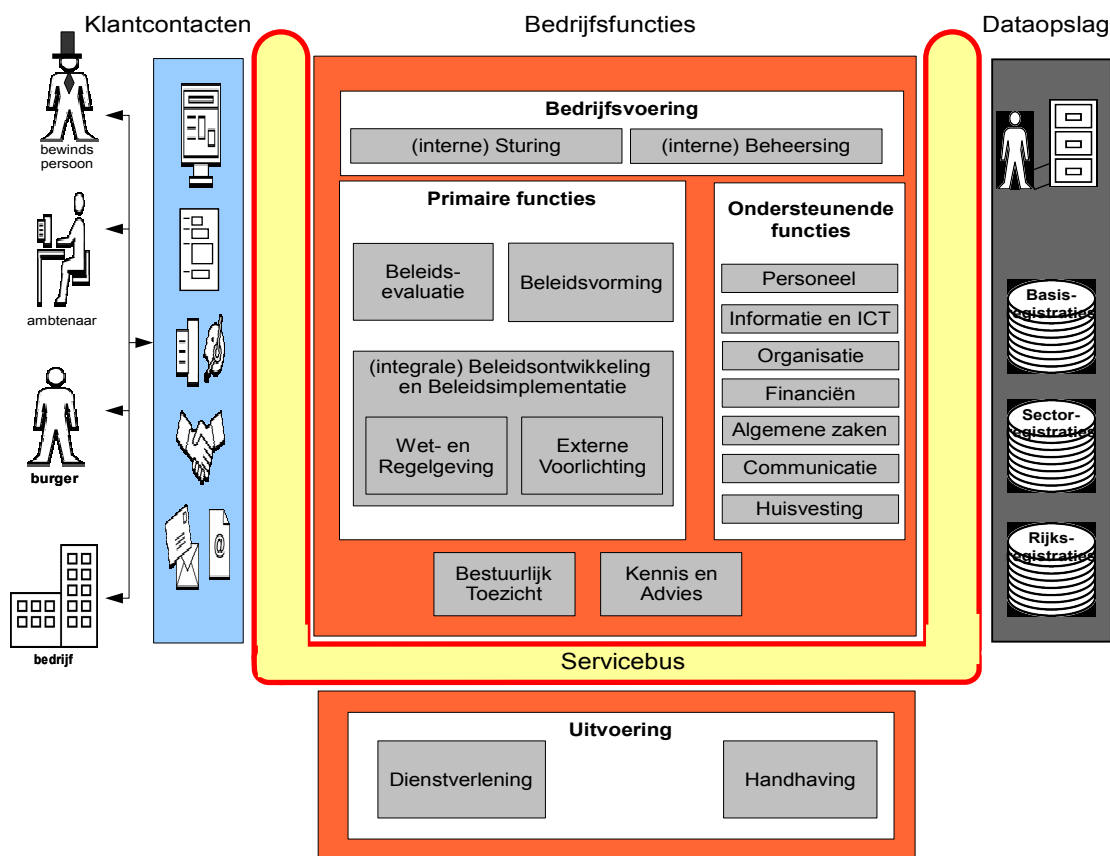
Afbeelding 1 maakt de afbakening van MARIJ inzichtelijk. Daarin is te zien dat de interacties met de omgeving, zoals politieke en maatschappelijke actoren en de uitvoering, wel tot de scope van MARIJ

³ De totstandkoming van MARIJ 1.0 is gebaseerd op NORA 2.0.

behoren. Dit is vooral ingegeven door de ministeriële verantwoordelijkheid die er bestaat, en door het streven naar ontkokering: naar buiten toe treedt de overheid als eenheid op. Dit is ook van toepassing op de gezamenlijke kerndepartementen richting bijvoorbeeld uitvoering. Omdat een groot deel van de uitvoerende publieke taken is ondergebracht buiten de Rijksdienst (sommige taken zijn zelfs geprivatiseerd), behoort de *relatie* met de uitvoering juist wél expliciet tot de scope van MARIJ. De relatie tussen kerndepartementen en uitvoeringsorganisaties in het kader van bestuurlijk toezicht, beleidsvorming, beleidsimplementatie en overige samenwerkingsrelaties vormt een speerpunt in de plannen voor de vernieuwing van de Rijksdienst.

Basisarchitectuur van MARIJ

Afbeelding 2 toont de basisarchitectuur van MARIJ. De taken van de kerndepartementen ('bedrijfsfuncties') met de bijbehorende klantcontacten worden uitgevoerd met inzet van diverse generieke communicatiekanalen, gegevensbronnen en services die aangeboden worden via een servicebus..



Afbeelding 2: Basisarchitectuur van MARIJ

MARIJ in de context van overheidsarchitecturen

Het architectuurproces binnen de overheid kent *horizontale* coördinatie langs bestuurslagen, en *verticale* coördinatie door sectoren en uitvoeringsketens. De koppeling met de EU verloopt via NORA.

MARIJ 1.0

MARIJ 1.0 is het resultaat van ruim een jaar bronnenstudie, en tientallen werkbijeenkomsten met architecten van departementen en Rijksbrede programma's, vertegenwoordigers van de opdrachtgever, en andere betrokkenen. MARIJ 1.0 is geen eindstation, maar wel een belangrijk oriëntatiepunt in de verdere sturing en beheersing van de vernieuwingen binnen de Rijksdienst. Met MARIJ wordt departementen en veranderprogramma's een eenduidig referentiekader geboden.

Hoe verder?

NORA blijft uitgangspunt

MARIJ is zeker niet af. Aan de doorontwikkeling wordt al hard gewerkt. Hierbij blijft NORA het uitgangspunt: ook volgende versies van MARIJ zullen de ontwikkelingen hierin op de voet volgen. In MARIJ wordt aangesloten op de ontwikkeling van katernen binnen NORA op het terrein van gemeenschappelijke, Rijksbrede onderwerpen. Gedacht wordt aan proces- en gegevensstandaardisatie, documentaire informatievoorziening en Id-management. De nadruk komt te liggen op onderwerpen die Rijksbreed bijdragen aan de vier vertrekpunten van MARIJ. Aan deze onderwerpen worden binnen MARIJ afzonderlijke katernen gewijd.

Bouwstenen en standaarden

Verder wordt MARIJ uitgebreid met samenhangende modellen van Rijksbreed toegepaste bouwstenen, en met overzichten van producten/diensten en gemeenschappelijke standaarden. Deze aanvullingen zullen MARIJ nog beter positioneren als stuurmiddel. Overigens komt niet alles in MARIJ zelf; MARIJ is vooral gericht op het in kaart brengen van de samenhang.

Domeinarchitecturen

De basisarchitectuur van MARIJ (zie afbeelding 2) is zowel van toepassing op de Rijksdienst als geheel als op de afzonderlijke departementen. Deze biedt aangrijpingspunten om de vernieuwingsdoelstellingen ook per bedrijfsfunctie te realiseren. Binnen veel functies is deze ontwikkeling al in gang gezet. Dit leidt tot concrete uitwerking van NORA en MARIJ in domeinarchitecturen per departement, per sector, keten of project (projectarchitecturen). Voorbeelden uit de praktijk zijn de processtandaardisatie en architectuur binnen het programma P-Direct voor de personele functie en de architectuur RINA binnen het programma Digitale Werkomgeving Rijksdienst. Een ander praktijkvoorbeeld is de architectuur voor de sector onderwijs. Vanuit architectuuroogpunt is het van belang om de verschillende (domein)architecturen goed op elkaar af te stemmen (en deze afstemming ook te behouden) en generieke elementen te hergebruiken. Wanneer deze aspecten goed zijn geregeld, kunnen de domeinarchitecturen verder worden toegespitst op domeinspecifieke punten (bijvoorbeeld standaardisatie van producten, diensten en processen per bedrijfsfunctie).

Architectuur al sturingsinstrument in de bedrijfsvoering

Parallel aan de doorontwikkeling van MARIJ, en de verdieping hiervan, moet er worden gewerkt aan verbreding van deze architectuurinstrumenten als stuurmiddelen voor de bedrijfsvoering. Dat betekent: inpassing in en/of aanpassing van bestaande sturings- en beheersingsinstrumenten. Denk aan opname in de beleidscyclus en de jaarlijkse planning & controlcyclus, maar ook aan inbedding in opdrachtgeverschap en verandermanagement.

Organisatorische inbedding van architectuur

De ontwikkeling van gezamenlijke architecturen per bedrijfsfunctie draagt bij aan een verdere stroomlijning en standaardisatie van de bedrijfsarchitectuur op Rijksniveau. Mede ter bevordering hiervan is binnen het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties het nieuwe Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR) opgezet.

De komende jaren zal architectuur, vanwege haar ICT-roots, vooral toegevoegde waarde bieden voor de ICT-besturing en de informatieplanning. Hiermee is ze vooral een stuurmiddel voor de CIO's. Heeft de toepassing van architectuur zich op genoemd terrein eenmaal bewezen, dan kan de ambitie zich verder uitstrekken. Het streven is erop gericht om ambtelijke bestuurders te overtuigen van het belang van een goede architectuur, zodat zij deze als eigen stuurmiddel gaan gebruiken. Uiteindelijk beoogt MARIJ een substantiële bijdrage te kunnen leveren aan álle bedrijfsfuncties van de kerndepartementen.

De implementatie en toepassing van MARIJ valt onder de verantwoordelijkheid van de departementsleiding, al dan niet ondersteund door collectieve besluitvorming door het (p)SG-Beraad, en door de werkzaamheden van het Programma SG Vernieuwing Rijksdienst en het nieuwe DGOBR. In dit kader wordt de brief⁴ van het kabinet aan de Tweede Kamer aangehaald, waarin het kabinet eisen stelt aan grote (ICT-)projecten. In deze brief wordt gesteld dat elk ministerie zelf verantwoordelijk is voor het toepassen van NORA en MARIJ en daarbij behorende instrumenten volgens het “pas-toe-of-leg-uit”principe. Het kabinet stelt tevens vast dat voor elke nieuw groot (ICT-)project een Project Start Architectuur dient te worden opgesteld in lijn met NORA en MARIJ. De Directie Informatiseringsbeleid Rijksdienst van BZK is verantwoordelijk voor de realisatie, de borging, het onderhoud en het verder ontwikkelen en toepassen van de Rijksbrede architectuur en specifieke architectuurinstrumenten.

In overleg met de departementale vertegenwoordigers in ROA en IODI wordt gewerkt aan een plan voor de verdere doorontwikkeling, uitwerking en implementatie van MARIJ.

4 Grote ICT-projecten, BZK (nr 289429) 26 juni 2008.

Colofon

Tekst: ICTU/Kenniscentrum
Illustraties: Willem Küller

Alle relevante documenten, waaronder MARIJ 1.0, zijn te downloaden via:
<http://www.e-overheid.nl/atlas/referentiearchitectuur/>

Meer informatie vindt u op:
<http://www.e-overheid.nl/contact/>

