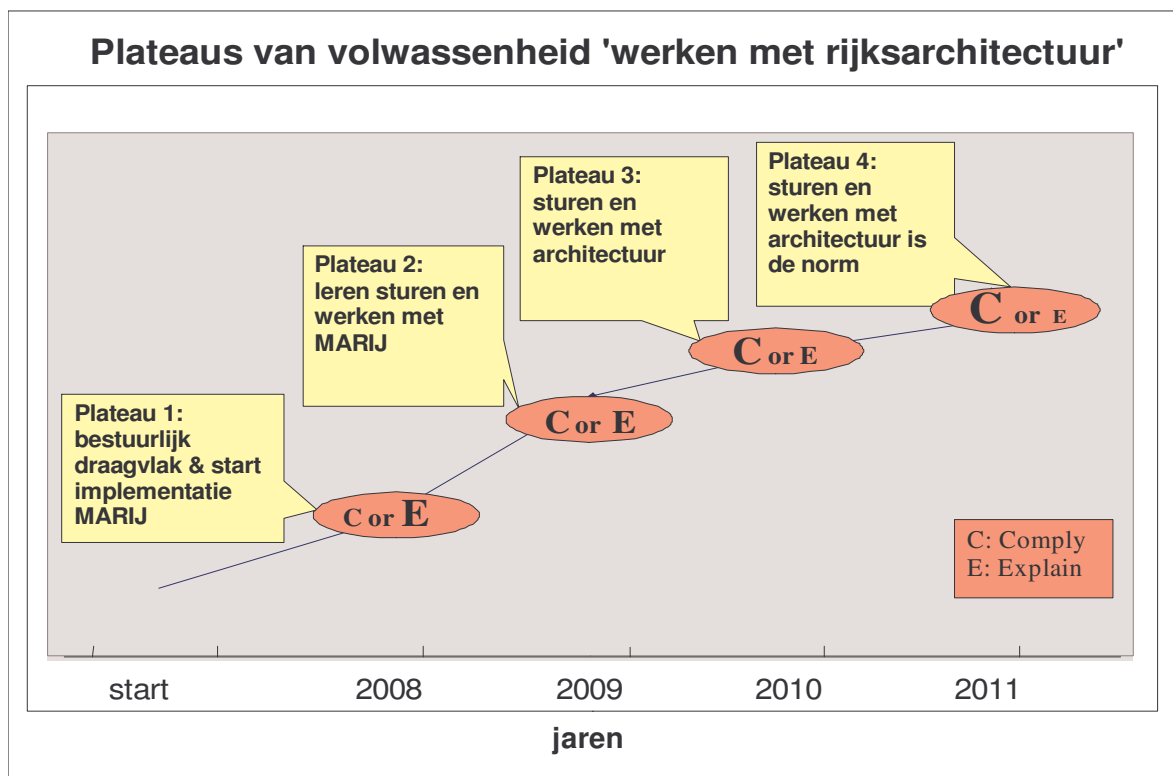


Programmaplan Rijksarchitectuur

Meerjarenplan 2008-2011

”MARIJ toepassen werkt”





KENNISCENTRUM

e-OVERHEID: BOUW MEE AAN BETERE DIENSTVERLENING

Inhoudsopgave

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Inleiding | 5 |
| 2. Wat moet er gebeuren? 4 actielijnen..... | 9 |
| I Ontwikkelen van architectuurinstrumenten..... | 9 |
| Rijksbrede opleidingen, instrumenten, en hulpmiddelen..... | 9 |
| II Sturen met architectuur..... | 10 |
| a) Creëren bestuurlijk draagvlak..... | 10 |
| b) Inbedden in bedrijfsvoering; governance: “pas toe of leg uit” | 10 |
| III Werken met architectuur..... | 11 |
| a) implementeren en toepassen opleidingen, instrumenten en hulpmiddelen..... | 12 |
| b) Verbreden, verdiepen, implementeren en toepassen van MARIJ | 12 |
| IV Beheren, onderhouden en ondersteunen..... | 13 |
| a) Versiebeheer MARIJ, inclusief verdieping en verbreding..... | 14 |
| b) Beheer, onderhoud en support van architectuurproducten en -diensten..... | 14 |
| 3. Hoe wordt MARIJ geïmplementeerd? 9 speerpunten..... | 17 |
| 1 Marketing: focus op early adaptor en fast follower..... | 18 |
| 6 Netwerk Beter Projecten: olievlek..... | 24 |
| 4. Capaciteit, planning, begroting en organisatie..... | 29 |
| 4.1) Capaciteit..... | 29 |
| 4.2) Plateau- en releaseplanning..... | 29 |
| 4.3) Meerjarenbegroting..... | 31 |
| 4.4) Organisatie en communicatie..... | 33 |
| Bijlage Business Case: 10 goede redenen..... | 35 |
| B1 Trends in overheid en architectuur | 35 |
| B2 Wat is de relatie van architectuur met PVRD?..... | 35 |
| B3 Architectuur voor de Rijksdienst: MARIJ | 36 |
| B4 Wat beoogt MARIJ? Kader en ijkpunt..... | 36 |
| B5 Waar staan we met architectuur en de toepassing daarvan?..... | 37 |
| B6 Waarom met architectuur (MARIJ) aan de slag?..... | 37 |
| B7 MARIJ 1.0 mijlpaal: architectuur als een voertuig voor verandering..... | 37 |
| B7 Governance overheid en rijksdienst | 38 |
| B8 IT-governance; grote ICT-projecten..... | 38 |
| B9 Bedrijfsvoering..... | 39 |
| B10 Kosten-baten..... | 41 |

1. Inleiding

Dit programmaplan geeft een beeld van wat er de komende jaren bereikt moet worden, welke activiteiten uitgevoerd moeten worden en hoe daaraan invulling moet worden gegeven. Doel van het programma is om een situatie te bereiken waarin er daadwerkelijk gewerkt wordt onder architectuur en sturen en werken onder architectuur de norm is. Dit plan vervangt, mede op advies van het Programmabureau Vernieuwing Rijksdienst, een eerder plan dat op hoofdlijnen (als deel van het jaarplan I Rijk 2009) in het IODI al is vastgesteld. Dit plan wordt in procedure gebracht in ICCIO en ICBR, opdat meerjarig een solide aanpak kan worden geborgd. Het oorspronkelijke plan (januari 2009) is opgenomen als bijlage in de opdrachtbrief 2009 van het ministerie van BZK aan ICTU.

Aan de slag

Met MARIJ (Model Architectuur Rijksdienst) 1.0 is voor de rijksdienst een stuurinstrument ontwikkeld, dat het in zich heeft flexibel en toekomstvast te zijn. Nu is het moment gekomen om daadwerkelijk te gaan werken met en onder architectuur. Met andere woorden: om MARIJ echt te gaan positioneren en te verankeren binnen de bedrijfsvoering en veranderprocessen van de rijksdienst.

Wat en hoe?

In dit plan wordt geschetst *wat* er allemaal moet gebeuren om een situatie te bereiken waarin er wordt gewerkt onder architectuur., tevens wordt geschetst *hoe* dit te realiseren.

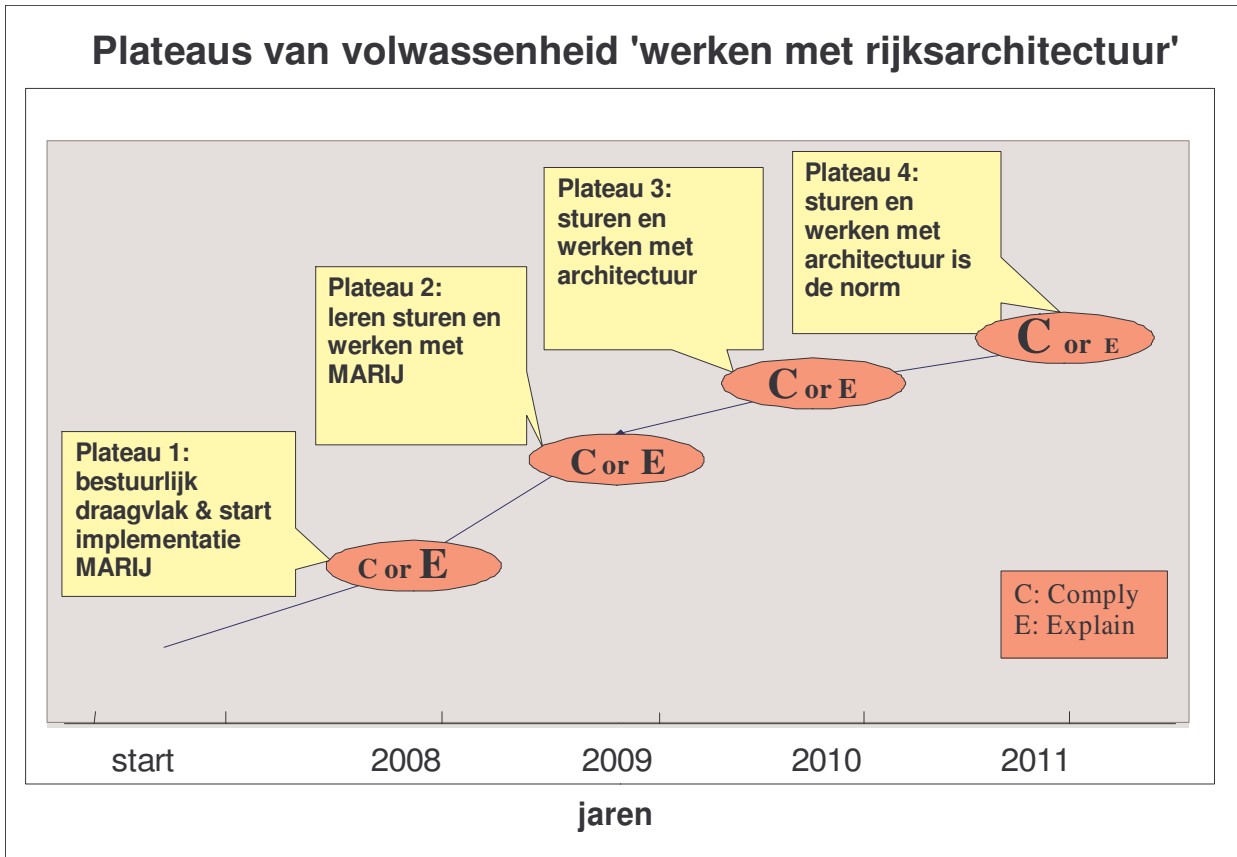
Wat willen we bereiken? Wat zijn de ambities, doeleinden, resultaten?

2009. Dit jaar staat in het licht van het leren sturen en werken met MARIJ. Het gaat dan om opleiden, implementeren en ervaring opdoen in een goede samenwerking en in kleine leercurves. Met governance, jaarplanning, projectportfolio- en programma- en projectmanagement worden ervaringen opgedaan. Deze ervaringen moeten worden verwerkt in MARIJ en afgeleide rijksbrede en departementale architectuurinstrumenten. Eerst successen boeken met toepassingen en deze uitdragen is in deze fase van belang.

2010. In 2010 moet er echt gestuurd en gewerkt worden met MARIJ en worden de puntjes op de 'i' gezet. De positie van CIO en de governance met MARIJ (versie 2.0) en afgeleide instrumenten worden verder versterkt.

2011. Vanaf 2011 moet er gesproken kunnen worden van een voldoende volwassen werkwijze; het sturen en werken met MARIJ is de norm. De CIO-functie en governance met MARIJ (versie 2.0 en/of 3.0) en afgeleide architectuurinstrumenten hebben een positie die in balans is met andere functies. Dat betekent niet dat nooit meer afgeweken wordt van architectuurkaders, maar het zal dan meer uitzondering zijn dan regel, zoals nu nog het geval is. Afwijkingen worden verantwoord.

In het volgende overzicht zijn de ambities in beeld gebracht.



Welke activiteiten moeten worden verricht om de ambities te bereiken?

In dit globale plan zijn de wegen/actielijnen beschreven, waarlangs dit gebeurt:

- I. Ontwikkelen van architectuurinstrumenten;
- II. Sturen met architectuur: bestuurlijk draagvlak en inbedden van MARIJ en architectuurinstrumenten in de bedrijfsvoering;
- III. Werken met architectuur: veranderen met en onder architectuur;
- IV. Beheren, onderhouden en ondersteunen van (werken met) MARIJ en architectuurinstrumenten.

Hoe invulling te geven aan de ambities?

Er wordt op gemikt om over circa drie jaar een niveau van volwassenheid te hebben bereikt waarbij "sturen en werken met architectuur de norm is". De actielijnen die daartoe zijn geschetst met bijbehorende planning, ambities en middelen leiden bij normale ontwikkelingen tot een geleidelijke maar gestage groei naar architectuurvolwassenheid binnen het rijk. Veel zal echter afhangen van de wijze waarop aan deze actielijnen invulling wordt gegeven. Er moet hard aan gewerkt worden om een sterk vertrouwen te verkrijgen 'dat architectuur ertoe doet'. Wil architectuur er echt toe doen dan zal er bij departementen moeten worden gewerkt aan het verkrijgen van bestuurlijk draagvlak en

inbedding van MARIJ in de bedrijfsvoering (actielijn II) en aan het implementeren van architectuur (actielijn III). Hoe kan je dan het beste scoren? Door successen te laten zien. Door bestuurders en professionals te laten merken en ervaren dat het toepassen van architectuur, van MARIJ, werkt en bijdraagt aan governance. MARIJ als kader en stuurmiddel ten dienste van de CIO's, opdrachtgevers en andere bestuurders moet stap voor stap versterkt worden. Als hulpmiddel voor architecten in projecten moet het bijdragen aan goedkopere, snellere en minder complexe oplossingen voor problemen. In dit plan wordt geschetst hoe daar invulling aan wordt gegeven. Daarom wordt de nadruk gelegd op de implementatie en toepassing van het sturen en werken onder architectuur in actielijnen II en III en de daarvoor noodzakelijke ontwikkelactiviteiten in actielijn I. Actielijn IV, die onderdeel uitmaakt van het programma maar geen onderdeel uitmaakt van de claim, is gericht op de structurele inbedding van MARIJ en rijksbrede architectuurinstrumenten ter ondersteuning van met name de CIO-functie binnen de Rijksdienst.

Er wordt ingezet op een mix van activiteiten die elkaar versterken. Door deze werkwijze wordt op een efficiënte manier omgesprongen met het beschikbaar gestelde budget en wordt een optimaal resultaat behaald. Verwachtingenmanagement, actief inspelen op ontwikkelingen in kader programma VRD en goed overleg moeten daarbij zorg dragen voor het verkrijgen en behouden van het nodige draagvlak en optimaal rendement.

Het plan

Het plan gaat uit van de besluiten van het IODI (Interdepartementaal Overleg Directeuren I) op 28 augustus 2008, de ICBR (de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk) op 30 september 2008 en de Stuurgroep PVRD (Programma Vernieuwing Rijksdienst) van 7 oktober 2008. Het plan houdt ook rekening met de discussies in deze en andere overleggen over de implementatie van MARIJ.

Financiering

Op het moment van opstellen van dit plan is de financiering nog niet geheel rond. Het Programmabureau Vernieuwing Rijksdienst heeft recent nog gevraagd om verdere onderbouwing van de claim van € 950.000 (2009-2011) als bijdrage aan de initiële kosten. In deze versie is de verdeling van dit bedrag over de jaren vanwege de planning van besluitvorming in juni 2009 aangepast: 200.000 euro is van 2009 naar 2010 verplaatst. Per jaar ziet het kasritme van de financieringsaanvraag er nu als volgt uit:

- 2009: € 450.000 (was € 650.000)
- 2010: € 375.000 (was: € 175.000)
- 2011: € 125.000

Inhoud

In hoofdstuk 2 wordt nader toegelicht wat er moet worden gedaan om de ambities voor de komende jaren waar te maken en in hoofdstuk 3 wordt toegelicht hoe daar de komende jaren aan te werken. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op organisatie, communicatie, planning en financiën. In de bijlage is voor de volledigheid de laatste versie van de business case van architectuur en MARIJ opgenomen.

2. Wat moet er gebeuren? 4 actielijnen.

In dit hoofdstuk leest u wat er te doen staat. Vier actielijnen worden geschetst die deel uitmaken van een continu verbeterprogramma rijksarchitectuur. Dit bestaat voornamelijk uit projectmatige activiteiten. De actielijnen lopen deels in elkaar over of anders gezegd vinden parallel aan elkaar plaats. Ze staan in het teken van het verder verbeteren van de Model Architectuur Rijksdienst (MARIJ) als (federatieve) concernarchitectuur, het ontwikkelen van MARIJ instrumenten en de implementatie van MARIJ. Het ontwikkelen van MARIJ(-instrumentarium) kan plaatsvinden door het in de praktijk, proefondervindelijk, toepassen ervan. (actielijn I in combinatie met III). Op deze wijze wordt ook heel snel zichtbaar dat je echt wat hebt aan architectuur en *dat toepassing van MARIJ werkt!*

I Ontwikkelen van architectuurinstrumenten

De activiteiten die vallen onder deze actielijn zijn er op gericht architectuurinstrumenten te ontwikkelen die de toepassing van architectuur binnen de rijksdienst ondersteunen en standaardisatie van het architectuurproces bevorderen. MARIJ wordt toegepast bij de interne sturing en beheersing (bedrijfsvoering), in veranderprocessen (programma- en projectmanagement), ten behoeve van de ontwikkeling zelf en voor beheer, onderhoud en ondersteuning. Dat betekent dat deze eerste actielijn is te beschouwen als de ontwikkelfase van de overige drie actielijnen.

Toelichting

Rijksbrede opleidingen, instrumenten, en hulpmiddelen

De doelstelling is: het ontwikkelen van architectuurinstrumenten op rijksniveau, zoals Project Start Architectuur (PSA), architectuurtoets, kennisinstrumenten (Routeplanner), opleidingscurriculum (modules), on-line community en andere hulpmiddelen, die (m.n.) de architectuurfunctie ondersteunen en de standaardisatie van het architectuurwerk bevorderen.

We onderkennen de volgende gebieden waarop MARIJ met (gestandaardiseerde) instrumenten en hulpmiddelen kan worden toegepast:

- De interne sturing en beheersing (bedrijfsvoering); zowel op strategisch als tactisch niveau. Op *strategisch* niveau richt de ondersteuning zich op het 'werken onder architectuur' in de beleidsvorming en strategische planning (portfoliomanagement). Op *tactisch* niveau gaat het om veranderprogramma's en -projecten. Zoals de referentiearchitecturen NORA en MARIJ met uitwerkingen.
- In veranderprocessen (programma- en projectmanagement). Naast een PSA in de initiatiefase van projecten, betreft het instrumenten als Project Architecturen tijdens de uitvoering van een project.
- De architectuurfunctie maakt in de verschillende fasen (ontwikkeling, beheer, onderhoud en ondersteuning) gebruik van methoden, technieken en hulpmiddelen. Om het werk van architecten te ondersteunen, architectuurproducten te kunnen uitwisselen en het leren te bekorten,

pleit MARIJ voor standaardisatie.

De Tweede Kamer is toegezegd dat voor ten minste de grote (ICT-)projecten een PSA wordt toegepast. Vanwege die toezegging én om te voorkomen dat het wiel steeds opnieuw wordt uitgevonden, krijgt het tijdig gereed hebben van het instrument PSA prioriteit. Dit gebeurt in samenwerking met NORA-implementatieteam, de Rijksauditdienst (RAD) op het gebied van controleerbaarheid en inpassen in projectaudits, en de architecten van departementen. Een tweede prioriteit is in 2009 zijn opleidingsmodules die ingepast kunnen worden in curricula voor doelgroepen als CIO's, architecten, programma- en projectmanagers, adviseurs, beleidsmedewerkers en auditoren.

II Sturen met architectuur

Twee sporen ondersteunen de bedrijfsvoering vanuit architectuur om de rijksbrede doelstellingen te ondersteunen.

- a) Creëren van bestuurlijk draagvlak.
- b) Inbedden in de bedrijfsvoering.

Toelichting

a) Creëren bestuurlijk draagvlak

Als eerste is bewustwording en creëren van bestuurlijk draagvlak van belang. Het gaat om het verhelderen van het nut en de noodzaak van MARIJ en de afgeleide architectuurinstrumenten als onderdeel van governance. De bijdrage van MARIJ en deze instrumenten aan de interne sturing en beheersing van de Rijksdienst moet eerst onder de aandacht worden gebracht, voordat ze kunnen worden toegepast. Het betekent een nieuwe manier van werken, die andere eisen aan de business stelt. Hoe dat zou kunnen wordt in hoofdstuk 3 nader toegelicht.

Om bestuurlijk draagvlak te krijgen, wordt vooral ingezet op inzet van communicatie-instrumenten.

b) Inbedden in bedrijfsvoering; governance: “pas toe of leg uit”

MARIJ heeft een grote kaderstellende impact op de bedrijfsvoering van de Rijksdienst. In het principe ‘pas toe of leg uit’ (comply or explain) komt het accent te liggen op ‘pas toe’. Hiervoor wordt een periode van drie jaar uitgetrokken om MARIJ 'volwassen' te laten worden. Reeds eerder is geschetst welke ambities daarbij worden nagestreefd. Het uitleggen, het motiveren waarom wordt afgeweken van gemaakte afspraken, standaarden etc., dat kenmerkend zal zijn voor de eerste jaren (2009 en 2010) is niet alleen relevant vanuit bedrijfsvoeringsoptiek. Het draagt zeker ook bij aan de leerdoelstelling en aan de verbetering van MARIJ en afgeleide architectuurinstrumenten. Op basis

van praktijkervaringen met de toepassing van MARIJ is het mogelijk volgende versies van MARIJ en in sturing en beheersing ingebedde architectuurinstrumenten te verbeteren.

Architectuurinstrumenten, waaraan gewerkt zal worden, betreffen:

- *Projectenportfolio en programmamanagement*. Het is de ambitie om jaarplannen en een samenhangende projectenportfolio meer vanuit architectuur te voeden door middel van de Strategische Architectuurchecklist. Dit middel wordt ook toegepast op programmaniveau.
- *Projectmanagement*. De Project Start Architectuur (PSA) wordt ingezet voor projectvoorstellen. Hiermee wordt geborgd dat projecten passen binnen de afgesproken (referentie-) architectuurkaders.
- *Beleid en wetgeving onder architectuur*. Onderzocht wordt in hoeverre het mogelijk is primaire taken van kerndepartementen, zoals beleid en wet- en regelgeving, te ondersteunen vanuit architectuur. Generieke architectuurcomponenten zoals begrippen, standaarden, basisvoorzieningen dienen ook een plek te krijgen in beleids- en wetgevingsprocessen.
- *Architectuurtoetsen*. Voor lopende projecten wordt een (nog te ontwikkelen) architectuurtoets ingezet. Deze architectuurtoets stelt opdrachtgevers en projectmanagers in staat te beoordelen in welke mate de referentiearchitectuur MARIJ is gevolgd en of koers wordt gehouden. Hierbij wordt voortgeborduurd op ervaringen opgedaan in 2007 vooruitlopend op het gereedkomen van MARIJ. Onderzocht wordt of tevens aansluiting mogelijk is met het Gateway-Review instrument i.o. In hoofdstuk 3 wordt nog nader toegelicht hoe deze instrumenten nader kunnen worden ingezet.

MARIJ en bovengenoemde instrumenten dragen bij aan de versterking van de regievoering door (o.a.) CIO's op veranderingen. In het volgende hoofdstuk wordt de verspreiding hiervan d.m.v. een negental speerpunten op verschillende manieren ingevuld. Behoudens de departementen zal dat ook naar externe relaties (andere overheden, leveranciers) doorwerken. Het meten van de ontwikkeling van de inzet van architectuur en de effecten daarvan (de baten) maakt deel uit van deze strategie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de ervaringen die elders daarmee zijn opgedaan.

III Werken met architectuur

Het toepassen van MARIJ en architectuurinstrumenten als PSA, architectuurtoets en dergelijke is een verantwoordelijkheid van de departementen. Dit neemt niet weg dat team Marij de vraag bij departementen naar ondersteuning bij de implementatie (waaronder opleiding) en toepassing zo goed mogelijk moet honoreren binnen de beschikbare mogelijkheden.

Het gaat dan om het implementeren en toepassen van

- a) de in actielijn I genoemde instrumenten en hulpmiddelen in departementen, onderdelen daarvan en programma's en projecten, zowel rijksbreed als departementaal.
- b) MARIJ en verbredingen en verdiepingen daarvan;

Te denken valt aan kortcyclische verander- en leercirkels (PDCA Deming-cyclus), die erop gericht zijn in kleine stappen te verbeteren en toe te passen. Het is vooral een kwestie van opvoeden en

doen! Hoe dat zou kunnen wordt in hoofdstuk 3 nader toegelicht.

Toelichting

a) implementeren en toepassen opleidingen, instrumenten en hulpmiddelen

Bij de implementatie van architectuurinstrumenten, zoals de PSA bij departementen, maar ook van opleidingen met als primaire doelgroep departementale architecten, wordt rekening gehouden met de uitgangssituatie van de ontvanger. Deze kan per departement zeer verschillend zijn. Het gaat erom de 'gereedheidskist', zoals onder I ontwikkeld, te gebruiken en steeds opnieuw te gebruiken. Hierbij is de genoemde kortcyclische Demingcirkel (PDCA: Plan, Do, Check, Act)) als tactisch verandermodel uitgangspunt.

Bij implementatie gaat het om het leren werken met MARIJ en aanverwante architectuurinstrumenten door inzet van handboeken, spellen, cursussen, opleidingen, assessments, quick scans, etc. Tevens gaat het om het daadwerkelijk toepassen ('learning by doing') door het daadwerkelijk opstellen van een PSA voor een concreet vraagstuk en verandertraject of het uitvoeren van een architectuurtoets.

De gedachte is om met MARIJ (naast NORA) en architectuurinstrumenten als volgt aan de slag te gaan:

- Werken met MARIJ-opleidingsmodule, bijvoorbeeld als onderdeel van een introductiecurcus;
- Bepaalde organisatievraagstukken oppakken, daarmee aan de slag gaan (actieve participatie of advisering) vanuit de architectuurfunctie en gebruikmaken van bestaande architecturen, zoals MARIJ ('learning by doing'); toegevoegde waarde van architectuur laten zien (quick wins);
- Aandacht geven in algemene zin aan de architectuur van de overheid om duidelijk te maken hoe de overheid werkt ('awareness', gericht op context en overzicht);
- Komen tot praktische afspraken over toepassing van talen, tools, methoden, raamwerken, als standaard op bepaalde overheidsdomeinen, zoals MARIJ voor het rijk. Er kan worden gedacht aan relatief veel gebruikte middelen als de taal ARCHIMATE, BIZZdesign/Architect en TOGAF.

Het is zaak de praktijkervaringen in het continue verbeterprogramma te evalueren en terug te koppelen. In het kader van actielijn IV kunnen deze geborgd worden om MARIJ en overige architectuurproducten en -diensten te verbeteren.

b) Verbreden, verdiepen, implementeren en toepassen van MARIJ

De scope van MARIJ 1.0 is tot op heden op praktische redenen afgebakend tot de kerndepartementen en de relaties met de omgeving.

Bij het *verbreden* gaat het er vooral om de context en de omgevingsrelaties van de kerndepartementen aan te scherpen in de architectuur, zodat MARIJ rijksdienstbreed nog beter toepasbaar is. Veel onderdelen van de rijksdienst en ook beleidsvraagstukken vragen óf om verbreding van MARIJ óf

om eigen referentiearchitecturen die de samenwerking en samenhang van organisaties binnen uitvoeringsketens of beleidssectoren ondersteunt. In beide gevallen is het zaak de consistentie binnen MARIJ of met andere referentiearchitecturen te bewaken. Onderwerpen als ketenbesturing, de relatie beleid, uitvoering en (bestuurlijk) toezicht en de positionering van de hoge colleges van Staat en de rechtspraak zijn aandachtspunten. Inmiddels worden i.s.m. bureau Inspectieraad en met vertegenwoordigers van Hoge Colleges van Staat hierin stappen gezet.

Bij het *verdiepen* van MARIJ gaat het om het concretiseren van aspecten en onderwerpen op rijksniveau. Uitgangspunt daarbij is de toegevoegde waarde voor de rijksdienst als geheel en de departementen. Het gaat om onderwerpen die bijdragen aan de vernieuwingsdoelstellingen, een generiek karakter hebben en nodig zijn voor interoperabiliteit en waarover het maken van afspraken binnen het rijk nodig is.

MARIJ 1.0 bevat aanzetten voor het verder uitwerken van de concernarchitectuur. Hieraan wordt vervolg gegeven op rijksniveau in een servicegerichte opzet gericht op de 4 vertrekpunten¹ van MARIJ. Het in kaart brengen en publiceren van een producten- & dienstencatalogus (per bedrijfsfunctie) en een serviceregister (bouwstenen) voorziet in een behoefte. Datzelfde geldt voor generiek toepasbare functionele en technische componenten, architectuurmodellen (bijv. bouwstenenplaat, gegevensmodellen, procesmodellen), lijsten met vastgestelde standaarden en begrippen. Inmiddels is voor de functionele componenten al concreet een slag gemaakt in een pilot, t.w. de personele functie (i.s.m. P-Direkt). Het eindrapport is inmiddels opgeleverd. Afstemming met de financiële functie, het programma DWR en de departementale architecten loopt.

Het is zaak de rijksarchitectuur nog verder te concretiseren. Projecten en programma's vragen daarom. Een goede wisselwerking daartussen leidt tot de opbouw van kennis en ervaring en tot professionalisering van het werken onder en met architectuur binnen de rijksdienst. Tussentijdse evaluaties dragen bij aan het leerproces. Het goede behouden, het minder goede verbeteren en het slechte weggooien.

De eindsituatie is er een waarbij er een trein over bestaande sporen rijdt, die goed is fijngesteld en is gesmeerd, goed loopt en snel en stil is. Nieuwe ontwikkelingen (spoorssystemen, treinen) worden op de afspraken in MARIJ en aanpalende referentiearchitecturen gebaseerd. Het doel is interoperabiliteit en een effectieve en doelmatige rijksdienst te realiseren, die transparant is waar dat kan en functioneert als eenheid naar interne en externe klanten.

IV Beheren, onderhouden en ondersteunen

Organisaties zijn in beweging, dus architectuur is dat ook. Het onderhouden van MARIJ en andere rijksbrede architectuurinstrumenten en het ondersteunen van de toepassingen moet goed worden geborgd.

Dan gaat het om het doorontwikkelen en actief onderhouden van MARIJ 1.0 naar MARIJ 2.0 en volgende versies, zoals verwerken van reviews, praktijkervaringen, voortschrijdend inzicht, aansluiten bij de nieuwe NORA (3.0) en actuele beleidsontwikkelingen. De rijksbrede architectuur is levend en is daardoor ook nooit af.

Met het bereiken van versie 1.0 van MARIJ is het voeren van een goed beheer actueel geworden.

¹ Zie Bijlage B9

Goed beheer bevordert acceptatie en adoptie van MARIJ. De komende tijd ligt nog de nadruk op implementatie en toepassing (actielijnen II en III) en de daarvoor noodzakelijke ontwikkelactiviteiten in actielijn I.

Parallel daaraan zal de structurele inbedding van het beheer, onderhoud en support op rijksniveau worden uitgewerkt, zodra hierover besluitvorming in de ICBR heeft plaatsgehad. Het strategisch beheer van MARIJ is bij DGOBR, Directie Informatiseringsbeleid Rijk (DIR) belegd. Bij het verder inrichten van het beheer is het zaak om te trachten synergie te bereiken met andere rijksbrede regie- en beheertaken en met het beleggen van het beheer van NORA.

Toelichting

a) Versiebeheer MARIJ, inclusief verdieping en verbreding

Met MARIJ wordt aansluiting gezocht bij de aanpak en de online opzet van NORA-katernen en artikelen in het kader van de ontwikkeling naar NORA 3.0. Dan gaat het erom de gemeenschappelijke overheidsbrede onderwerpen te vertalen naar het rijk. Deze vertaalslag naar de rijksdienst zal vaak een verdiepingsslag inhouden.

Daarbij wordt zo mogelijk de trend doorgezet om minder principes in MARIJ² op te nemen. Bij onderwerpen - op te nemen in afzonderlijke katernen analoog aan NORA 3.0 - wordt gedacht en gewerkt aan de documentaire informatievoorziening, identitymanagement en informatiebeveiliging. De nadruk komt te liggen op onderwerpen, die rijksbreed bijdragen aan de vier vertrekpunten van MARIJ.

Als NORA 3.0 er ligt, wordt MARIJ daarop aangesloten. NORA is en blijft immers uitgangspunt. Verder worden de afgeleide principes kritisch bezien en - mede door ervaringen in de praktijk gevoed - zo SMART mogelijk geformuleerd. Focus zal liggen op die principes die er echt toe doen. Ten slotte zullen binnengekomen commentaren op MARIJ 1.0, de laatste praktijkinzichten en beleidsontwikkelingen naar MARIJ vertaald worden.

Er zal ten hoogste één versie per jaar verschijnen van MARIJ. De nadruk ligt namelijk op het toepassen. MARIJ 2.0 zal naar verwachting in het vierde kwartaal van 2009 verschijnen (na één of meer tussenversies). MARIJ 3.0 is voorlopig gepland in 2010, maar dat kan ook later worden. Het versiebeheer van katernen en lijsten van begrippen en standaarden kan een andere frequentie hebben. Door gebruik te maken van online mogelijkheden kan de actuele beschikbaarheid beter geborgd worden.

b) Beheer, onderhoud en support van architectuurproducten en -diensten

Instrumenten als architectuurmonitor, PSA, opleidingsmodulen, best practices worden qua beheer en onderhoud nog nader ingericht. Dit hangt af van de mutatiegraad, eisen vanuit de omgeving en van andere factoren. Producten en diensten die zijn ontwikkeld in de loop der tijd en ook kennis en ervaring die met architectuur worden opgedaan, worden ingebed op

² Ook in NORA is deze trend zichtbaar. Gartner adviseert om het aantal voor bestuurders bedoelde principes te beperken tot 10 à 20.

rijksniveau en ondergebracht bij de beheerfunctie. Support en helpdesk krijgen een inrichting op basis van de zich ontwikkelende vraag en behoefte en de beschikbare middelen. Daarbij wordt uit het oogpunt van doelmatigheid en het bereiken van eenheid naar synergie gezocht met andere ontwikkelingen op rijks- en overheidsniveau.

3. Hoe wordt MARIJ geïmplementeerd? 9 speerpunten

In dit hoofdstuk leest u hoe MARIJ zal worden geïmplementeerd. De nadruk ligt daarbij op het jaar 2009, waarin de ambitie is 'leren toepassen MARIJ'.

MARIJ 1.0 is vastgesteld en het principe 'pas toe of leg uit' is breed omarmd. De verdere implementatie van MARIJ kan dus ter hand worden genomen. Signalen van ambtelijke bestuurders (ICBR, IODI), Programmabureau Vernieuwing Rijkdienst, architecten bij departementen en programmamanagers en projectleiders wijzen erop om vooral MARIJ te gaan toepassen teneinde duidelijk te maken dat: "MARIJ toepassen werkt". Gekozen zou kunnen worden voor een groot-schalig verandertraject, de voorkeur gaat echter uit naar aanpak met kortcyclische veranderingen leercirkels (PDCA Deming-cyclus), die erop gericht zijn in kleine stappen te verbeteren en toe te passen. Evenals dat het geval is met NORA bij o.a. uitvoeringsinstanties, gemeenten, provincies en waterschappen wordt inmiddels ook MARIJ toegepast bij departementen (o.a. EZ, JUST en FIN) en bij programma's van DGOBR (o.a. Digitale Werkomgeving Rijk, Elektronisch Bestellen en Factureren, Flexibilisering Organisatie en Personeel Rijk). Hieruit blijkt dat toepassen werkt en leidt tot positieve resultaten, maar dat aanvullende instrumenten als PSA ook hun waarde kunnen toevoegen. Het zal vooral een zaak zijn van opvoeden en doen! Deels zal op basis van vraag en aanbod stapsgewijs in een continu verbeterprogramma worden ontwikkeld en toegepast, maar deels zal het ook een kwestie zijn van programma's en projecten zo in te richten dat deze, de resultaten ervan, consistent zijn met MARIJ. Alles overigens in goed overleg met belanghebbenden

In de uitwerking van het hoe hierna is gekozen voor 9 speerpunten in 2009. Het opleveren van MARIJ 2.0, incl. nadere uitwerkingen, eind 2009 is het tiende speerpunt. Het is geen compleet overzicht van de 4 actielijnen in het vorige hoofdstuk. De nadruk ligt op de actielijnen II en III en de daarvoor benodigde ontwikkelingen in actielijn I.

1 Marketing: focus op early adaptor en fast follower

(actielijnen I en II)

| | |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doel/effect | <ul style="list-style-type: none">• Bestuurders (CIO's, opdrachtgevers) en gebruikers (programma-, projectmanagers, architecten, beleidsmedewerkers, adviseurs) zijn op de hoogte van het bestaan, de reikwijdte en de potentiële rol van MARIJ als stuur- en hulpmiddel. |
| Producten, diensten | <ul style="list-style-type: none">• Posters, kaarten, publicaties, gesprekken, presentaties, workshops en bijdrage aan evenementen (zie ook speerpunt 3 en 6) |
| Rol team Marij | uitvoeren |
| Geraamde capaciteit (dagen) | 60 |

Toelichting

In de tweede helft van 2008 is gestart met het onder de aandacht brengen, het 'verkopen' van MARIJ en de daarin opgenomen principes en modellen met behulp van posters, kaarten, gesprekken, presentaties en workshops. De strategie verloopt op pragmatische wijze. Doen zich kansen voor door contacten en netwerken? Dan worden die opgepakt. Wil men ergens met architectuur aan de slag, is er een gevoel van urgentie? Dan wordt op die plaats begonnen. Het is een zaak van inspelen op actuele behoeften en vraagstukken, die bij bestuurders leven en daarbij ondersteuning bieden vanuit de architectuurfunctie. Op die manier wordt in deze fase bijgedragen aan het verder creëren van draagvlak. Focus daarbij op de early adaptor en fast follower. Waar een wil is blijkt steeds een weg. Allengs zal ook de aandacht kunnen en moeten verschuiven naar organisaties die nu nog moeite hebben om met MARIJ aan de slag te gaan. Hiervan wordt een beeld gekregen op de volgende wijze.

2 Toepassen architectuur bij departementen; monitor en match vraag en aanbod

(actielijn II en III)

| | |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doel/effect | <ul style="list-style-type: none"> ● Gebruik van MARIJ in de beleidsvorming en projecten van departementen / Rijksdienst ● Opdoen van ervaring in de praktijk. |
| Producten, diensten | <ul style="list-style-type: none"> ● Overzicht van de toepassing van MARIJ in beleidsvorming en projecten van departementen. ● Overzicht van afgeleide architecturen (referentie, enterprise, project). ● Evaluatie van gebruik van MARIJ en architectuurinstrumenten in de praktijk. ● Overzicht van de ontwikkeling van de architectuurfunctie (fase van volwassenheid). ● Adviezen, ondersteuningsinspanningen |
| Rol team Marij | uitvoeren, adviseren, evalueren, ondersteunen |
| Geraamde capaciteit (dagen) | 150 |

Toelichting

Een rondgang langs de departementen in maart en april 2009 zal zicht geven op de stand van zaken, de behoeften en nadere gewenste stappen op het vlak van implementeren en toepassen van architectuur. Ook wordt hierbij aandacht gevraagd voor een praktijkproef PSA en het onder architectuur brengen van nieuwe projecten in het kader van het programma VRD. Het uitwisselen van kennis en ervaring met implementatie en –toepassing wordt permanent gefaciliteerd en regelmatige uitgewisseld via gremia als expertgroep Rijksoverheidsarchitecten (ROA), Kennisgroep eBouwstenen, Standaardisatiecommissie en Netwerk Betere Projecten. Daar waar behoefte is wordt support gegeven binnen de mogelijkheden.

DGOBR gaat met de departementen samen aan de slag met een Monitor Bedrijfsvoering, die wordt ontwikkeld op basis van bestaande en nieuwe sturingsbehoeften.. Het periodiek monitoren van ‘architectuurvolwassenheid’ maakt daarvan onderdeel uit. Een vijftal kritische prestatie indicatoren moeten hierop zicht geven. Dit helpt de bestuurders zicht te geven op waar ze staan met hun bedrijfsvoering en de architectuurfunctie daarbinnen. Hiermee wordt in 2009 gestart (nulmeting) en deze wordt jaarlijks herhaald. Over ca 2,5 jaren (in 2011) wordt daarenboven onderzoek gedaan naar de relatie tussen architectuurvolwassenheid en het presteren van de bedrijfsvoering als geheel om zodoende een beeld te krijgen over de toegevoegde waarde van architectuur. Zijn de departementen daadwerkelijk in staat veranderingen goedkoper, sneller, beter be-

heersbaar en minder complex te doen en helpen rijksbrede kaders en generieke architectuurcomponenten daarbij?

Kennismanagement en het delen van informatie en ontwikkelen van overzicht over verschillende ontwikkelingen is ook voor architecten nodig om optimaal in te spelen op de rijksbrede doelstellingen en om te adviseren over samenhang in die ontwikkelingen. Deze adviezen hebben betrekking op sturing en beheersing van ontwikkelingen in zowel de primaire bedrijfsfuncties als de ondersteunende bedrijfsfuncties.

3 Opleidingen, architectuurmodule: leren en doen met opleiding onder architectuur

(actielijnen I, II en III)

| | |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doel/effect | <ul style="list-style-type: none"> • Veelvuldig gebruik van eenduidig en helder opleidingsmateriaal MARIJ en gebruik van MARIJ in diverse opleidingstrajecten en kennisuitwisselingen (o.a. curriculum CIO's) |
| Producten, diensten | <ul style="list-style-type: none"> • Opleidingsmateriaal voor kennisoverdracht, workshops, toepassingcasussen, omgaan met architectuurinstrumenten, best practices in beeld en geluid • in tweede helft 2009 PSA-toepassingsmodule • 'train de trainer' digitaal ondersteund |
| Rol team Marij | uitvoeren, adviseren, ondersteunen,evalueren |
| Geraamde capaciteit (dagen) | 130 |

Toelichting

Na een inventarisatie in de tweede helft van 2008 bij departementen onder architecten en afstemming met andere ontwikkelingen in het kader van kwaliteitsverbetering bedrijfsvoering begin 2009 (o.a. CIO-functie, Rijksacademie bedrijfsvoering, Mastercourse IT, Verbinders IMAC, Netwerk Betere Projecten) wordt gekozen voor het ontwikkelen van een opleidingsmodule architectuur. Deze module gaat bestaan uit een aantal opleidingsbouwstenen (kennisoverdracht, workshops, toepassingcasussen, omgaan met architectuurinstrumenten, best practices in beeld en geluid) die stapsgewijs worden ontwikkeld, toegepast en bijgesteld. De module wordt online beschikbaar gesteld, is vrij in gebruik, en kan desgewenst flexibel ingepast worden in bestaande en nieuwe curricula voor verschillende doelgroepen. De architecten binnen de overheid kunnen daaruit putten voor presentaties en workshops. Departementen kunnen zelf het materiaal hergebruiken. Het is verder de bedoeling dat marktpartijen de opleidingsbouwstenen vrij kunnen inpassen in hun eigen aanbod. De module is uitbreidbaar met inbreng van andere referentiearchitecturen (bijv. GEMMA) en hun doelgroepen en best practices kunnen actief worden ingebracht. Op deze wijze wordt het 'train de trainer'-principe zowel in persoon als virtueel ondersteund. Deze opzet van opleidingen draagt bij aan de 4 vertrekpunten van MARIJ (eenheid, doeltreffend, doelmatig en transparant) en zal ook verder MARIJ-compliant worden neergezet.

4 CIO-functie: architectuurfunctie ondersteunt!

(actielijnen I en II)

| | |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doel/effect | <ul style="list-style-type: none">• Borgen basiskennis van CIO's ten aanzien van ontwikkeling architectuurfunctie en sturen met architectuur |
| Producten, diensten | <ul style="list-style-type: none">• Adviezen ten aanzien van opleidingsprogramma CIO's met gebruikmaking van 3 hiervoor.• Adviezen aan CIO's over inrichting architectuurfunctie, positionering architectuurinstrumenten als stuur- en hulpmiddel en proactief toepassen architectuur in strategische planvorming. |
| Rol team Marij | adviseren |
| Geraamde capaciteit (dagen) | 30 |

Toelichting

Verder wordt ingespeeld op de inrichting en vormgeving van de CIO-functie. Deze nieuwe doelgroep wordt zo goed mogelijk bediend. Zo bevat het curriculum voor de CIO ook een module over architectuur. In overleg met de CIO Rijk en IC CIO wordt het architectuurinstrumentarium i.s.m. departementen verder geïmplementeerd en toegepast ter ondersteuning van de CIO's en andere bestuurders en managers. In het bijzonder is daarbij aandacht voor het meer proactief inzetten van MARIJ en afgeleide architecturen in strategische planvorming en portfoliomanagement zowel rijksbreed als binnen de departementen. Tenslotte is het adviseren over de benodigde architectuurfunctie en de verdere professionalisering daarvan ter ondersteuning van de CIO een activiteit die in 2009 op stapel staat.

Architectuur is voor de CIO en andere bestuurders en managers een belangrijk stuurmiddel om bij te dragen aan weloverwogen besluiten over investeringen en het inrichten van processen, de informatiehuishouding en de in te zetten ICT, w.o. de regievoering over de sourcing en inzet van markt. Voldoende aandacht voor infrastructurele keuzes, houden aan afspraken en hergebruik van generieke oplossingen zorgt voor terugdringen van ad hoc oplossingen, vermindering van complexiteit, versnelling en maakt het geheel goedkoper en beheersbaarder.

5 Grote ICT-projecten: PSA is verplicht onderdeel van IT-governance!

(actielijnen I en II)

| | |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doel/effect | <ul style="list-style-type: none">• Gebruik van Project Start Architecturen die geënt zijn op MARIJ• Synergie met andere instrumenten voor IT-governance: integraal pakket. |
| Producten, diensten | <ul style="list-style-type: none">• Instrumentarium PSA• Praktijkervaringen/ evaluaties met instrumentarium PSA• afstemmen met andere ontwikkelingen IT-governance• Opleidingen en ondersteuning bij toepassing PSA |
| Rol team Marij | uitvoeren (PSA-instrument), adviseren, evalueren |
| Geraamde capaciteit (dagen) | 100 |

Toelichting

Het toepassen van architectuur is de verantwoordelijkheid van de individuele departementen. NORA en MARIJ zijn referentiearchitecturen en een daarop gebaseerde PSA is verplicht.

Het PSA-instrumentarium (zie hoofdstuk 2, II.b) voor portfoliomanagement, programma's en projecten wordt nu samen met architecten van departementen, programma DWR en auditors van de Rijksauditedienst ontwikkeld. Daarbij wordt gebruik gemaakt van goede praktijkvoorbeelden uit markt en overheid. Beproeven in de praktijk kan vanaf het tweede kwartaal 2009 gaan gebeuren. In de rondgang bij departementen worden één of meer productiepilots gezocht. Het programma Duurzame Bedrijfsvoering – die invulling geeft aan een beleidsaccent van het kabinet – is al kandidaat. Op basis van de eerste praktijkervaringen zal het instrumentarium worden bijgesteld. In de tweede helft van 2009 wordt versie 1.0 opgeleverd. Tevens wordt de opleidingsmodule architectuur met de PSA uitgebreid, zodat uitrol eveneens in de tweede helft van 2009 kan starten.

Het inpassen van de PSA-instrumenten in het overige in ontwikkeling zijnde instrumentarium voor grote ICT-projecten (o.a. Business Case, Startbrief, ICT Haalbaarheidstoets, Gateway Review), gericht op verbetering van de sturing en beheersing (governance) is aandachtspunt. Uitgangspunt van de ICBR is bureaucratie te voorkomen en winst te boeken voor de primaire en ondersteunende processen. Dat betekent slimme inpassing in en/of aanpassing van bestaande sturings- en beheersingsinstrumenten. Het gaat daarbij om zowel opname van architectuurdiensten en -producten in de beleidscyclus en de jaarlijkse planning & controlcyclus, als ook om inbedding in verandermanagement (portfolio-, programma- en projectmanagement). Voor strategische advisering is een op MARIJ gebaseerde Strategische Architectuur Checklist in ontwikkeling. De rol van architecten (opstellen en onderhouden architecturen en adviseren) en van auditors (toetsen en adviseren) moet daarin helder worden. Coördinatie en regie daarvan is bij de CIO Rijk belegd en wordt al opgepakt. Dit maakt deel uit van de systeemverantwoordelijkheid van de minister van BZK.

6 Netwerk Betere Projecten: olievlek

(actielijnen I, II en III)

| | |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doel/effect | <ul style="list-style-type: none">• Draagvlak en heldere beelden omtrent positionering van MARIJ en architectuurinstrumenten bij diverse belanghebbenden bij projecten |
| Producten, diensten | <ul style="list-style-type: none">• Bijdragen en adviezen aan Netwerk Betere Projecten |
| Rol team Marij | adviseren, meewerken |
| Geraamde capaciteit (dagen) | 30 |

Toelichting

In het kader van verbetering IT-governance is ook het Netwerk Betere Projecten actief. Primair is dit een netwerk bedoeld voor programmamanagers en projectmanagers. Inmiddels wordt daaraan ook actief geparticipeerd door architecten en auditors. In september 2009 is een themasessie Architectuur gepland. Deze sessie wordt gezamenlijk met de organisatie inhoudelijk ingevuld. Aan de andere themasessies (o.a. Portfoliomanagement, Business Case Model, Gateway Review) wordt ook actief bijgedragen vanuit MARIJ. Dat gebeurt op 3 manieren. Ten eerste door de verschillende programma- en projectinstrumenten samenhangend in architectuurmodellen onder te brengen. Op de tweede plaats door het architectuurinstrumentarium, zoals PSA en Architectuurtoets, daarin te positioneren. Tenslotte wordt actief geparticipeerd in de voorbereiding van en tijdens de bijeenkomsten. Zodoende wordt geïnvesteerd in draagvlak en wordt architectuur zowel inhoudelijk als procesmatig als een olievlek meegenomen in een groeiend netwerk van belanghebbenden.

7 Projecten in programma Vernieuwing Rijksdienst: VRD ook onder architectuur!

(actielijn III)

| | |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doel/effect | <ul style="list-style-type: none">• Gebruik van PSA in programma's VRD |
| Producten, diensten | <ul style="list-style-type: none">• Adviezen, begeleidingsinspanningen, evaluaties• Productiepilot PSA |
| Rol team Marij | adviseren, begeleiden |
| Geraamde capaciteit (dagen) | 60 |

Toelichting

Het programma Vernieuwing Rijksdienst beoordeelt projecten en programma's ook op architectuurcompliance. Het programmabureau VRD kan door hier daadwerkelijk op te sturen reeds nu al, maar zeker zodra het PSA-instrumentarium er ligt, werken onder architectuur. In overleg met indieners van projecten kan synergie worden bereikt tussen programmabureau VRD en onderhavig programma.

Dat kan op 2 manieren:

- Een projectvoorstel VRD mee laten draaien in de productiepilot voor een PSA (3^{de} kwartaal 2009).
- Alle VRD-projectvoorstellen een PSA laten opstellen m.i.v. tweede helft 2009. Binnen dit programma kan voor enkele voorstellen adviserend en begeleidend worden opgetreden. Het uitvoeren van een PSA is de verantwoordelijkheid van de indieners. In dit programma is qua capaciteit en begroting met het uitvoeren van PSA's (nog) geen rekening gehouden.

In de rondgang met departementen wordt helder welke vragen op dit punt ontstaan.

In de periode van verdere professionalisering van de architectuurfunctie op rijksniveau is denkbaar dat een (tijdelijke) pool ter ondersteuning van departementen wordt gevormd.

Overigens in hoofdstuk 2 zijn al een aantal lopende programma's en projecten de revue gepasseerd die gefinancierd worden vanuit het programma VRD en die allengs onder architectuur worden gebracht. Door het programmabureau VRD zijn in dit verband aanvullende suggesties gedaan. In het vervolg worden initiatieven genomen om met indieners van nieuwe projecten rechtstreeks contact te leggen. Hierna wordt een van deze initiatieven eruit gelicht.

8 MARTHE, zusje van MARIJ, dochter van NORA!

(actielijn III)

| | |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doel/effect | <ul style="list-style-type: none">• MARTHE in lijn met NORA en MARIJ• Hergebruik van kennis / ervaring |
| Producten, diensten | <ul style="list-style-type: none">• Adviezen• Borgen compliance met NORA en MARIJ |
| Rol team Marij | adviseren, ondersteunen, toetsen |
| Geraamde capaciteit (dagen) | 40 |

Toelichting

Het programmabureau Inspectieraad is voornemens om op basis van de goedgekeurde architectuur van de gefuseerde inspectiediensten van het ministerie van LNV (dNVWA, bestaande uit AID, PD en VWA) binnenkort te starten met een referentiearchitectuur voor de rijksinspecties, te beginnen met de grote 4. Naast de reeds genoemde zijn dat de Arbeidsinspectie, VROM-inspectie en Inspectie Verkeer en Waterstaat. Aan het architectenteam van Kenniscentrum is de vraag voorgelegd dit proces te ondersteunen, te adviseren en te borgen dat MARTHE, dat staat voor Model Architectuur Rijks ToezichtHoudende Eenheden, aansluit bij de bestaande referentiearchitecturen. Overheidsbreed is dat NORA en rijksbreed is dat MARIJ. Evenwel ook de referentiearchitecturen van overige bestuurslagen (i.o.) zijn relevant in dit kader.

MARTHE moet zeker beschouwd worden als een speerpunt in de verdere uitrol van referentiearchitecturen (in dit programma verbreding genoemd).

MARTHE kan beschouwd worden als ketenarchitectuur voor toezicht gericht op gezamenlijke doelgroepen. MARTHE is vooralsnog binnen de bestuurslaag rijk gepositioneerd, maar samenwerking in het toezicht met andere bestuurslagen, w.o. gemeenten (referentiearchitectuur GEMMA) en ook met andere handhavende organisaties (w.o. andere rijksinspecties, politie, Belastingdienst) en de omgevingsdiensten in ontwikkeling vraagt om een goede regie en coördinatie van het architectuurproces. Binnen het architectenteam van het Kenniscentrum is hiervoor kennis en ervaring opgedaan en zijn faciliteiten beschikbaar (w.o. online architectencommunities).

9 Concernarchitectuur: rijksbrede afspraken en generieke componenten

(actielijn III en IV)

| | |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doel/effect | <ul style="list-style-type: none">• Ontwikkeling van componenten met een generiek karakter |
| Producten, diensten | <ul style="list-style-type: none">• Adviezen ten aanzien van ontwikkeling van generieke componenten |
| Rol team Marij | uitvoeren, adviseren |
| Geraamde capaciteit (dagen) | 150 |

Toelichting

In MARIJ 1.0 zijn aanzetten gegeven om langs een aantal richtingen de interoperabiliteit tussen onderdelen van de Rijksdienst te verbeteren en de 4 vertrekpunten van MARIJ (eenheid, doeltreffend, doelmatig en transparant) verder in te vullen. Projecten en programma's blijken bij herhaling behoefte te hebben aan meer concrete, generieke kaders, want zij worden gehinderd door de diversiteit en complexiteit van de omgeving waarin hun resultaten moeten worden geïmplementeerd. Daarvoor wordt ingezet op het actief bevorderen (zelf uitvoeren, actief participeren dan wel stimuleren en agenderen) van het ontwikkelen en toepassen van architectuurcomponenten met een generiek karakter, zoals standaarden en bouwstenen.

In 2009 wordt prioriteit gegeven aan de digitale informatiehuishouding (enterprise content management, ECM). In samenwerking met het kennisprogramma Digitale Informatiehuishouding wordt getracht op basis van de ECM-architectuur, die eind 2008 door 5 departementen is omarmd, een architectuur voor 13 departementen te ontwikkelen i.s.m. de departementale architecten en het programma DWR.

Een andere prioriteit is om te onderzoeken of het MARIJ-besturingsprincipe van plaats-, tijd en organisatieafhankelijk werken en afgeleide principes over identitymanagement voldoende worden geborgd door de lopende programma's DWR en Rijkspas of dat daarvoor aanvullende maatregelen en architectuurafspraken noodzakelijk zijn. De eenduidige registratie en beheer van identiteiten voor alle typen medewerkers (lifecyclemanagement), de mogelijkheden voor het gebruik van BSN en hergebruik van gegevens in de GBA zijn onderwerpen die daarbij een rol spelen en waarover heldere besluitvorming noodzakelijk is. Interoperabiliteit impliceert niet alleen uitwisseling van gegevens, maar ook dat medewerkers over de grenzen van hun eigen organisatie in uitvoeringsketens moeten kunnen samenwerken. Identificatie, authenticatie en autorisatie van deze medewerkers in relatie tot vertrouwelijke gegevens vraagt om ketenbrede, ontokerde oplossingen.

Het verder regievoeren op het applicatie-portfolio vanuit architectuur door het in kaart brengen van generieke functiecomponenten, het vaststellen daarvan en opnemen in MARIJ 2.0 is ook een prioriteit in 2009 en is al een eind op weg. Hiermee wordt beoogd vanuit een servicegerichte architectuur de regie op softwaresourcing en inschakeling daarbij van marktpartijen (vanuit ar-

chitectuurkaders) verder concreet vorm te geven.

Maar ook op andere hierna genoemde architectuurcomponenten zullen stappen worden gezet in wisselende rollen:

- rijksbrede (referentiearchitecturen) per bedrijfsfunctie (bijv. toezicht, personele functie, financiële functie, wetgeving);
- architecturen voor bedrijfsfunctieoverstijgende onderwerpen, zoals identitymanagement, digitale informatiehuishouding en geo-informatie (de zgn. NORA-katernen geconcretiseerd voor de rijksdienst);
- de bouwstenen (kerninfrastructuur) van NUP³ aanvullen met rijksbrede bouwstenen (technische componenten);
- naast basisregistraties in NUP aanvullen met vastgestelde rijksregistraties en sector-/ketenregistraties (e-dossiers);
- begrippenlijst; meer eenheid van taal en in lijn met doelstellingen;
- lijsten met generieke functiecomponenten, gegevenscomponenten;
- open (ICT-)standaarden van NOiV⁴ aanvullen met rijksbrede standaarden, ook voor de bedrijfsarchitectuur (de 'business') en de informatiearchitectuur;
- (referentie)modellen voor processen en gegevens en combinatiemodellen gericht op toepassen en hergebruik (bijv. hoe generieke bouwstenen toepassen in processen?);
- best practices; de resultaten van rijksbrede of departementale programma's en projecten, o.a. in kader VRD, die bijdragen of hebben bijgedragen aan generieke aanpakken overzichtelijk bijbrengen in MARIJ (in katernen of bijlagen van MARIJ) d.m.v. verwijzingen.

Alle 9 speerpunten kunnen aanleiding zijn tot onderhoud van MARIJ 2.0 en afgeleide rijksbrede architectuurinstrumenten. Deze taken liggen in 2009 ook bij team Marij. Hierdoor kan een en ander doelmatig worden ingericht.

³ NUP: Nationaal Uitvoerings Programma Dienstverlening en e-Overheid

⁴ Programma Nederland Open in Verbinding (open standaarden en open source)

4. Capaciteit, planning, begroting en organisatie

4.1) Capaciteit

Tot en met 2008 zijn de taken belegd bij team Marij. Dit team telde tot en met 2008 circa 3-3,5 fte en wordt aangevuld met andere specialisten van ICTU/Kenniscentrum, namelijk teams Communicatie en Kennismanagement.

2009 is een jaar waarin sprake is van relatief veel ontwikkeling en toenemende implementatie- en beheertaken, m.n. vanaf de tweede helft van 2009. Daarom wordt dit jaar ingezet op een team van in totaal maximaal 5-7 fte op jaarbasis, zoveel mogelijk ingevuld door rijksambtenaren. In de praktijk is er samenwerking in een netwerk van architecten en auditors van departementen en rijksbrede programma's en projecten. Dat kan betekenen dat voor een deel van de werkzaamheden tijdelijke werkteams in het leven worden geroepen met wisselende samenstelling. In beperkte mate worden externen ingehuurd. Dan gaat het om tijdelijke piektaken of specialistische taken.

De inrichting van de architectuurfunctie vanaf 2010 en het benodigde niveau van capaciteit zijn op dit moment nog niet geheel duidelijk. In 2009 wordt dat in samenhang met andere bedrijfsvoeringsfuncties nader uitgewerkt en in besluitvorming gebracht via IC CIO en ICBR.

De personele taakstelling is op dit moment merkbaar van invloed. Ze gaat ten koste van de flexibiliteit van de inzet: het bemoeilijkt roulatie en interim-functievervulling. In maart 2009 bestaat team Marij uit 4 personen bij Kenniscentrum. Bij DGOBR is het architectuurbeleid belegd bij 1 persoon.

Zodra er helderheid komt over de PVR-claim kan het team tijdelijk met 2-3 fte's worden uitgebreid voor de noodzakelijke intensiveringen, zoals in hoofdstuk 3 aangegeven. Omdat helderheid niet eerder dan in juni 2009 wordt verwacht vindt t.o.v. een eerder in januari 2009 ingediend plan een kasverschuiving naar 2010 plaats (zie paragraaf 4.3).

4.2) Plateau- en releaseplanning

De komende jaren wordt architectuur verder gebracht langs de genoemde vier actielijnen. Al eerder in deze notitie is de globale plateauplanning geschetst van de ambities en de versies van MARIJ die daarbij horen.

Hieronder is deze plateauplanning nader uitgewerkt in een globale releaseplanning van de producten en diensten die de komende jaren per actielijn te verwachten zijn dan wel opgeleverd worden. In 2009 zijn deze meer concreet geformuleerd dan in de daaropvolgende jaren. Niet alles kan nu al hard worden ingepland. Dat is ook niet wenselijk. Zoals eerder al aangegeven zal architectuur in een continu verbeterprogramma stapsgewijze ontwikkeld, ingevoerd en toegepast worden. Op basis van praktijkervaringen en voortschrijdende inzichten worden de ontwikkelde architectuurdiensten en -producten bijgesteld. Voorop staat dat de toepassing van architectuur - het sturen en werken met architectuur - ingebed wordt in de overige werkzaamheden van verandertrajecten.

| Releaseplanning MARIJ | | | | |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actielijnen | Plateau 1 <i>bestuurlijk draagvlak & start implementatie</i> | Plateau 2 <i>leren sturen en werken met MARIJ</i> | Plateau 3 <i>sturen en werken met MARIJ</i> | Plateau 4 <i>sturen en werken met MARIJ is de norm</i> |
| | 2008 | 2009 | 2010 | ≥2011 |
| I Ontwikkelen: verbreden en verdiepen (Rijksbreed) | *MARIJ 1.0 *Routeplanner Rijk *Template PSA *Marketingmiddelen (presentaties, workshops, fact sheet, architectuurplaten, posters en kwartetspel) *Matrix beleid/P&C vs. architectuurproducten & -diensten *Verdiepen modellen: pilot personele functie | *1 ^e release Opleidingsmodule Architectuur *1e release gereedchapskist 'sturen en werken met MARIJ', w.o. Rijksmonitor, PSA * Inrichtingsplan structureel beheer *Verbreden (bijv. naar Hoge Colleges v.Staat, omgevingsrelaties) *Verdiepen naar andere bedrijfsfuncties (bijv. PIOFACH, toezicht), onderwerpen (bijv. ECM en modellen, standaarden en componenten) | * 2e releases architectuurgereedschap, w.o. architectuurtoets *Verbreden (PM) *Verdiepen modellen en principes (PM) naar andere bedrijfsfuncties (bijv. beleid, wet- en regelgeving) en onderwerpkaternen (bijv. rijksregistraties) | * Verbreden en verdiepen (PM) resterende bedrijfsfuncties en rijksbrede onderwerpen |
| II Sturen met architectuur (departementen en Rijksbreed) | C or E * MARIJ 1.0 IODI en ICBR vastgesteld *Inzet marketing-middelen *Inzet Matrix *Vervolgplan rijksarchitectuur | C or E * MARIJ 2.0 t/m ICBR vastgesteld *Pilot Jaarplan 2010 *Pilot PSA *Pilot Rijksmonitor *Opdrachtgeving pilots verbreden en verdiepen *Architectuurfunctie verder inrichten binnen rijksdienst | C or E * MARIJ 3.0 t/m ICBR vastgesteld *Pilots en uitrol toepassen (P&C) *Toepassen architectuur in meer bedrijfsfuncties, in bedrijfsvoering, aantal rijksbrede onderwerpen. *Architectuurfunctie inzetten bij vraagstukken en verandertrajecten | C or E * MARIJ 3.0 in MR vastgesteld *Sturen met architectuur in P&C- en beleidscyclus |
| III Werken met architectuur (departementen en Rijksbreed) | *Pilot bedrijfsfunctie Personeel *Marketingmiddelen *Presentaties en workshops | *Leren werken met MARIJ en architectuurinstrumenten, zoals PSA *Toepassen ondersteunende bedrijfsfuncties (PIOFACH) *Pilot en uitrol opleiding | *Werken met architectuur gericht op alle nieuwe projecten *Architectuur inzetten bij oplossen concrete (rijksbrede) vraagstukken *Toepassen in primaire bedrijfsfuncties en omgevingsrelaties | *Werken met architectuur in lopende en nieuwe verandertrajecten |
| IV Beheren, onderhouden en ondersteunen (Rijksbreed) | 'Beheer' Zie diensten en producten onder 1, w.o. MARIJ en Routeplanner Rijk | Voorlopig beheer en onderhoud Zie diensten en producten onder 1, w.o. MARIJ, Routeplanner Rijk, gereedchapskisten en opleidingsmodule | *Structureel beheer en onderhoud *Zie diensten en producten onder 1, idem support, helpdesk | Structureel beheer en onderhoud Zie diensten en producten onder 1, idem support, helpdesk |

4.3) Meerjarenbegroting

In onderstaand schema zijn de speerpunten uit het vorige hoofdstuk vertaald naar een financiële begroting.

| Speerpunt 2009 | Capaciteit (dagen) 1) | Kosten Personeel 2) (Euro) | Kosten Materieel (Euro) 3) | Kosten totaal (Euro) |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|
| 1. Marketing | 60 | 45.000 | 15.000 | 60.000 |
| 2. Toepassen architectuur bij departementen | 150 | 112.500 | 6.000 | 118.500 |
| 3. Opleidingen, architectuurmodule | 130 | 97.500 | 30.000 | 127.500 |
| 4. Ondersteunen ontwikkeling CIO-functie | 30 | 22.500 | 1.000 | 23.500 |
| 5. Grote ICT-projecten, PSA is onderdeel van IT-governance | 100 | 75.000 | 25.000 | 100.000 |
| 6. Netwerk betere projecten: olievlekwerking | 30 | 22.500 | 1.000 | 23.500 |
| 7. Projecten Vernieuwing Rijksdienst: ook onder architectuur! | 60 | 45.000 | 2.000 | 47.000 |
| 8. MARTHE, dochter van NORA, zus van MARIJ | 40 | 30.000 | 1.500 | 31.500 |
| 9. Concernarchitectuur: rijksbrede afspraken en generieke componenten | 150 | 112.500 | 6.000 | 118.500 |
| Totaal | 750 | 562.500 | 87.500 | 650.000 |

- 1) Het betreft een raming van de benodigde capaciteit in 2009 van team Marij.
- 2) Gebaseerd op architecteurexpertise (75% intern; 100.000 euro/fte en 25% extern 300.000 euro/fte); 1 fte = 200 dagen productie
- 3) 5% van personeelskosten (afgerond) m.u.v. marketing, opleidingen en PSA (incl. inhuur andere specialismen, bijv. communicatie, webdesign, auditing)

De feitelijke inzet en verdeling van interne en externe architecteurexpertise over de speerpunten kan in de praktijk afwijken.

Samen met actielijn IV (structurele beheer, onderhoud en ondersteuning) is een en ander verwerkt in de totale programmabegroting.

| Begroting MARIJ (rijksbrede, overkoepelende activiteiten), versie 14 januari 2009 | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Actielijnen | Plateau 1 <i>bestuurlijk draagvlak & start implementatie</i> | Plateau 2 <i>leren sturen en werken met MARIJ</i> | Plateau 3 <i>sturen en werken met MARIJ</i> | Plateau 4 <i>sturen en werken met MARIJ is de norm</i> |
| | 2008 | 2009 | 2010 | ≥2011 |
| I, II en III Ontwikkelen, implementeren en toepassen *) | € 375.000 | € 625.000 | € 375.000 | € 325.000 |
| IV Beheren, onderhouden en ondersteunen | € 25.000 | € 225.000 | € 375.000 | € 425.000 |
| Totaal | € 400.000 | € 850.000 | € 750.000 | € 750.000 |

*) speerpunt 9 draagt deels bij aan actielijn IV

Eind 2007 is een claim ingediend in het kader van het Programma Vernieuwing Rijksdienst (PVRD) voor de financiering als aanvulling op IODI-gelden die meerjarig (ca. € 200.000 per jaar) beschikbaar zijn gesteld voor de portefeuille architectuur. Op 7 oktober 2008 is hierover duidelijkheid gekomen en is deze PVRD-claim 1ste tranche afgewezen. Doordat besluitvorming lang uitbleef hebben activiteiten voor een deel in 2008 vertraging opgelopen. Ze schuiven door naar 2009.

Omdat naar verwachting pas medio 2009 helderheid over de financieringsaanvraag PVRD 2^{de} tranche komt, wordt voorgesteld de begroting van 2009 (bovenstaande tabel, ingediend op 14 januari 2009), voor wat betreft actielijnen I, II en III deels door te schuiven naar 2010, omdat de werving van interne medewerkers enige maanden tijd vraagt. Het kasritme ziet er dan als volgt uit.

| Begroting MARIJ (rijksbrede, overkoepelende activiteiten) | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Actielijnen | Plateau 1 <i>bestuurlijk draagvlak & start implementatie</i> | Plateau 2 <i>leren sturen en werken met MARIJ</i> | Plateau 3 <i>sturen en werken met MARIJ</i> | Plateau 4 <i>sturen en werken met MARIJ is de norm</i> |
| | 2008 | 2009 | 2010 | ≥2011 *) |
| I, II en III Ontwikkelen, implementeren en toepassen | € 375.000 | € 425.000 | € 575.000 | € 325.000 |
| IV Beheren, onderhouden en ondersteunen | € 25.000 | € 225.000 | € 375.000 | € 425.000 |
| Totaal | € 400.000 | € 650.000 | € 950.000 | € 750.000 |

*) Naar verwachting loopt vanaf 2012 het aandeel van actielijnen I, II en III snel terug en ligt de

nadruk op actielijn IV. Het uiteindelijke niveau waarin op rijksniveau beheer, onderhoud en support benodigd is haangt af van het succes van architectuur en de governance. Als de inzet van architectuur een succes wordt, d.w.z. aanzienlijke baten oplevert, dan zal het toepassen daarvan op rijksniveau geïntensiveerd moeten worden. In bovenstaande is uitgegaan van een terughoudend scenario, waarbij architecten op rijksniveau verspreid zijn over de departementen en een klein deel in een gemeenschappelijke pool is opgenomen.

4.4) Organisatie en communicatie

De rolverdeling in de vier actielijnen is verschillend. DGOBR is primair verantwoordelijk voor de kaderstelling (systeemverantwoordelijkheid), die gestalte krijgt via actielijnen I en IV. Dit gebeurt in goede samenwerking met alle betrokken partijen.

Bij DGOBR, Directie Informatiseringsbeleid Rijk (DIR), is inmiddels het strategische beheer van de rijksarchitectuur belegd.

De verschillende proceseigenaren binnen departementen zijn verantwoordelijk voor de implementatie en toepassing van architectuur en de sturing daarop, d.w.z. actielijnen II en III. DGOBR heeft daarbij een meer faciliterende rol.

DGOBR heeft voor een aantal bedrijfsfuncties op concernniveau een verantwoordelijkheid als proceseigenaar. In die zin is deze opdrachtgever voor een aantal rijksbrede verandertrajecten. In die hoedanigheid gelden voor het sturen en werken onder architectuur voor DGOBR dezelfde rollen en kaders als voor andere proceseigenaren binnen het rijk.

DIR vervult tezamen met de portefeuillehouder architectuur van het IODI (vanaf 2009 ICCIO) de rol van opdrachtgever voor de actielijnen I en IV. Dit opdrachtgeverschap krijgt vorm in de stuurgroep architectuur, waarin beiden zitting hebben. Het projectteam Marij is belast met de uitvoering van actielijnen I en IV en de ondersteuning bij de actielijnen II en III. Dit doet het projectteam in goede samenwerking met de architecten van departementen, onder andere vertegenwoordigd in de expertgroep Rijks Overheid Architecten (ROA) van departementen en architecten van rijksbrede programma's en projecten, zoals programma Digitale Werkomgeving Rijksdienst (DWR) en Projectdirectie P-Direct. De programmadirecteur DWR maakt deel uit van de stuurgroep Architectuur.

Voor continuïteit in het tactische en operationele beheer en een blijvende ontwikkeling van MARIJ naar opvolgende versies is een belangrijke voorwaarde dat dit op structurele wijze wordt ingevuld. DGOBR zal nog een nader voorstel doen over de inrichting van het structurele beheer op het niveau van de Rijksdienst. Daarbij houdt het rekening met andere ontwikkelingen.

Vooruitlopend op de structurele inrichting van de architectuurfunctie binnen de rijksdienst is het zaak de continuïteit van bovenstaande ontwikkel- en beheertaken te waarborgen. Daarvoor is het noodzakelijk het kernteam - het huidige team Marij - in stand te houden en beperkt uit te breiden. Met het IODI (te zijner tijd CIO commissie) worden de activiteiten in de verschillende actielijnen en de inrichting van het operationeel beheer van MARIJ ingevuld.

Overleg, advisering en besluitvorming over architectuurontwikkelingen worden ingepast in de lijnen die momenteel onder de ICBR verder worden uitgewerkt voor de gehele bedrijfsvoering binnen het rijk. Het projectteam bewaakt de duurzaamheid van de communicatie en werkt deze per actielijn en speerpunt uit in communicatieplannen. Daarbij houdt het rekening met het concrete doel

en de doelgroep. Het hergebruik van communicatiemiddelen is, zoveel als mogelijk, het uitgangspunt. Architectuur is het werken aan een goede mix van inhoud en proces om succesvol te opereren. Het is cruciaal dat er sprake is van interactie en dat er draagvlak wordt verkregen.

Bijlage Business Case: 10 goede redenen

B1 Trends in overheid en architectuur

Volgens Gartner⁵ moet in de vernieuwing van de overheid meer rekening gehouden worden met een overheid zonder grenzen. Dat wil zeggen dat er intern - binnen en tussen overheidsorganisaties - en extern met private en semi-publieke partners, zowel in dienstverlening als handhaving meer samenwerking bestaat. Ook samenwerking met burgers, bedrijven en instellingen in zowel beleid als uitvoering ('prosumptie') heeft de toekomst. Netwerken en ketens met multilaterale afhankelijkheden vragen om een andere manier van denken en doen. De inrichting van processen en inzet van ICT moeten de benodigde verbinding flexibel mogelijk maken. De overheidsorganisaties zullen beleidsontwikkeling, dienstverlening en handhaving steeds meer in samenwerking met andere publieke en private organisaties vormgeven. Overheidsspecifieke aanpak wordt verleden tijd. Steeds meer oriënteert men zich op het gebruik van het Web en de webservices. Verschillende technologietrends geven daarbij ondersteuning. Dit betekent werken op een andere wijze: minder fysiek en lokaal, meer plaatsonafhankelijk, meer in en via sociale en communicatienetwerken, meer buiten dan binnen en meer standaard en eenduidig, meer deel uitmaken van een groter geheel. Het gaat steeds meer om maatschappelijke interoperabiliteit en het niet volledig van begin tot eind 'in huis hebben van' en 'grip hebben op' processen en ICT. Eilandoplossingen zijn verleden tijd. De roep om standaarden en een servicegerichte architectuur wordt groter. De focus moet daarbij gericht worden op een continu verbeterprogramma en op kritische (organisatieoverstijgende) afspraken en geen allesomvattende blauwdrukken.

B2 Wat is de relatie van architectuur met PVRD?

Het is de bedoeling met het programma Vernieuwing Rijksdienst (PVRD) een groot aantal verbeteringen aan te brengen in de rijksdienst langs drie sporen:

- beter beleid & goede uitvoering;
- minder lastendruk & betere handhaving;
- en efficiënte bedrijfsvoering.

Dat is heel ambitieus en ingrijpend en vraagt om een langdurig veranderingsproces.

Samenhang en samenwerking zijn in het PVRD termen die regelmatig terugkeren en centraal staan. De nota Vernieuwing Rijksdienst is te beschouwen als een richtinggevend dan wel kaderstellend document.

Wat is het doel van architectuur? En van PVRD? Samenhang en samenwerking in die veranderingen en vernieuwingen van de rijksdienst ondersteunen. Zowel ten behoeve van bestuurders (richten), opdrachtgevers en programma- en projectmanagers (inrichten) als ook voor functionarissen in de uitvoering (verrichten). Hoe ondersteunt architectuur daarbij? Door structuur

⁵ Gartner, Inc. is een wereldwijd in 80 landen opererend onderzoeks- en adviesbureau op het gebied van ICT. Klanten zijn CIO's en senior IT-leiders van ondernemingen en overheidsorganisaties en leiders van ICT-leveranciers en professionele dienstverleners en ICT-investeerders.

en ordening aan te brengen in die veranderingen en de afspraken die daarvoor nodig zijn, vast te leggen.

De functie van architectuur voor organisaties is eigenlijk vergelijkbaar met die van de planologie in de fysieke ruimte en die van architectuur (in de 'alledaagse' betekenis van het woord) in de bouwwereld. Evenals in de fysieke ruimtelijke ontwikkelingen werkt dat van abstract naar concreet in een goede wisselwerking en leg je de verantwoordelijkheden daar neer waar ze het best passen. Nog meer dan in de fysieke ruimte kun je in organisaties, bedrijfsprocessen en informatieprocessen daaruit extra voordelen halen. Hoe? Door goede ordening van de zaken die samenhang hebben, de gemeenschappelijke belangen zichtbaar te maken en de focus op synergievoordelen te leggen. Belangrijk: vind niet steeds het wiel opnieuw uit, deel kennis en, als het om hetzelfde gaat, richt het op dezelfde manier in. Dat maakt het niet alleen doelmatiger, maar voor interne en externe klanten wel zo eenvoudig. Architectuur ondersteunt daarbij, geeft overzicht en inzicht, geeft handreikingen voor complexiteitsreductie en standaardisatie, zodat informatie-uitwisseling en samenwerking mogelijk worden. Architectuur doet dit door (o.a.) de veranderdoelstellingen van PVRD om te zetten naar principes, naar modellen en afspraken die je vervolgens systematisch toepast en inbedt in de interne sturing en beheersing (de bedrijfsvoering) van de rijksdienst. Net zoals ruimtelijke planologie kaders biedt voor de vernieuwing van de ruimtelijke ordening en bouwprojecten, biedt architectuur voor organisaties een kader voor vernieuwing en verandering. Toepassen van architectuur in concrete veranderingen, zoals grote ICT-projecten, staat centraal de komende jaren.

B3 Architectuur voor de Rijksdienst: MARIJ

Een eerste stap hierin is gemaakt. De Model Architectuur Rijksdienst, MARIJ (versie 1.0)⁶, gereed op 14 juli 2008, is 30 september 2008 vastgesteld door de ICBR. MARIJ neemt onder andere de nota VRD als uitgangspunt en bevat een samenhangende set van afspraken over de (inrichting van de) organisatie van de Rijksdienst

MARIJ 1.0 is te vinden op Rijksweb (onder Informatisering en ICT) en op www.e-overheid.nl (onder referentie-architectuur) en door MARIJ als zoekterm in te typen via Google.

B4 Wat beoogt MARIJ? Kader en ijkpunt

MARIJ biedt binnen de rijksdienst een *kader* om denken en doen samen te laten komen en daarover overeenstemming te bereiken. Ze is een middel om veranderingen te sturen en te ondersteunen. De 'concernarchitectuur' MARIJ is te beschouwen als *ijkpunt* voor vernieuwingsprojecten en voor organisaties van de rijksdienst, een 'voertuig voor de vernieuwing van de Rijksdienst'. Maar zoals gezegd, is MARIJ 1.0 een eerste stap. Er zijn vervolgstappen nodig. Het gaat nu om implementatie, ervaring opdoen en ook om verdieping. Doordat deze kabinetsperiode de nadruk op doelmatigheid ligt is er binnen de rijksdienst ook een goede voedingsbodem om die samenwerking te intensiveren. Inrichtingsvragen die in de ruimtelijke ordening spelen, spelen ook in organisaties. De verantwoordelijkheid voor ontwerp en beheer van verbindingswegen worden op een ander niveau belegd dan het ontwerp en beheer van een huis of tuin. In de rijksdienst moeten ook afspraken

⁶ MARIJ 1.0 is te downloaden op <http://www.e-overheid.nl/atlas/referentiearchitectuur/marij/marij.html>

gemaakt worden over de inrichting van de bedrijfsvoering, bedrijfsprocessen en ondersteunende ICT.

B5 Waar staan we met architectuur en de toepassing daarvan?

Met de vaststelling van MARIJ 1.0 in de ICBR is er bestuurlijk draagvlak om met architectuur volgende stappen te zetten in de bedrijfsvoering van het rijk.

Hiermee is een mijlpaal bereikt. Niet eerder is een architectuur op het niveau van concern rijk ontwikkeld. Maar de sleutel voor succes ligt in de toepassing en daarmee is nog maar nauwelijks een start gemaakt.

De architectuurfunctie binnen de rijksdienst staat relatief nog in de kinderschoenen. Sommige departementen, met name die met grote uitvoeringsdiensten binnen de rijksdienst, hebben daar al wel ervaringen mee opgedaan. Ze werken met eigen architecturen. Toch zijn de verankering van de architectuurfunctie in de besturing, veranderplanning en bedrijfsvoering⁷ nog vaak punten van aandacht. Op een schaal van 1 tot 5 scoort 'volwassenheid van toepassing' doorgaans niet hoger dan 2.

B6 Waarom met architectuur (MARIJ) aan de slag?

Architectuur kan zeker ook winst opleveren op korte termijn. Maar het systematisch en consistent toepassen ervan leidt vooral op (middel)lange termijn tot winst. Volgens Gartner hebben organisaties zeker drie jaar nodig om volwassen met architectuur te kunnen omgaan.

Gartner stelt verder dat het succes van architectuur afhangt van de volwassenheid van (sturings)processen die architectuuradviezen afnemen, zoals programmamanagement, portfoliomanagement, IT-governance, strategie en planning.

Organisaties die volwassen omgaan met architectuur, hebben een groter verandervermogen. Ze besteden relatief meer geld (28%) aan transformatie en minder (20%) aan exploitatie en beheer van IT dan organisaties waarbij het architectuurproces in de kinderschoenen staat. Dit blijkt uit een onderzoek dat Gartner heeft gehouden onder de top 2000 organisaties wereldwijd.

B7 MARIJ 1.0 mijlpaal: architectuur als een voertuig voor verandering

Om veranderingen in goede samenhang en samenwerking tussen de afzonderlijke departementen en de rijksdienst als geheel te laten plaatsvinden, is werken met en onder architectuur een noodzakelijke voorwaarde. Bedenk hierbij wel dat de architectuur zelf ook nog volop in ontwikkeling is en dat er sprake is van een groei- en leerstrategie en olievlekwerking. Het is van belang MARIJ te beschouwen als continu verbeterprogramma waarin het architecturaanbod inspeelt op de vraag en waarin ontwikkeling, besluitvorming, toepassing en bijstelling elkaar kortcyclisch opvolgen. Daardoor wordt bereikt dat al werkend en lerend architectuur blijvend voorziet in een behoefte van de departementen en de rijksdienst als geheel.

Voor de overheid als geheel geldt de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA) als norm. Daarvan afgeleid is de Model Architectuur Rijksdienst (MARIJ), die een set van multilaterale afspraken omvat voor de rijksdienst. MARIJ is te beschouwen als referentiekader voor afgeleide

⁷ In MARIJ wordt hieronder verstaan: de (interne) sturing en beheersing van de bedrijfsprocessen, zowel primaire als ondersteunende processen, binnen een organisatie om de beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren.

architecturen van departementen, departementsonderdelen en (rijksbrede) programma's en projecten. Bovendien kan via architectuurontwikkeling kennis binnen de overheid worden uitgewisseld. Daardoor zijn verregaande vormen van horizontale samenwerking beter mogelijk.

Het toepassen van architectuur maakt complexiteit beter beheersbaar. Het bevordert toekomstvast investeringen en maakt het mogelijk grote projecten met behoud van samenhang op te knippen in modules met een eigen einddoel en resultaat. Tevens helpt het bij het hergebruik van bestaande oplossingen en bij het identificeren van overlap tussen projecten.

Concreet voorbeeld: in plaats van grote, moeilijk te onderhouden systemen wordt in MARIJ gewerkt met het opknippen van processen in functionele componenten. Standaardisatie en herbruikbaarheid staan daarbij centraal. De vertaling naar ICT-componenten (services) gebeurt zo generiek mogelijk. Dan hoeven deze maar één keer te worden ontwikkeld of aangeschaft en vervolgens beheerd. Deze kunnen in verschillende processen worden gebruikt. Dat is effectiever en doelmatiger. Voorbeelden zijn al in ontwikkeling, zoals Rijkskas, Rijksportaal en andere ontwikkelingen in het kader van het programma Digitale Werkomgeving Rijksdienst (DWR), maar dat is pas het begin.

B7 Governance overheid en rijksdienst

Vernieuwen van de Rijksdienst is geen eenvoudige opgave: legio organisaties moeten met elkaar samenwerken; het aantal generieke voorzieningen waarop wordt aangesloten, neemt voortdurend toe. Binnen de betrokken organisaties bestaan 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. Daartoe worden kaders op rijksniveau verder ontwikkeld. Deze worden in MARIJ overzichtelijk vastgelegd en samenhangend gepresenteerd.

Met een instrument als MARIJ wordt het samenhangend besturen van de inhoudelijke aspecten van de rijksdienst beter mogelijk.

Concreet voorbeeld: ICT-projecten verzinnen zelf geen nieuwe authenticatiemiddelen om de toegang tot systemen te regelen. Zij maken gebruik van overheidsbrede of rijksbrede voorzieningen, zoals DigiD en Rijkskas. Ook de afspraken over standaarden voor samenwerking en informatie-uitwisseling worden aangereikt.

MARIJ maakt consistente en op de inhoud gerichte besturing beter mogelijk.

Concreet voorbeeld: MARIJ bevat al een aantal architectuurmodellen en lijsten met begrippen, componenten en standaarden. Ook een principe gericht op het ontwikkelen van één semantisch basismodel voor het rijk is in MARIJ opgenomen. Door deze via PSA als procesinstrument beschikbaar te stellen aan projectinitiatieven wordt consistentie beter geborgd. In MARIJ 1.0 zijn aanzetten opgenomen. Verdere ontwikkeling, implementatie en toepassing zijn nodig.

B8 IT-governance; grote ICT-projecten

Complexe organisaties zijn in toenemende mate afhankelijk van een betrouwbare en flexibele in- en externe informatievoorziening, ondersteund door ICT. Architectuur legt de verbinding met de 'business': organisatiedoelen, producten en diensten en processen.

Programma's en projecten worden met MARIJ 'onder architectuur' gebracht, zodat koers wordt gehouden.

Concreet voorbeeld: MARIJ 1.0 bevat een model 'van doelstelling naar ICT-component' waarmee deze verbinding tot stand kan komen en kan worden geborgd. Een pilot-toepassing vindt nu plaats in de bedrijfsfunctie personeel in samenwerking met Projectdirectie P-direct. Uit een voorlopige tussenstand blijkt dat zo'n aanpak veel mogelijkheden biedt. Het verbreden van het gebruik kan leiden tot netwerkeffecten en daarmee tot positieve effecten op andere projecten.

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 heeft besloten dat voor elk nieuw groot (ICT-)project een Project Start Architectuur (PSA) dient te worden opgesteld in lijn met NORA en MARIJ.

Concreet voorbeeld: Op dit moment wordt gewerkt aan de PSA. Rijksbreed wordt dit instrument ontwikkeld en beproefd als beoogde standaard. Zo komt er één sjabloon voor de verschillende fasen van een project: een strategische checklist als onderdeel van het te ontwikkelen business case model, voor de projectvoorbereiding en -uitvoering en voor exploitatie en beheer. Hiermee wordt het gehele traject ondersteund vanuit architectuur. Het richten en inrichten van grote (ICT-)projecten kan zodoende in alle fasen worden ondersteund en in lijn gebracht met de gemaakte afspraken binnen het rijk. Het PSA-instrumentarium ondersteunt ambtelijke bestuurders en opdrachtgevers bij jaarplanning, projectenportfolio, programma- en projectplanning door overlap te voorkomen, bij generieke voorzieningen aan te sluiten en door op te knippen in beheersbare functionele en ICT-componenten, waarbij hergebruik een leidend principe is.

B9 Bedrijfsvoering

Voor een soepele bedrijfsvoering zijn heldere afspraken (intern, maar ook met andere organisaties) over samenhang en samenwerking dan ook onontbeerlijk. En daarmee is architectuur onontbeerlijk. Architectuurkaders zullen worden ingebed in de interne sturing en beheersing. Samenwerking vindt plaats in het kader van het programma Kaders en Kwaliteit van DGOBR en de ontwikkelingen van het programma Benchmarks, Benchlearning Rijk.

Architectuur beperkt het risico op desinvesteringen en eilandoplossingen, dat informatiesystemen te laat worden opgeleverd, te duur zijn of niet betrouwbaar werken.

Concreet voorbeeld: Door gebruikmaking van servicegerichte referentie-architecturen zoals NORA en MARIJ en daarmee consistente ketenarchitecturen, worden ontwikkelingen beter bestuurbaar door heldere afstemmingen, door afbakening en afspraken over elkaars services en generieke services. Rijksweb, mijnoverheid.nl en DigiD zijn daarvan slechts enkele voorbeelden. Het potentieel is veel groter.

MARIJ en afgeleide architectuurinstrumenten dragen bij/gaan bijdragen aan:

Samenhangende positionering en kader voor besluitvorming

Aan de hand van MARIJ is het mogelijk nut en noodzaak van programma's en projecten, en de onderlinge samenhang in een vroegtijdig stadium te beoordelen.

Concreet voorbeeld: MARIJ wordt, met een actuele generieke lijst van functionele componenten en technische bouwstenen, als referentiekader gebruikt middels het instrument Project start Architectuur. Het instrument PSA is in ontwikkeling. In MARIJ 1.0 is een eerste aanzet voor deze lijst geleverd.



Ontwerprichtlijnen

MARIJ bevat kaders voor het ontwerpen van de vernieuwende rijksdienst.

Concreet voorbeeld: Een besturingsprincipe in MARIJ 1.0 is dat er gebruik wordt gemaakt van bestaande interdepartementale middelen en voorzieningen. Dit en andere principes en modellen worden in het PSA-instrumentarium opgenomen, dat ontwerpkaders voor projecten biedt. Ontwikkeling gebeurt samen met architecten en auditors.

Toetsingskader

Lopende programma's en projecten (bijvoorbeeld voor organisatieverandering of de inrichting van voorzieningen) kunnen 'onderweg' worden getoetst aan MARIJ.

Concreet voorbeeld: architectuurtoetsing in het kader van projectreviews moet nog verder ontwikkeld worden. Dit gebeurt in samenwerking met de Rijksauditedienst.

Risicobeheersing

Met MARIJ kunnen conflicterende ontwikkelingen binnen de Rijksdienst vroegtijdig worden onderkend.

Concreet voorbeeld: Door de verschillende referentie-architecturen en onderliggende lijsten worden specifieke ontwikkelingen met generiek karakter en overlappende ontwikkelingen opgespoord via het PSA-instrument. Dit is een groeistrategie.

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.

Concreet voorbeeld: In MARIJ 1.0 is een lijst standaarden van de rijksdienst opgenomen. Deze lijst kan bij inkoop standaard als kader worden meegenomen. Hierbij is aangesloten bij het programma Nederland Open in Verbinding (NOiV). De lijst wordt actueel gehouden en is gepubliceerd.

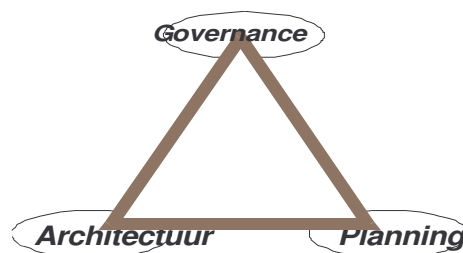
B10 Kosten-baten

Op dit moment zijn geen kwantitatieve gegevens bekend van de kosten versus baten van architectuur in de Nederlandse overheid.

Het pensioenfonds PGGM werkt al sinds 2002 met een 'enterprise-architectuur' ingebed in het (informatie)beleid. Onderstaand puntsgewijze de business case van PPGM, waaraan architectuur een onlosmakelijke bijdrage levert. PGGM (bron: presentatie juni 2007) stuurt op architectuur als kerncompetentie, erkend door ICT én businessunits:

- het hanteert een instrument voor planning en portfoliomanagement: ontwikkelingen (systemen) worden zo veel mogelijk onder architectuur gebracht en besluitvorming loopt via een architectuurboard;
- het heeft de ICT-kosten binnen 5 jaar gehalveerd (€ 30 mln.);
- het aantal externen is teruggebracht tot 10%;
- het heeft de businessunits gesynchroniseerd (samenhangende processen);
- het kan gebruikmaken van goedkope, flexibele en innovatieve oplossingen;
- het scoort in benchmarks extreem goed.

Het succes van architectuur is volgens Gartner niet af te meten aan architectuur zelf (bijvoorbeeld terugverdiendtijd), maar aan de waarde die het oplevert voor afnemers. Zoals succesvolle toepassing daarvan in governance, strategie, veranderplanning en in concrete projecten. Uiteindelijk heeft architectuur effect op de gebruikers van producten -en diensten die projecten opleveren. Daarmee gaat ook hier de vergelijking op met architectuur in de ruimtelijke planologie, want ook daar wordt het rendement uiteindelijk pas zichtbaar als mensen wonen, werken, recreëren en zich verplaatsen. Daarom is het nodig om zowel het architectuurproces als de governance en planning verder te professionaliseren.



Door architectuur in te bedden in de interne sturing en beheersing en bij oplossing van concrete vraagstukken het instrument Project Start Architectuur in te zetten, wordt organisatiestrategie met minder tijd en risico uitgevoerd. MARIJ en afgeleide architectuurinstrumenten ondersteunen op die wijze samenwerking in strategische veranderingen.

