



Ministerie van Buitenlandse Zaken

Digitalisering van de parlementaire stukkenstroom bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken

Implementatie van het informatiesysteem 247Foxy

Datum	2-6-2016
Afstudeerder	Ynte Kramer
Opleiding	Haagse Hogeschool
Afstudeerrichting	Business IT & Management
Examinatoren	ir. Hubert Kros MBA drs. Hans Oosterling
Organisatie	Ministerie van Buitenlandse Zaken
Bedrijfsmentor	ing. Fred v.d. Berk
Opdrachtgever	Bureau Secretaris-Generaal

Colofon

Plaats	Den Haag
Opgesteld door	Ynte Kramer DBV/IV/PRJ iDiplomatie T - 070 3486452
Redacteuren:	Ynte Kramer Fred van den Berk

Referaat

Dit document is het afstudeerdossier van Ynte Kramer. Het vormt het resultaat van een onderzoeks- en adviestraject bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken naar de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy voor de digitalisering van de (parlementaire) stukkenstroom. Dit rapport beschrijft een organisatieanalyse, het onderzoek van de huidige situatie, een beschrijving van de toekomstige situatie en een implementatieontwerp en -advies voor de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy.

Dit document gaat in op de stappen die zijn doorlopen gedurende de totstandkoming van het afstudeerdossier. Het bestaat uit de opgeleverde tussen- en eindproducten (waaronder een Plan van Aanpak, een onderzoek en analyse, en een implementatieontwerp en adviesrapport) en beschrijft hoe er op de totstandkoming van het product wordt teruggeblikt. Tot slot biedt het een reflectie op het proces.

Descriptoren:

- Parlementaire stukkenstroom
- Organisatieanalyse
- Flexibele netwerkorganisatie
- Verandermanagement
- Implementatie
- Digitaliseren
- Business Process Reengineering
- Business Process Management
- Workflow

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeerdossier dat ik heb samengesteld gedurende mijn afstuderen. Dit dossier bevat de schriftelijke neerslag van de ervaringen opgedaan ten behoeve van de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy gedurende mijn afstudeerperiode bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Het bestaat uit het onderzoek, het implementatieontwerp en -advies voor de opdrachtgever van het Ministerie van Buitenlandse Zaken te gebruiken voor de invoering van het informatiesysteem 247Foxy. Daarnaast wil ik met deze scriptie verantwoording doen van de keuzes die ik heb gemaakt en wil ik reflecteren op de afstudeerperiode.

Dit document vormt eveneens de afronding van mijn studie Business IT & Management aan de Haagse Hogeschool. Na drie jaar van intensief studeren en een aantal grote veranderingen in mijn privéleven door de geboorte van mijn dochter Elisabeth en de komst van baby nummer twee, mag ik met dit document hopelijk een punt zetten achter een voorspoedig verlopen studieperiode. Hoewel ik op momenten zeer heb geworsteld met het doen van de studie – vooral omdat ik niet altijd de zin inzag van alle opdrachten die uitgevoerd moesten worden – kijk ik terug op een leuke periode van studeren.

Voor de afgelopen studieperiode ben ik veel dank verschuldigd aan mijn vaste groep studiegenoten Dennis Jansen, Marcel Sohns en Jeffrey de Vos, zonder jullie had het studeren mij zeer zeker meer moeite gekost.

Vervolgens wil ik graag Hubert Kros bedanken voor de begeleiding tijdens het afstuderen, voor het delen van zijn kennis en praktijkervaring, de smeulige verhalen uit de praktijk en de gelegenheid om gedachten te wisselen over de zaken die in de loop van de studie bij opdrachten de revue zijn gepasseerd. Dank ook aan Hans Oosterling die als tweede studiebegeleider tijdens het afstuderen mij net dat extra inhoudelijke zetje heeft weten te geven.

Verder wil ik bedanken de projectmedewerkers van het projectteam 247Foxy bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken: Gerben van Adrichem, Chi-Wai Man, Emil Verwoerd, Wilco Willemsen, Ernst Wolthaus en Saïd el-Yaghmour.

Veel dank aan mijn bedrijfsmentor bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken, Fred van den Berk, die mij doorlopend heeft weten te motiveren en heeft aangespoord om vooral pragmatisch en doelgericht invulling te geven aan de afstudeeropdracht. Ook Ben Jonkeren ben ik veel dank verschuldigd vanuit zijn rol als kritische opdrachtgever.

Tot slot wil ik mijn gezin bedanken: Iwona, ik had deze studie nooit gehaald zonder jouw geloof in mij – Lizzy, papa heeft heel veel met je geknuffeld, maar toch ook veel gemist tijdens deze periode van afstuderen. En ook de rest van de familie, bedankt voor jullie steun – ik hoop de komende periode minder familiebijeenkomsten te hoeven missen door studie-bezigheden.

Ynte Kramer
Mei 2016

Begrippen en afkortingen

In onderstaande tabel staat een overzicht van de belangrijkste begrippen en afkortingen.

Begrip/afkorting	Betekenis
247Foxy, voorheen Foxy 2.0	247Foxy vormt het informatiesysteem (add-in) voor de digitale stukkenstroom op het platform 247Plaza van het Ministerie van Buitenlandse Zaken door middel van een in huis ontwikkelde Add-in op basis van SharePoint 2013.
247Plaza	De naam van het SharePoint 2013 platform van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.
Agile	Een wijze van softwareontwikkeling gekenmerkt door iteraties, een soort van ‘mini-project’-en, om snel tot een resultaat te komen dat helpt om het risico te beperken en snel te bepalen of men met de ontwikkeling van een stuk software op de goede weg zit.
Begeleidersgroep	Stuurgroep iDiplomatie met daarin de opdrachtgever, vertegenwoordigers van de gebruikersorganisatie, en vertegenwoordigers van de leverancier SSC-ICT.
BPM	Business Process Management (zie paragraaf 3.1.2).
BPR	Business Process Reengineering (zie paragraaf 3.1.1).
BSG	Bureau Secretaris-Generaal, de stafdirectie die ondersteunend is aan de hoogste ambtenaar van het Ministerie van Buitenlandse Zaken, de Secretaris-Generaal. Tevens opdrachtgever van het project 247Foxy.
BZ	Het Ministerie van Buitenlandse Zaken.
DAP	Dossier Afspraken en Procedures, de afspraken en procedures t.a.v. het DNO.
DG/DGs	Directoraat-Generaal/Directoraten-Generaal.
DNO	Diensten Niveau Overeenkomst, ook wel Service Level Agreement (SLA), bevat contractafspraken met SSC-ICT.
iDiplomatie	Een van de vijf BZ ‘Signature Projects’, het programma dat een nieuwe manier van werken verzorgt die een BZ-medewerker wereldwijd in staat stelt gebruikersvriendelijk, efficiënt en veilig ook buiten kantoor te werken, samen te werken en te netwerken onder andere door digitale verbindings- en communicatiemiddelen in te zetten en door de sociale media te gebruiken (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2015).
M	De Minister van Buitenlandse Zaken.
Modernisering Diplomatie	Het programma gestart n.a.v. het tussenrapport van de Commissie van Wijzen o.l.v. Arthur Docters van Leeuwen. Realiseert de ambitie van BZ

Begrip/afkorting	Betekenis
	om in 2016 een flexibele netwerkorganisatie te zijn. Bestaat uit meerdere 'Signature Projects', waarvan iDiplomatie er een is.
Open Tenzij	De standaard voor BZ is 'rijksbreed toegankelijk', d.w.z. dat de informatie met alle rijksambtenaren kan worden gedeeld. De informatiehouder kan beperkingen in de verspreidingsgraad aanbrengen. Informatie in 247Plaza is breed toegankelijk (open) tenzij de informatie-eigenaar besluit de informatie af te schermen (opt-out mogelijkheid).
Product backlog	Lijst van gewenste functionaliteiten bij Scrum.
Product Owner	Beheerder van het product backlog bij Scrum.
Project 247Foxy	Het project waarin het informatiesysteem 247Foxy (add-in) wordt gerealiseerd.
PvA	Plan van aanpak (Hoofdstuk 2 van dit afstudeerdossier).
R	De Minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.
Scrum	Agile framework om gaandeweg een product te ontwikkelen in korte periodes (Sprints) om de opdrachtgever te helpen zich een beeld te vormen van het product dat hij wil en al doende leert om te formuleren wat hij nodig heeft.
SG/DG-beraad	Het terugkerend overleg van de ambtelijke top: de Secretaris-Generaal en de 4 Directeuren-Generaal.
Sprint	Korte periode van ontwikkeling gebruikt bij Scrum.
Sprint backlog	Lijst van te realiseren workitems bij Scrum.
SSC-ICT	Het Shared Service Centrum ICT, de shared serviceorganisatie van het Rijk, de dienstverlener van de diensten rondom IT-voorzieningen, hard- en software.
Usergroup	Het gebruikersoverleg met daarin vertegenwoordigers van de organisatie die de functionele wensen en eisen uitspreken voor het programma iDiplomatie.

Inhoudsopgave

Colofon	ii
Referaat	iii
Voorwoord	iv
Begrippen en afkortingen	v
Managementsamenvatting	1
1 Inleiding	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Probleemstelling	3
1.3 Doelstelling	4
2 Plan van aanpak	5
2.1 Staande organisatie en projectorganisatie	5
2.1.1 Staande organisatie	5
2.1.2 Programma iDiplomatie	6
2.1.3 Project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy	8
2.2 Businesscase op hoofdlijnen	10
2.3 Aanpak	10
2.3.1 Onderzoek	11
2.3.2 Ontwerp en advies implementatie	12
2.3.3 Kwaliteitsbewaking	12
2.4 Scope	13
2.5 Doelstelling en resultaat	14
2.6 Begroting	15
2.7 Planning	15
2.8 Relatie met andere projecten en ontwikkelingen	18
2.9 Randvoorwaarden en risicoanalyse	18
2.9.1 Randvoorwaarden	18
2.9.2 Risicotabel	19
3 Literatuuronderzoek	22
3.1 Business Process en ICT	22
3.1.1 Business Process Reengineering	23
3.1.2 Business Process Management	25

3.2	Trends BITTI.....	26
3.3	SharePoint voor BPM/Workflow.....	27
3.3.1	Gartner Magic Quadrant	28
3.3.2	AIIM over SharePoint en workflow/BPM	29
3.4	Effecten van Scrum	31
3.5	Aandachtspunten bij implementatie	33
4	Organisatieanalyse	35
4.1	Cultuur en context.....	35
4.1.1	Begrotingscyclus.....	36
4.2	Waardeketen Michael Porter.....	37
4.3	Achtergrond transformatie Ministerie van Buitenlandse Zaken	38
4.4	Organisatiestructuren Mintzberg.....	40
4.5	Flexibele netwerkorganisatie	42
4.6	7S-model	43
4.6.1	Strategy	44
4.6.2	Systems.....	44
4.6.3	Staff	44
4.6.4	Structure.....	45
4.6.5	Skills.....	46
4.6.6	Style	47
5	Analyse huidige situatie (IST)	48
5.1	Wat is de parlementaire stukkenstroom van BZ en welke doelgroep heeft hiermee te maken?	48
5.2	Observatie Foxy 1.0.....	49
5.3	Archimate - Bestaande situatie	50
5.4	6W formule	51
5.4.1	Wat is het probleem?	51
5.4.2	Wie heeft het probleem?	52
5.4.3	Wanneer is het probleem ontstaan?	52
5.4.4	Waarom is het een probleem?.....	52
5.4.5	Waar doet het probleem zich voor?	52
5.4.6	Wat is de aanleiding, hoe is het probleem ontstaan?.....	53
5.5	Probleemanalyse digitale stukkenstroom.....	53
5.6	Business Activity Diagram – IST.....	55

5.7	Mini-MTO Het Nieuwe Werken en Medewerkertevredenheidsonderzoek 2016	58
5.7.1	Mini-MTO 2014	58
5.7.2	MTO 2016.....	59
5.8	Verandermanagement	60
5.8.1	Kleurentheorie Léon de Caluwé	60
5.8.2	OCAI.....	61
5.8.3	Organisatieverandering.....	62
6	Bevindingen.....	63
6.1	Organisatorische aspecten	63
6.1.1	Diplomatiek gedrag	63
6.1.2	Drukke perioden afgewisseld met rust	63
6.1.3	Beleidscyclus	63
6.1.4	Transformatie organisatie	63
6.2	Wat zijn de verschillen met de applicatie Foxy 1.0 en wat zijn de lessons learned van de applicatie Foxy 1.0?	64
6.3	Archimate Foxy 1.0.....	65
6.4	MTO & ICT	65
6.5	Veranderaanpak.....	65
6.6	Organisatiecultuur.....	66
7	Het informatiesysteem 247Foxy (SOLL)	67
7.1	Definitie digitale stukkenstroom	67
7.2	Stakeholderanalyse	68
7.3	Waardepropositiemodel Treacy & Wiersema.....	74
7.4	Requirementsanalyse.....	76
7.5	Ontwikkeling informatiesysteem 247Foxy.....	77
7.5.1	Scrum.....	77
7.5.2	Releases.....	78
7.6	Interviews - Gebruikersgroep.....	79
7.7	Interview – Opdrachtgever	80
7.8	Interview – Functioneel Beheer	81
7.9	Vragenlijsten	81
7.10	Business Process View.....	82
7.10.1	Business Use Case	82
7.10.2	Business Process Diagram	84

7.10.3	Business Activity Diagram	84
7.11	Archimate – Toekomstige situatie	88
7.12	Wat zijn de effecten van de invoering van het informatiesysteem 247Foxy op de informatievoorziening bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken [...]	89
7.12.1	Wat zijn kenmerkende verschillen tussen de parlementaire stukkenstroom nu en na de invoering van het informatiesysteem 247Foxy?	90
7.12.2	Wat zijn de effecten van het opleveren van het informatiesysteem 247Foxy door gebruik van iteraties (sprints) volgens Scrum?	90
7.12.3	Welke lasten en baten brengt de invoering van het informatiesysteem 247Foxy met zich mee, zowel kwalitatief als kwantitatief?	91
8	Implementatieontwerp	92
8.1	Definitie implementatie	92
8.2	Welke activiteiten moeten voorafgaand aan de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy worden uitgevoerd?	92
8.3	Beheermodel Looijen	94
8.3.1	Functioneel beheer	94
8.3.2	Applicatiebeheer	97
8.3.3	Technisch beheer	97
8.4	[...] en hoe valt het informatiesysteem 247Foxy het best te implementeren?	98
8.4.1	Organisatie	99
8.4.2	Functioneel	100
8.4.3	Technisch	101
8.5	PDCA-cyclus of Deming Cycle	102
8.6	Risico's en maatregelen tijdens implementatie	103
9	Implementatieadvies	105
9.1	Terugkerend onderzoek naar Business-IT alignment	105
9.2	Generiek processysteem	106
9.3	Scrum als aanpak bij doorontwikkeling	107
9.4	Implementeer in een rustige periode	107
9.5	Metten is weten	107
9.6	Advies t.a.v. de veranderaanpak	108
10	Evaluatie	110
10.1	Fase 0 – Opstart	110
10.1.1	Achtergrond Opstart	110
10.1.2	Doel Opstart	111

10.1.3	Uitvoering en acties Opstart	111
10.1.4	Resultaat Opstart	112
10.1.5	Reflectie Opstart	112
10.1.6	Reflectie product Opstart.....	112
10.2	Fase 1 – Oriëntatie	113
10.2.1	Achtergrond Oriëntatie	113
10.2.2	Doel Oriëntatie	113
10.2.3	Uitvoering en acties Oriëntatie	114
10.2.4	Resultaat Oriëntatie	116
10.2.5	Reflectie proces Oriëntatie	116
10.2.6	Reflectie product Oriëntatie	117
10.3	Fase 2 – Onderzoek	118
10.3.1	Achtergrond Onderzoek.....	118
10.3.2	Doel Onderzoek.....	118
10.3.3	Uitvoering en acties Onderzoek	118
10.3.4	Resultaat Onderzoek	121
10.3.5	Reflectie proces Onderzoek	121
10.3.6	Reflectie product Onderzoek	121
10.4	Fase 3 – Analyse	121
10.4.1	Achtergrond Analyse	122
10.4.2	Doel Analyse	122
10.4.3	Uitvoering en acties Analyse	122
10.4.4	Resultaat Analyse	125
10.4.5	Reflectie proces Analyse	125
10.4.6	Reflectie product Onderzoek	126
10.5	Intermezzo – het Tussentijds Assessment	126
10.6	Fase 4 – Ontwerp & advies.....	127
10.6.1	Achtergrond Ontwerp & advies	127
10.6.2	Doel Ontwerp & advies	127
10.6.3	Uitvoering en acties Ontwerp & advies	128
10.6.4	Resultaat Ontwerp & advies.....	128
10.6.5	Reflectie proces Ontwerp & advies.....	128
10.6.6	Reflectie product Ontwerp & advies	128
10.7	Competenties	129

10.7.1	Business analyse	129
10.7.2	Business-IT Alignment	130
10.7.3	ICT-Beleid	130
10.7.4	Veranderingsanalyse	131
11	Geraadpleegde literatuur	132
12	Lijst met figuren	135
13	Lijst met tabellen	137
Bijlage 1. Organogram Ministerie van Buitenlandse Zaken (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2015)		I
Bijlage 2. Trend Scorecard voor BPM(S).....		II
Bijlage 3. Observatieplan.....		III
Wat is het doel van de observatie?.....		III
Waar en wanneer heeft de observatie plaats?		III
Hoe heeft de observatie plaats?		III
Bijlage 4. Observatieverslag		IV
Processtappen		IV
Goedkeuring		IV
Monitoring		V
Bijlage 5. Kleurentheorie		VI
Bijlage 6. Gespreksverslag DIE.....		VIII
Inleiding.....		VIII
Onderwerpen		VIII
Verslag		IX
Evaluatie		XI
Bijlage 7. Gespreksverslag IMH		XII
Inleiding.....		XII
Onderwerpen		XII
Verslag		XIII
Evaluatie		XIV
Bijlage 8. Gespreksverslag DVB		XV
Inleiding.....		XV
Onderwerpen		XV
Verslag		XVI
Evaluatie		XVII

Bijlage 9. Vragenlijst Pilot 247Foxy	XVIII
Bijlage 10. Voortgangsverslag n.a.v. gesprek met afstudeerbegeleider Hubert Kros op 8 maart 2016.....	XXI
Het afscheid van de sponsor	XXI
Impact van de aanpak	XXI
Afstudeerdossier	XXII

Managementsamenvatting

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken is een organisatie die de laatste jaren continu in verandering is. Enerzijds moet het hierbij inspelen op de doelstelling voor een compactere overheid. Anderzijds moet de organisatie inspelen op de technologische ontwikkelingen die grote veranderingen meebrengen in de wijze waarop overheidsbeleid gevormd wordt en de wijze waarop de diplomatieke dienst functioneert.

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken heeft het programma iDiplomatie in het leven geroepen om BZ-medewerkers – zowel op het departement in Den Haag als op de posten in het buitenland – in staat te stellen:

- Gebruikersvriendelijk, efficiënt en veilig binnen en buiten de kantooromgeving te werken;
- Samen te werken en te netwerken door inzet van digitale verbindings- en communicatiemiddelen en door sociale media te gebruiken.

Binnen het programma iDiplomatie ontwikkelt een projectteam het informatiesysteem 247Foxy als add-in op het SharePoint 2013 platform om de verschillende papieren stukkenstromen te digitaliseren. Het project is vernoemd naar het informatiesysteem: project Foxy. Ik ben als Business Consultant vanaf het begin van het project in april 2014 betrokken. Mijn rol bestaat onder andere uit het in kaart brengen van de business requirements en ik vertaal deze naar functionele wensen en eisen aan het informatiesysteem 247Foxy.

Deze afstudeeropdracht gaat over de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy. Onder implementatie wordt in dit afstudeerdossier verstaan: alle organisatorische activiteiten die naar het gebruik toewerken, het management, en het ingeburgerd raken van een innovatie (Laudon & Laudon, 2010, p. 468). Welke effecten heeft de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy op de informatievoorziening? Hoe valt het informatiesysteem 247Foxy het best te implementeren?

De opdrachtgever, het hoofd van het Bureau Secretaris-Generaal (BSG), wil hier graag een antwoord op hebben, omdat de implementatie van ICT-projecten in het verleden deels zijn mislukt of de gewenste resultaten onvoldoende zijn gerealiseerd. De opdrachtgever verwacht een implementatieontwerp waarbij rekening wordt gehouden met de context van de organisatie en de functionele en technische mogelijkheden van het informatiesysteem 247Foxy.

Dit document vormt het volledige afstudeerdossier en is als volgt opgebouwd:

Inleiding & Plan van Aanpak (als PvA aan BZ opgeleverd) – Hoofdstuk 1 & 2

- De algemene inleiding met hierin:
 - De aanleiding voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy;
 - De centrale vraag in het afstudeerverslag;
 - De doelstelling van de opdrachtgever en de verwachte resultaten;
- Definities en afkortingen;
- Plan van Aanpak.

Onderzoek & Analyse (als onderzoeksrapport aan BZ opgeleverd) – Hoofdstuk 3 t/m 6

- Literatuuronderzoek naar trends en ontwikkelingen op het gebied van business & IT en analyse van de context van het Ministerie van Buitenlandse Zaken;
- Organisatieanalyse;
- Analyse van de huidige situatie rond de applicatie Foxy 1.0 (IST);
- Bevindingen analyse.

Implementatieontwerp & -advies (als ontwerp & adviesrapport aan BZ opgeleverd) – Hoofdstuk 7 t/m 9

- Informatiesysteem 247Foxy (SOLL);
- Implementatieontwerp;
- Implementatieadvies.

Evaluatie & reflectie – Hoofdstuk 10

- Evaluatie met hierin:
 - Reflectie proces;
 - Reflectie producten;
 - Onderbouwing competenties.

Bijlagen

- Bijlagen.

1 Inleiding

Voor mijn afstuderen in de studie Business IT & Management aan de Haagse Hogeschool heb ik een afstudeeropdracht uitgevoerd bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Ik vervulde hier de rol van Business Consultant, waarbij mijn rol eruit bestaat om de aansluiting tussen de processen en de informatiesystemen te bewerkstelligen.

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken heeft de ambitie uitgesproken te willen transformeren tot een flexibele netwerkorganisatie, toonaangevend in de diplomatieke wereld. Om deze ambitie te realiseren heeft BZ plaats-, tijd- en apparaatonafhankelijke voorzieningen nodig. Deze voorzieningen zijn bedoeld om effectiever te werken (het optimaal behartigen van de belangen van Nederland), efficiënter te werken (het optimaal inzetten van de middelen) en plezieriger te werken.

1.1 Aanleiding

De aankomende implementatie van het informatiesysteem 247Foxy en de effecten hiervan op de organisatie vormen de aanleiding voor mijn afstudeeropdracht.

Met het informatiesysteem 247Foxy voor de digitale stukkenstroom denkt de opdrachtgever aan bovengenoemde ambitie een belangrijke bijdrage te kunnen leveren. Doelstelling van het informatiesysteem 247Foxy in de originele Business Case van Digitalisering (Heezik, 2013)¹ vormde:

De stukkenstroom in de beleidsprocessen naar de ambtelijke en politieke top (memoranda, brieven, dossiers, MR-adviezen, parlementaire stukken etc.) verloopt volledig digitaal. Dit betekent dat documenten vanaf het moment van ontvangst of creatie tot en met de archivering digitaal worden opgesteld, gedistribueerd, becommentarieerd, geparafeerd, vastgesteld en gearchiveerd.

Bovendien is de digitale stukkenstroom in de vorm van het informatiesysteem 247Foxy benodigd om te voldoen aan de rijksbrede taakstelling om met ingang van 2017 volledig papierloos te werken (Plasterk, 2015). Voor de parlementaire stukkenstroom heeft BZ te maken met ongeveer 18.000 stukken op jaarbasis.

1.2 Probleemstelling

De digitalisering van de stukkenstroom in de beleidsprocessen naar de ambtelijke en politieke top heeft effecten die het Ministerie van Buitenlandse Zaken nog niet goed kan overzien. De hoofdvraag in het kader van deze afstudeeropdracht is daarom:

Wat zijn de effecten van de invoering van het informatiesysteem 247Foxy op de informatievoorziening bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken en hoe valt het informatiesysteem 247Foxy het best te implementeren?

¹ Indien gewenst is deze Business Case in te zien via de opdrachtgever van de afstudeerder.

Deelvragen bij deze opdracht zijn:

- *Wat zijn de verschillen met de applicatie Foxy 1.0 en wat zijn de lessons learned van de applicatie Foxy 1.0?*
- *Wat is de parlementaire stukkenstroom van BZ en welke doelgroep heeft hiermee te maken?*
- *Wat zijn kenmerkende verschillen tussen de parlementaire stukkenstroom nu en na de invoering van het informatiesysteem 247Foxy?*
- *Welke activiteiten moeten voor de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy worden uitgevoerd?*
- *Wat zijn de effecten van het opleveren van het informatiesysteem 247Foxy door gebruik van iteraties (Sprints) volgens Scrum?*
- *Welke strategische, tactische en operationele doelstellingen wil men behalen op organisatorisch, functioneel en technisch vlak met de invoering van het informatiesysteem 247Foxy? Hoe denkt men dit te realiseren?*
- *Welke lasten en baten brengt de invoering van het informatiesysteem 247Foxy met zich mee, zowel kwalitatief als kwantitatief?*

1.3 Doelstelling

Met deze afstudeeropdracht verricht ik onderzoek naar de in literatuur bekende effecten van de digitalisering van bedrijfsprocessen. Hierbij breng ik in kaart waar het Ministerie van Buitenlandse Zaken rekening mee kan houden op basis van wereldwijde trends en ontwikkelingen op het gebied van Business en ICT.

Aan de hand van een multicriteria analyse naar de huidige situatie (IST) van de applicatie Foxy 1.0 schets ik een ontwerp van de toekomstige situatie (SOLL) rekening houdend met de veranderbereidheid en het verandervermogen van de organisatie.

Het resultaat van deze afstudeeropdracht is een rapport met daarin een ontwerp en advies voor implementatie van het informatiesysteem 247Foxy.

Bovendien beschrijft dit rapport het informatiesysteem 247Foxy voor de digitalisering van de (parlementaire) stukkenstroom bij BZ en de effecten op de informatievoorziening.

In het advies voor implementatie wordt ingegaan op:

- De hoofdactiviteiten die nodig zijn voor de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy;
- De randvoorwaarden waaronder het informatiesysteem 247Foxy ingevoerd moet worden;
- Welke risico's op kunnen treden bij invoering van het informatiesysteem;
- Welke maatregelen BZ kan treffen om deze risico's te beperken.

2 Plan van aanpak

In onderstaand hoofdstuk beschrijf ik het Plan van Aanpak om te komen tot het ontwerp en advies voor implementatie van het informatiesysteem 247Foxy. Hierbij ga ik in op de samenstelling van het projectteam voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy, het overkoepelende programma iDiplomatie, en hoe het programma zich verhoudt ten opzichte van de lijnorganisatie van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Dit houdt in dat ik naast de staande organisatie hieronder een toelichting geef op:

- De samenstelling van de programmaorganisatie voor het programma iDiplomatie;
- De samenstelling van het projectteam voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy binnen het programma iDiplomatie;
- De aanpak van de afstudeeropdracht;
- De scope van de afstudeeropdracht;
- De relatie met andere projecten, en;
- Een inventarisatie van de risico's, kosten en tijdsplanning die met de uitvoering van mijn afstudeeropdracht voor de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy gemoeid zijn.

2.1 Staande organisatie en projectorganisatie

In onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de organisatie van het Ministerie van Buitenlandse Zaken, de structuur van het programma iDiplomatie en hoe het project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy hierbinnen past.

2.1.1 *Staande organisatie*

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) vertegenwoordigt Nederland en Nederlanders in het buitenland en behartigt de internationale betrekkingen. In brede zin richt BZ zich met het buitenlands beleid op de volgende kerntaken:

- Politiek: vrede en veiligheid, bevorderen bilaterale betrekkingen, pers en culturele zaken, publieksdiplomatie;
- Ontwikkelingssamenwerking;
- Europese samenwerking;
- Economie en handel: bevordering export en aantrekken buitenlandse investeringen;
- Consulaire bijstand aan Nederlanders in den vreemde;

Onder de verantwoordelijkheden van het Ministerie van Buitenlandse Zaken vallen onder andere internationale verdragen, handelsovereenkomsten, ontwikkelingssamenwerking, consulaire dienstverlening (waaronder reisadviezen, visumverstrekking en uitgifte van noodpaspoorten).

Het ministerie opereert zowel vanuit het departement in Den Haag als vanuit ruim 150 ambassades, permanente vertegenwoordigingen, beroepsconsulaten en andere vertegenwoordigingen verspreid over de hele wereld.

De politieke top van het ministerie wordt gevormd door de Minister van Buitenlandse Zaken en de Minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking. De ambtelijke top bestaat uit de Secretaris-Generaal, de Plaatsvervangend Secretaris-Generaal en 4 Directeuren-Generaal. Verder bestaat de organisatie uit:

- Directies, verdeeld over:
 - Regiodirecties;
 - Themadirecties;
 - Forumdirecties;
 - Ondersteunende directies en ondersteunende diensten.
- Afdelingen;
- Medewerkers.

Op het departement in Den Haag werken ongeveer 1750 medewerkers.

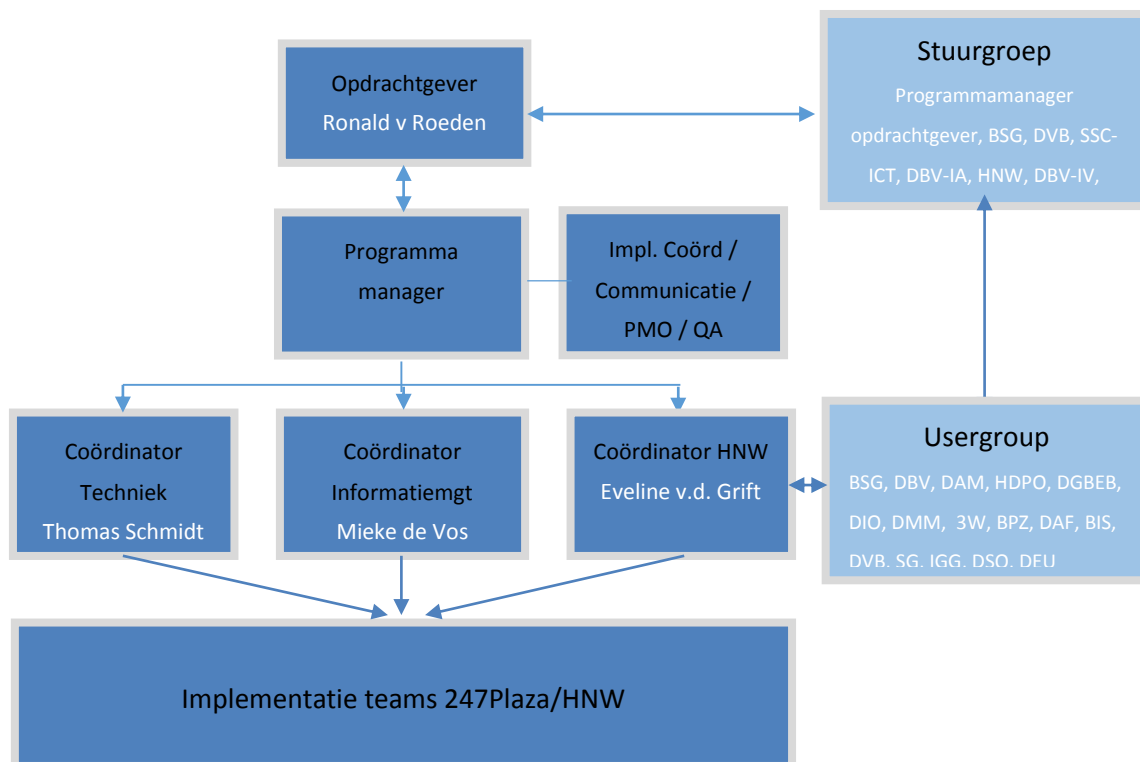
Zie voor het volledig organogram Bijlage 1. Organogram Ministerie van Buitenlandse Zaken (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2015).

2.1.2 *Programma iDiplomatie*

Het programma iDiplomatie vormt een voortzetting van het programma Digitalisering, na herijking en bijgestelde focus. Het programma richt zich op adoptie van een nieuwe manier van werken en implementatie van onder andere (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2015):

- Een gedrags-toolkit om de nieuwe integrale manier van werken eigen te maken;
- Een digitaal samenwerkingsplatform *[binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken bekend onder de naam 247Plaza een platform gebaseerd op de techniek van Microsoft SharePoint 2013 - YJK]*;
- Een volledig digitaal verloop van de stukkenstroom in de *beleidsprocessen [waarvoor het project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy in het leven is geroepen – YJK]*;
- Een moderne, *[mobiele - YJK]* werkomgeving voor een nieuwe manier van werken.

In de vergadering van de stuurgroep op 30 juni 2015 is akkoord gegeven op onderstaande programma inrichting (Figuur 1).



Figuur 1: Programmastructuur iDiplomatie - implementatie 247Plaza/HNW

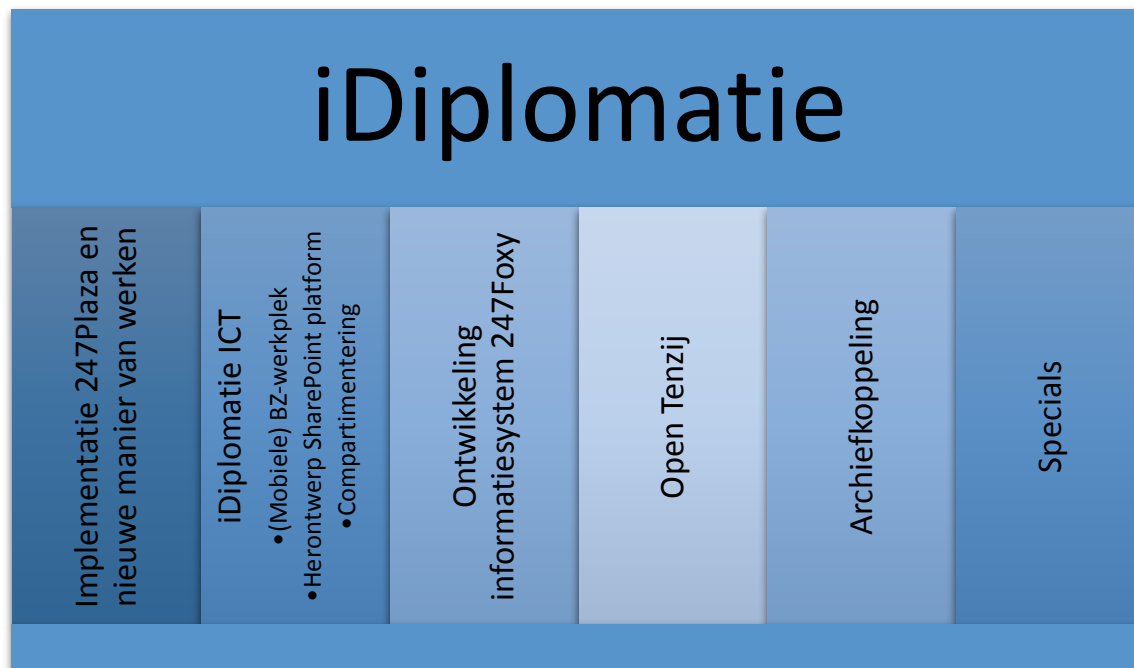
In deze programmastructuur valt te zien dat de implementatie van 247Plaza (het digitale samenwerkingsplatform) en de nieuwe manier van werken benadrukt.

Naast de in de Figuur 1 beschreven implementatie teams voor 247Plaza en de nieuwe manier van werken (HNW) kent het programma nog een aantal projecten en activiteiten waaraan gewerkt wordt.

Dit is niet direct zichtbaar in deze programmastructuur, maar omvat (Figuur 2):

- Het project iDiplomatie ICT, hieronder valt:
 - Het hard- en software gedeelte van de nieuwe BZ-werkomgeving,
 - Het samenwerkingsplatform 247Plaza op basis van SharePoint 2013
 - De compartimentering van de backend (het informatiebeveiligingstraject t.b.v. mobiele werkplek/samenwerkingsplatform);
- Het project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy ten behoeve van de digitale stukkenstroom, zie paragraaf 2.1.3;
- Het project Open, Tenzij – het project waarmee het Ministerie van Buitenlandse Zaken tracht invulling te geven aan het Open Data vraagstuk en de transparante overheid;
- De koppeling van het platform 247Plaza aan het digitale BZ-archief – totstandkoming koppeling SharePoint 2013 en HP Records Manager 8;
- Specials (tegenwoordig applicaties) op 247Plaza, het interne SharePoint-platform:
 - Contractmanagement;
 - Inrichting t.b.v. het EU Voorzitterschap;
 - 3W – aansluiting Planon op 247Plaza – koppeling Planon-SharePoint;

- SupPortAll voor Directie Bedrijfsvoering (DBV) – inrichting community voor de wereldwijde ondersteuning van posten op SharePoint 2013;
- Justus voor Directie Juridische Zaken (DJZ) – zaakstelsel voor Europees Hof t.b.v. mensenrechtenzaken;
- WikiBuZa, de landeninformatie databank van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.



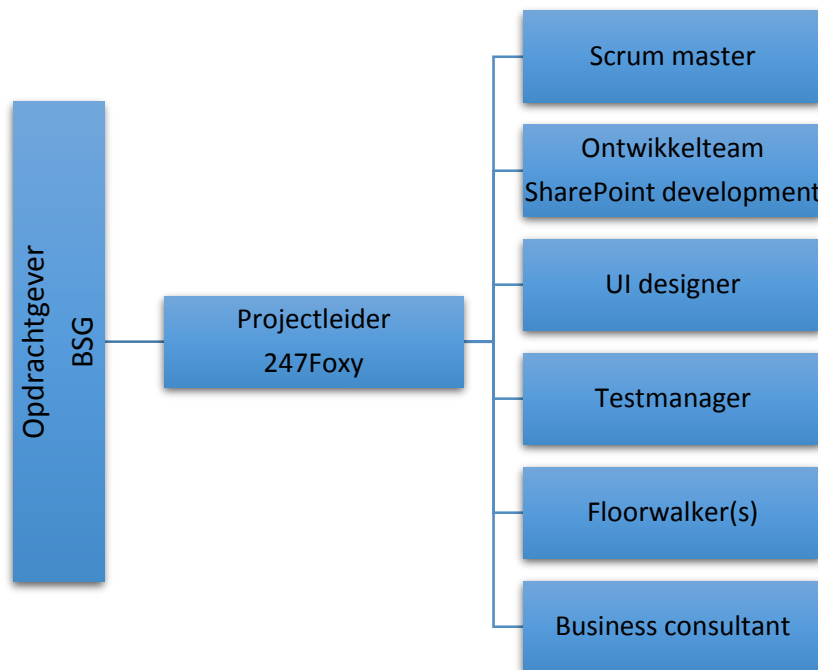
Figuur 2: Programma iDiplomatie

Onderdeel van het programma iDiplomatie is eveneens de overdracht van alle projecten en activiteiten naar de lijnorganisatie, de Directie Bedrijfsvoering. Voor onderhoud aan en beheer van de IT-voorzieningen worden diensten afgenomen bij de shared serviceorganisatie van het Rijk, SSC-ICT.

2.1.3 *Project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy*

Zoals beschreven in de voorgaande paragraaf maakt het project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy onderdeel uit van het programma iDiplomatie. Opdrachtgever en sponsor van het project is het Bureau Secretaris-Generaal (BSG). BSG vormt de stafafdeling van en rapporteert rechtstreeks aan de Secretaris-Generaal van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Voor de uitvoering van het project maakt BSG gebruik van de resources en het budget van iDiplomatie. Het Hoofd BSG heeft bij het programma iDiplomatie eveneens zitting in de stuurgroep (begeleidingsgroep) en in de usergroep.



Figuur 3: Projectteam voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy

Het projectteam voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy (Figuur 3) bestaat uit:

- De opdrachtgever Bureau Secretaris-Generaal;
- De projectleider, verantwoordelijk voor de voortgangsrapportages van het project aan de opdrachtgever BSG en het informeren van de programmamanager iDiplomatie over de voortgang van het project;
- Een Scrum master, verantwoordelijk voor de procedures en administratie rondom de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy;
- Een viertal (SharePoint) developers, verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de add-on voor het informatiesysteem 247Foxy;
- De UI-designer, verantwoordelijk voor de grafische interface;
- De testmanager, verantwoordelijk voor de acceptatietesten en het begeleiden van de vertegenwoordigers van de organisatie bij het testen;
- Floorwalker(s), de ondersteuning voor de eindgebruikers;
- De Business consultant die in het team de rol van Product Owner vervult en zorgt voor de Business-IT alignment.

Vertegenwoordigers van de usergroup van iDiplomatie testen de functionaliteit van het informatiesysteem 247Foxy, dat ontwikkeld is door het team en – indien goed bevonden – geven zij het advies aan de opdrachtgever voor acceptatie. Daarnaast heeft het projectteam contact met dienstverlener SSC ICT over de aansluitvoorwaarden van het informatiesysteem 247Foxy op het platform 247Plaza (de SharePoint 2013 omgeving van het Ministerie van Buitenlandse Zaken). SSC-ICT beheert deze omgeving en voert door middel van releasementen wijzigingen door aan dit platform.

2.2 Businesscase op hoofdlijnen

In opdracht van het Bureau Secretaris-Generaal heeft het Ministerie van Buitenlandse Zaken in 2014 een project in het leven geroepen om de (parlementaire) stukkenstroom te digitaliseren van en naar de politieke en ambtelijke top, en tussen en binnen directies. Het resultaat van dit project moet het informatiesysteem 247Foxy vormen, een informatiesysteem dat als add-in op het Microsoft SharePoint 2013 platform van het Ministerie van Buitenlandse Zaken wordt geplaatst.

Met dit resultaat wil de opdrachtgever kosten besparen door de stukkenstroom te optimaliseren en de efficiëntie hiervan te verbeteren.

Dit informatiesysteem 247Foxy heeft voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken een belangrijk aandeel in de taakstelling van de Nederlandse overheid om volledig digitaal te gaan werken. De digitale overheid vormt een rijksbrede opdracht die in 2017 gerealiseerd moet zijn.

Sinds april 2014 is door een projectteam de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy gestart, waarbij in meerdere iteraties verschillende fasen zijn doorlopen om te komen tot een systeem dat in productie kan worden genomen. Het project is vernoemd naar het informatiesysteem: project Foxy.

Voor deze afstudeeropdracht wil de opdrachtgever een antwoord op de vragen: Wat komt er allemaal kijken bij het implementeren van het informatiesysteem 247Foxy, welke effecten heeft het informatiesysteem op de informatievoorziening? Hoe valt het informatiesysteem 247Foxy te implementeren?

Omdat in het verleden ICT-projecten bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken deels zijn mislukt of de gewenste resultaten onvoldoende zijn gerealiseerd, wil de opdrachtgever antwoord op deze bovenstaande vragen.

2.3 Aanpak

Om te komen tot een ontwerp en advies voor het informatiesysteem 247Foxy hanteer ik de volgende aanpak. Allereerst voer ik een kort onderzoek uit. Hierbij pas ik deskresearch toe: door het uitvoeren van een literatuuronderzoek wil ik boven water krijgen wat bekend is in de literatuur over het digitaliseren van werkprocessen. Dit wil ik vergelijken met de situatie bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Vervolgens voer ik field-research uit door middel van halfgestructureerde interviews met enkele stakeholders, minimaal met de opdrachtgever, een of meerdere gebruikers en de functioneel beheerder. Daarnaast wil ik een survey uitvoeren onder de pilotgebruikers om een beeld te krijgen van hoe 247Foxy ervaren wordt. Door dit te relateren aan het Medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) dat recent is uitgevoerd en het uitgevoerde mini-MTO over Het Nieuwe Werken, denk ik een aardig beeld te kunnen vormen van hoe de digitalisering van de stukkenstroom voor de beleidsprocessen van en naar de ambtelijke en politieke top ervaren zal worden.

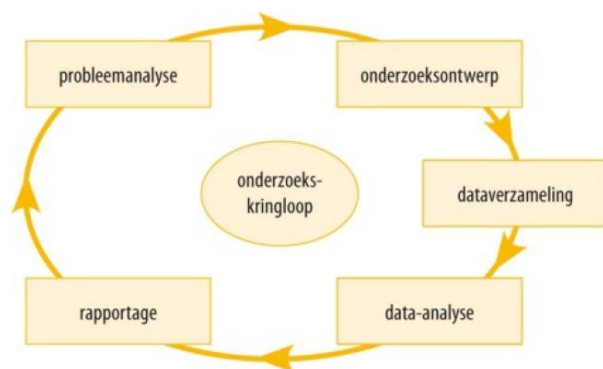
Om te komen tot een ontwerp en advies verwerk ik de resultaten uit mijn onderzoek in een analyse van de organisatie op basis van de informatie uit de literatuur en een analyse van de

huidige situatie zonder het informatiesysteem 247Foxy. Op basis van de uitkomst van de analyses schets ik een ontwerp en geef ik advies hoe het informatiesysteem 247Foxy het best valt te implementeren en wat de effecten zijn op de informatievoorziening.

Afhankelijk van de planning van het Ministerie van Buitenlandse Zaken ben ik mogelijk in staat de implementatie ook ten uitvoer te brengen en hier een evaluatie met leerpunten voor op te stellen.

2.3.1 Onderzoek

Voor de uitvoering van het onderzoek tijdens deze afstudeeropdracht maak ik gebruik van de werkcyclus die Nel Verhoeven beschrijft in haar boek *Wat is onderzoek?* – 5e druk (Verhoeven, 2014). Daarbij hanteer ik de volgende stappen (Figuur 4).



Figuur 4: Werkcyclus voor praktijkgericht onderzoek

Voor de uitvoering van mijn onderzoek hanteer ik een beperkte doorlooptijd. In deze timebox doe ik literatuuronderzoek naar:

- Trends en ontwikkelingen omtrent het digitaliseren van papieren bedrijfsprocessen;
- De ervaringen met invoering van nieuwe informatiesystemen ter vervanging van papieren stukkenstromen;
- De ervaringen met agile ontwikkeling in de literatuur.

Daarnaast zal ik enkele interviews afnemen met vertegenwoordigers van de organisatie, de potentiële gebruikers van het informatiesysteem 247Foxy, de functioneel beheerder en – indien mogelijk – een vertegenwoordiger van de opdrachtgever BSG.

2.3.1.1 Deskresearch

Om een antwoord te kunnen geven of de verandering naar een digitale stukkenstroom die het Ministerie van Buitenlandse Zaken doorvoert, vergelijkbaar is met ontwikkelingen die zich in meer organisaties voordoen, wil ik hier deskresearch naar uitvoeren. Ik verwacht zo een beeld uit de literatuur te krijgen van de effecten die optreden bij digitalisering van werkprocessen.

Eveneens wil ik het effect van de toepassing van het Scrum framework in het project 247Foxy vergelijken met de beschrijving van Scrum in de literatuur, om zo de effecten hiervan voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken scherp te krijgen.

2.3.1.2 Field-research

Ik verricht voor het onderzoek field-research door interviews af te nemen met vertegenwoordigers van de gebruikersgroep voor het informatiesysteem 247Foxy. Hiermee verwacht ik een duidelijk beeld te krijgen van de behoeften en verwachtingen van de organisatie voor het gebruik van de digitale stukkenstroom.

Ter voorbereiding op deze interviews stel ik vooraf een onderwerpenlijst met vragen op. Deze vragen dienen als kader voor het interview, maar om te voorkomen dat de vragenlijst te beperkend is, gebruik ik deze vragen als leidraad.

Daarnaast wil ik een interview voeren met de (toekomstige) functioneel beheerders van het informatiesysteem 247Foxy om te bespreken hoe 247Foxy in beheer wordt genomen en de uitdagingen die zich voor kunnen doen. Ook het interview met functioneel beheer bereid ik voor door vooraf een vragenlijst samen te stellen.

Als het lukt om een representatieve steekproef voor de gebruikers van het informatiesysteem 247Foxy aan te schrijven, wil ik op dit vlak ook een eigen vragenlijst voor onderzoek rond laten gaan. Doel hiervan is om het gebruikersgemak, de aantrekkelijkheid en de verbetering van het werkproces te toetsen.

Voor het peilen van de veranderbereidheid en het verandervermogen in de organisatie zal ik gebruik maken van de resultaten van het onderdeel “Het Nieuwe Werken” uit het medewerkertevredenheidsonderzoek, dat recent is uitgevoerd bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Door de belichting van het onderwerp vanuit meerdere invalshoeken en door de combinatie van desk- en fieldresearch pas ik in dit onderzoek triangulatie toe.

2.3.2 Ontwerp en advies implementatie

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek zal ik aanbevelingen doen en een ontwerp opstellen voor de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy. Eveneens zal dit resultaat mij helpen bij het advies voor de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy. In dit ontwerp en advies zal ik de maatregelen beschrijven die ingaan op de effecten die zich bij de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy voor kunnen doen.

2.3.3 Kwaliteitsbewaking

Om de kwaliteit van het rapport te bewaken pas ik triangulatie toe. Dit houdt in dat – voor ik conclusies trek in het onderzoek – ik vanuit meerdere invalshoeken het probleem heb belicht (Verhoeven, 2014).

Om de kwaliteit en haalbaarheid van het implementatieontwerp en bijbehorend implementatieadvies te bewaken zorg ik voor een terugkerende dialoog met de opdrachtgever en bedrijfsmentor. Daarnaast zal ik het stuk voorleggen aan de Quality Assurance Officer van het programma iDiplomatie ter beoordeling en zal ik eventuele suggesties die hij heeft in het ontwerp en adviesrapport verwerken met vermelding naar de feedback van de QA Officer.

2.4 Scope

Bij de uitvoering van de afstudeeropdracht beperk ik de scope tot de volgende beleidsprocessen:

- Parlementaire verplichtingen waaronder:
 - Kamervragen;
 - Moties;
 - Toezeggingen;
 - Verzoeken.
- Beleidsmemo's.

De totstandkoming van beleid heeft voornamelijk plaats op het departement in Den Haag. De bovengenoemde beleidsprocessen bekijk ik dan ook vanuit perspectief van het departement in Den Haag. De effecten van de implementatie van het informatiesysteem 247 Foxy op de diplomatieke dienst laat ik buiten beschouwing.

Voor het informatiesysteem 247Foxy zijn daarmee voor deze afstudeeropdracht alleen de stukken in scope die via BSG naar de ministers gaan. Deze parlementaire stukkenstroom raakt beleidsmedewerkers en lijnmanagers van het gehele departement, met uitzondering van de ondersteunende diensten ten behoeve van de bedrijfsvoering (Facilitair, ICT, Personeelszaken).

Dit betekent dat als het Ministerie van Buitenlandse Zaken besluit andere processen in het informatiesysteem 247Foxy op te nemen ik deze alleen in algemene zin beschrijf.

Aangezien het proces van de afhandeling van parlementaire verplichtingen en beleidsmemo's de gehele departementale organisatie raakt, is het belangrijk dat in het advies een beschrijving beschikbaar komt die algemeen toepasbaar is. Het advies beschrijft daarom binnen welke kaders gevarieerd kan worden om in te spelen op behoeften van de verschillende directies.

Een aspect dat ik meeneem in scope van deze afstudeeropdracht zal de naamswijziging van Foxy 2.0 naar 247Foxy zijn. Mogelijk dat in gebruikte brondocumenten en afbeeldingen nog wordt gesproken over Foxy 2.0.

Buiten scope plaats ik de wijzigingen die gaande zijn bij de Implementatie teams voor het platform 247Plaza en HNW. Hoewel er de intentie is uitgesproken dat zij eveneens het informatiesysteem 247Foxy op de kaart zullen zetten, is mij niet duidelijk hoe dit binnen hun opdracht past.

2.5 Doelstelling en resultaat

Doelstelling van de afstudeeropdracht vormt een ontwerp en advies voor implementatie van het informatiesysteem 247Foxy en een beschrijving van de effecten die kunnen ontstaan voorafgaand aan en gedurende de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy, zowel op technisch, functioneel als organisatorisch vlak. Hiermee krijgt BSG duidelijk wat zich voor kan doen bij de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy, en hoe het als opdrachtgever hierop in kan spelen.

De opdrachtgever verwacht als resultaat een ontwerp en advies voor implementatie van het informatiesysteem 247Foxy, rekening houdend met de context van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de technische en functionele mogelijkheden van het informatiesysteem.

Na afronding van de afstudeeropdracht heeft BSG een adviesrapport voor implementatie van het informatiesysteem 247Foxy en kan het Ministerie van Buitenlandse Zaken op een gedegen wijze overgaan tot implementatie van het informatiesysteem 247Foxy met als resultaat een goed geïmplementeerd informatiesysteem 247Foxy voor de parlementaire stukkenstroom.

2.6 Begroting

De kosten die voor het onderzoek en implementatieadvies worden gemaakt, zijn ten laste van het budget van het project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy. Kosten gemaakt ten behoeve van de projectondersteuning zijn ten laste van het budget van het programma iDiplomatie. Dit omvat voornamelijk werkzaamheden van de communicatieadviseur en de coördinator opleidingen.

Totale kosten implementatieadvies

	<i>Kosten</i>
Project	€ 32.160,00
Projectondersteuning	€ 2.250,00
Totaal	€ 34.410,00

Tabel 1: Totale kosten afstudeeropdracht

Kosten implementatieadvies (februari t/m mei)

	<i>Tarief</i>	<i>Inzet t.b.v. advies</i>	<i>Totaal</i>
Sr. Projectmanager	€ 57.600,00	20%	€ 11.520,00
Business Consultant	€ 48.000,00	20%	€ 9.600,00
Opdrachtgever BSG	€ 72.000,00	10%	€ 7.200,00
Functioneel Beheerder	€ 38.400,00	5%	€ 1.920,00
Senior User	€ 38.400,00	5%	€ 1.920,00
Totaal			€ 32.160,00

Tabel 2: Kosten implementatieadvies

OG	Opdrachtgever BSG	€ € 75,00
PL	Senior Projectmanager	€ € 60,00
BC	Business Consultant	€ € 50,00
FB	Functioneel Beheerder	€ € 40,00
SU	Senior User	€ € 40,00

Tabel 3: Tarieven projectleden en board

	<i>Wat</i>	<i>Kosten</i>	<i>Totaal</i>
Projectondersteuning			
	Communicatieadviseur	€ 1.000,00	
	Opleidingscoördinator	€ 1.250,00	
Totaal			€ € 2.250,00

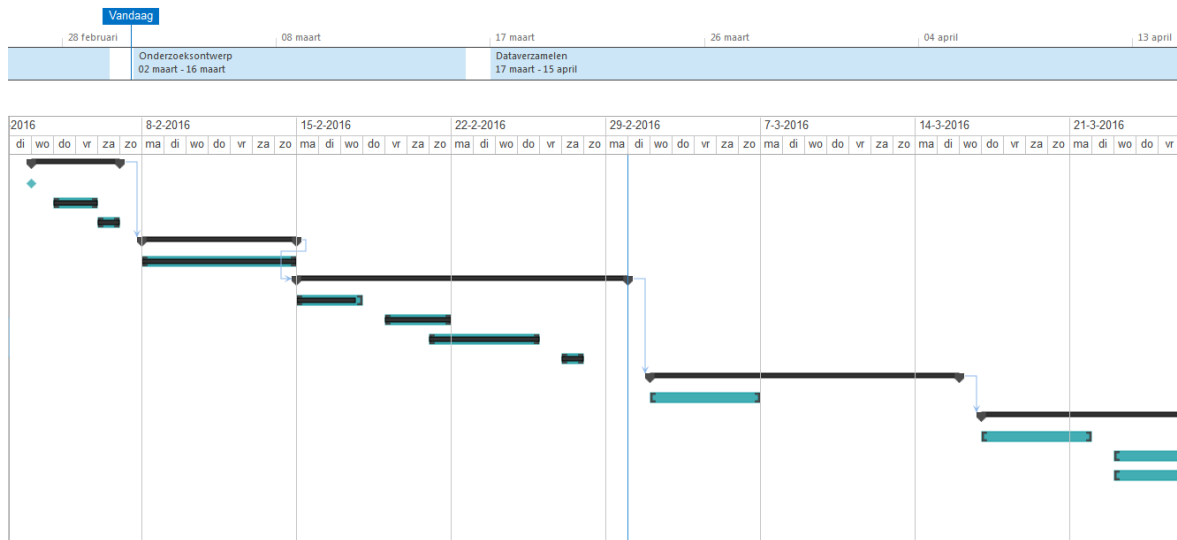
Tabel 4: Kosten projectondersteuning

2.7 Planning

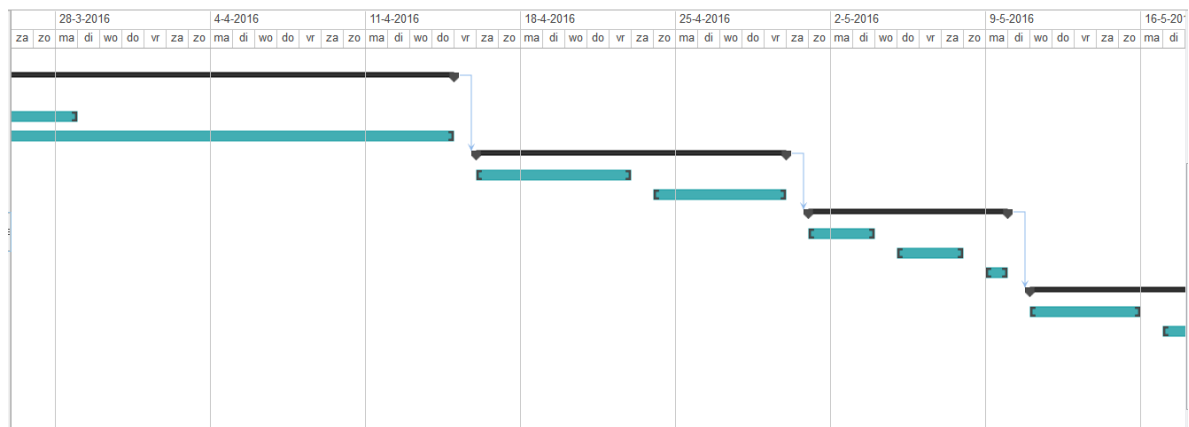
In deze paragraaf beschrijf ik de planning ten behoeve van het afstudeertraject naar de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy.

Taaknaam	Begindatum	Einddatum	Voorafgaan de taken
Kick-off afstuderen	3-2-2016	7-2-2016	
Opzetten template	3-2-2016	3-2-2016	
Onderzoek richtlijnen afstuderen	4-2-2016	6-2-2016	
Vooronderzoek bronnen	6-2-2016	7-2-2016	
Concept Inleiding	8-2-2016	15-2-2016	Kick-off afstuderen
Inleiding/aanleiding/probleemstelling	8-2-2016	15-2-2016	
Uitwerking PID	15-2-2016	18-2-2016	
Probleemanalyse	15-2-2016	1-3-2016	Concept Inleiding
Scoping en Domeinafbakening	19-2-2016	22-2-2016	
Knelpuntenanalyse	21-2-2016	26-2-2016	
Probleemdefinitie	27-2-2016	28-2-2016	
Onderzoeksontwerp	2-3-2016	16-3-2016	Probleemanalyse
Onderzoeksaanpak	2-3-2016	7-3-2016	
Dataverzamelen	17-3-2016	15-4-2016	Onderzoeksontwerp
Desk-research	17-3-2016	22-3-2016	
Interviews	23-3-2016	29-3-2016	
Enquetes	23-3-2016	15-4-2016	
Data-analyse	16-4-2016	30-4-2016	Dataverzamelen
Toetsen aan strategische modellen	16-4-2016	23-4-2016	
Conceptversie onderzoeksrapport	24-4-2016	30-4-2016	
Rapportage onderzoek	1-5-2016	10-5-2016	Data-analyse
Feedback verwerken	1-5-2016	4-5-2016	
Onderzoeksrapport uitwerken	5-5-2016	8-5-2016	
Presentatie BZ	9-5-2016	10-5-2016	
Implementatieontwerp & adviesrapport	11-5-2016	3-6-2016	Rapportage onderzoek
Concept adviesrapport	11-5-2016	16-5-2016	
Feedback verwerken	17-5-2016	20-5-2016	
Adviesrapport uitwerken	25-5-2016	30-5-2016	
Presentatie & advies BZ	31-5-2016	2-6-2016	
Presentatie & overdracht afstudeerdossier	1-6-2016	3-6-2016	
Afronding afstudeerdossier	3-6-2016	3-6-2016	Implementatieontwerp & adviesrapport

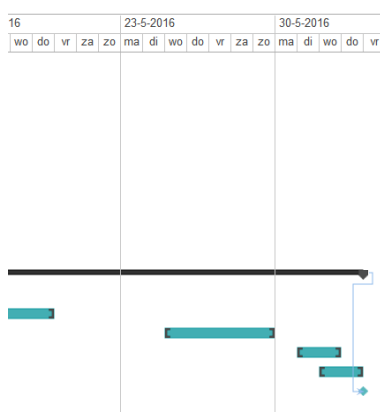
Digitalisering van de parlementaire stukkenstroom bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken
Implementatie van het informatiesysteem 247Foxy



Figuur 5: Gantt-chart 8 februari 2016 t/m 25 maart 2016 incl. standlijn



Figuur 6: Gantt-chart 26 maart 2016 t/m 17 mei 2016



Figuur 7: Gantt-chart 18 mei 2016 t/m 3 juni 2016

2.8 Relatie met andere projecten en ontwikkelingen

Het project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy wordt beïnvloed door de volgende projecten en ontwikkelingen:

- Het project **iDiplomatie ICT** realiseert de nieuwe (mobiele) werkplek voor BZ medewerkers. Dit heeft gevolgen voor hoe wordt omgegaan met het samenwerkingsplatform 247Plaza (lokale synchronisatie, werken vanaf mobiele apparaten). Dit raakt eveneens aan of en hoe 247Foxy (mobiel) te benaderen valt.
- Het project **iDiplomatie ICT** realiseert eveneens een herontwerp van de omgeving van 247Plaza. Aangezien 247Foxy als Add-in beschikbaar wordt gesteld op het SharePoint-platform 247Plaza is dit van invloed op het functioneren van het informatiesysteem 247Foxy.
- De verdere uitwerking van het **Open tenzij** beleid heeft een directe impact op dit project. 247Foxy zal moeten voldoen aan de invulling van dit beleid.
- De **Archiefkoppeling** verzorgt de koppeling van het samenwerkingsplatform 247Plaza aan het archief van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Omdat ook het informatiesysteem 247Foxy gebruik zal maken van het archief, wordt het geraakt door de ontwikkelingen rondom dit project.

Aangezien niet duidelijk is wanneer deze projecten resultaat zullen opleveren, kan ik niet voorspellen op welk van deze onderdelen ik in zal gaan gedurende de afstudeeropdracht ingegaan (voor zover van toepassing).

2.9 Randvoorwaarden en risicoanalyse

In deze paragraaf wordt ingegaan op de randvoorwaarden waaronder het adviesrapport voor de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy tot stand komt. Bovendien is een risicotabel opgenomen met daarin maatregelen die zijn te treffen om deze risico's te verminderen.

2.9.1 Randvoorwaarden

De opdrachtgever creëert en handhaaft de omstandigheden waarbinnen het project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy de ambities voor de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy kan realiseren. Dit betekent dat aan onderstaande randvoorwaarden wordt voldaan:

- SSC-ICT garandeert beschikbaarheid van de productieomgeving van 247Plaza en de services, zodat het informatiesysteem 247Foxy technisch is in te richten op de omgeving van 247Plaza. SSC-ICT draagt zorg voor de uitvoering van de benodigde scripts en installatie van de voor het informatiesysteem 247Foxy benodigde elementen.

- SSC-ICT is daarmee verantwoordelijk voor het technisch beheer van 247Plaza en na afronding van het project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy wordt ook het technisch beheer van het informatiesysteem 247Foxy hier belegd.
- SSC-ICT zorgt voor de beschikbaarheid van een Ontwikkel-, Test- en Acceptatieomgeving die een representatieve afspiegeling is van de Productieomgeving van 247Plaza (OTAP), ten behoeve van het ontwikkelen, testen en acceptatie van het informatiesysteem 247Foxy.
- Opdrachtgever BSG draagt zorg voor de beschikbaarheid van gebruikers voor de uitvoering van de gebruikersacceptatietest uit op de gerealiseerde functionaliteiten van het informatiesysteem 247Foxy. Opdrachtgever keurt de gerealiseerde functionaliteit – met onderbouwing – goed of af.
- Opdrachtgever BSG stelt functionele requirements vast. Bovendien beoordeelt opdrachtgever wijzigingen op de functionele requirements a.h.v. input van de gebruikersorganisatie, en keurt deze goed of af.
- Voorafgaand aan de implementatie draagt opdrachtgever vanuit de lijnorganisatie zorg voor de opleiding van een of meerdere functioneel beheerder die als vraagbaak dient voor functionele vragen die opkomen tijdens implementatie. Na afronding van het project wordt het functioneel beheer van het informatiesysteem 247Foxy bij deze functioneel beheerders belegd.
- Voorafgaand aan en tijdens implementatie is directe ondersteuning beschikbaar op de vloer in de vorm van een of meerdere Floorwalkers die zorgdragen voor één-op-één begeleiding van de gebruikersorganisatie.

2.9.2 Risicotabel

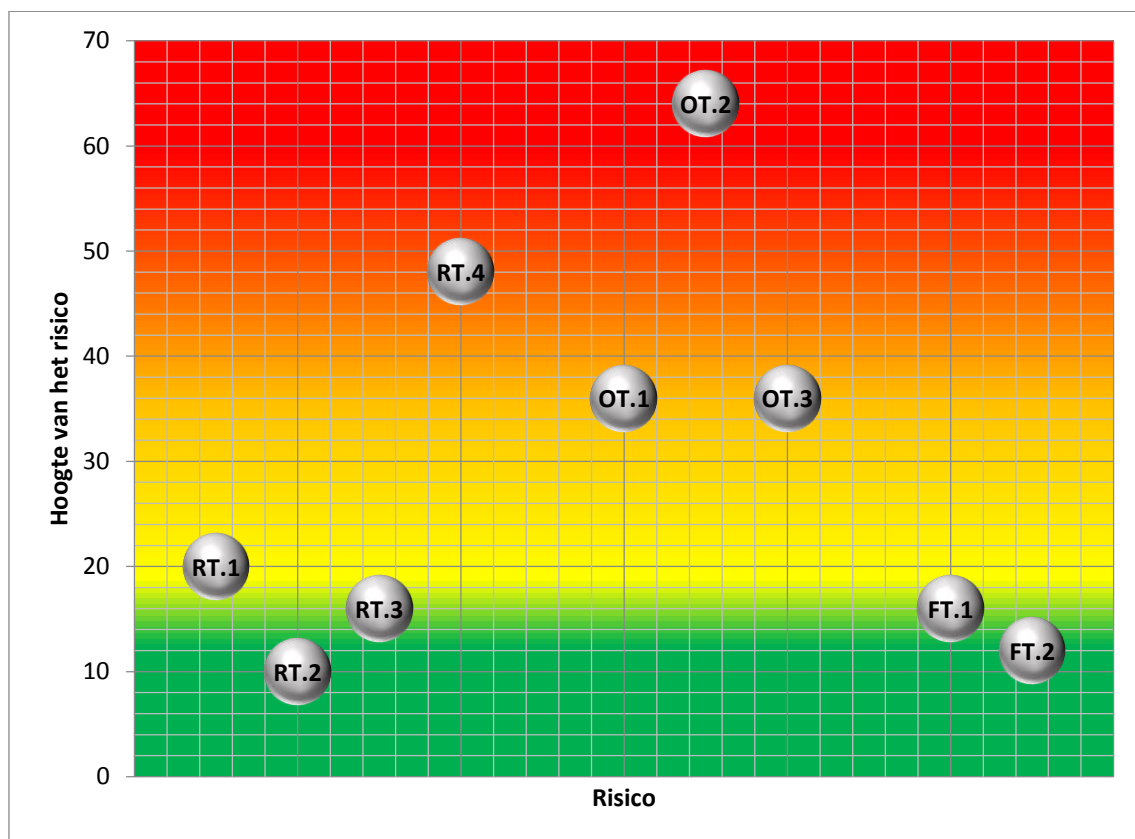
Om de afstudeeropdracht ten behoeve van de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy goed ten uitvoer te brengen is het belangrijk om de risico's in kaart te brengen en eventuele maatregelen te nemen om de risico's te accepteren, te verminderen of weg te nemen.

OG	Opdrachtgever BSG
PM	Programmamanager
PL	Senior Projectmanager
BC	Business Consultant
FB	Functioneel Beheerder
SU	Senior User
DBV	Directie Bedrijfsvoering

Tabel 5: Gebruikte afkortingen

			1-5 Laag - Hoog	1-5 Laag - Hoog	1-5 Ver weg - Nabij		C: (Calamiteit) V: (Verleggen)	
							P: (Preventief)	

Tabel 6: Risicotabel



Figuur 8: Risico's in grafiek weergegeven

Zoals bovenstaande grafiek (Figuur 8) aangeeft, kent het project enkele belangrijke risico's die gemonitord en waarnaar gehandeld dienen te worden:

- Wijzigingen in deadlines en tijdlijnen – er bestaat binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken de neiging om deadlines naar voren te halen. Het blijft zaak de opdrachtgever te informeren dat dit ten koste gaat van de kwaliteit of de adoptie van het informatiesysteem 247Foxy.
- Scopewijziging van het informatiesysteem 247Foxy – in geval van scopewijziging is herziening nodig van het project. Dit leidt tot acute, noodzakelijke wijzigingen in de aanpak. De voorziene scopewijziging is van technische aard: keuze platform, keuze programmatuur, systeemarchitectuur.
- Beschikbaarheid medewerkers voor interviews en surveys. Bijtjds afspraken maken en deze vroegtijdig bevestigen kunnen hierbij helpen.
- Onvoldoende kennis en vaardigheden – dit gaat zowel op voor de opleidingen onder de medewerkers als de begeleiders/functioneel beheerders van het platform. Er dienen trainingsmogelijkheden te zijn en zoveel ondersteuning als mogelijk.

3 Literatuuronderzoek

Het uitgevoerde literatuuronderzoek is bedoeld om het informatiesysteem 247Foxy en de implementatie ervan in het perspectief van trends en ontwikkelingen bij andere organisaties te plaatsen. Hiermee verwacht ik het Ministerie van Buitenlandse Zaken van antwoord te voorzien op de vragen:

- In welke ontwikkeling past de digitalisering van bedrijfsprocessen en wat valt hiervan te leren?
- Is het platform SharePoint 2013 wel geschikt voor het digitaliseren van bedrijfsprocessen?
- Waar moet het Ministerie van Buitenlandse Zaken rekening mee houden bij het gebruik van het framework Scrum?

Tijdens het literatuuronderzoek heb ik gezocht naar trends en ontwikkelingen in organisaties wereldwijd op het gebied van digitalisering van het werkproces. In mijn ervaring is dit een vraagstuk waar veel organisaties mee te maken hebben. Ik dacht daarom dat ik veel informatie zou vinden over goede en slechte voorbeelden.

Met dit literatuuronderzoek heb ik de totstandkoming van het informatiesysteem 247Foxy binnen deze trends en ontwikkelingen op het vlak van business en ICT kunnen positioneren. Bovendien heb ik de ervaringen en 'best practices' in het perspectief geplaatst van de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy, opdat hier bij het ontwerp en advies rekening mee wordt gehouden.

Een ander aspect dat ik met behulp van dit onderzoek wilde achterhalen, waren voorbeelden van de toepassing van het platform SharePoint 2013 voor bedrijfsprocessen, digitale stukkenstromen en/of workflows. Ik verwachtte ook hierbij ervaringen te vinden over de combinatie van workflows en business processen met gebruik van SharePoint 2013. Opnieuw was het doel van het onderzoek hiernaar de ervaringen en adviezen uit deze cases te gebruiken en toe te passen in het ontwerp en advies ten behoeve van de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy.

Tot slot onderzocht ik kort Scrum als framework voor de ontwikkeling van software. Bij het onderzoek naar Scrum ging het mij vooral om aspecten die in een organisatie zoals het Ministerie van Buitenlandse Zaken wrijving zouden kunnen veroorzaken, enerzijds door onervarenheid met de 'agile' methodiek en anderzijds door de cultuur en samenstelling van de organisatie.

3.1 Business Process en ICT

Met het informatiesysteem 247Foxy wil het Ministerie van Buitenlandse Zaken de werkprocessen optimaliseren om de doelmatigheid en de efficiëntie van het werkproces te vergroten en daarmee overbodige handelingen en dubbele invoer te verminderen/verwijderen. Dit is geheel in lijn met wereldwijde managementontwikkelingen op het gebied van business (process) en ICT.

Bij mijn onderzoek naar deze trends en ontwikkelingen kwam ik hierdoor al snel op resultaten op het vlak van Business Process Reengineering (of Business Process Redesign) en Business Process Management. In onderstaande paragrafen ga ik in op de gevonden resultaten en leg ik de verbinding naar de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

3.1.1 *Business Process Reengineering*

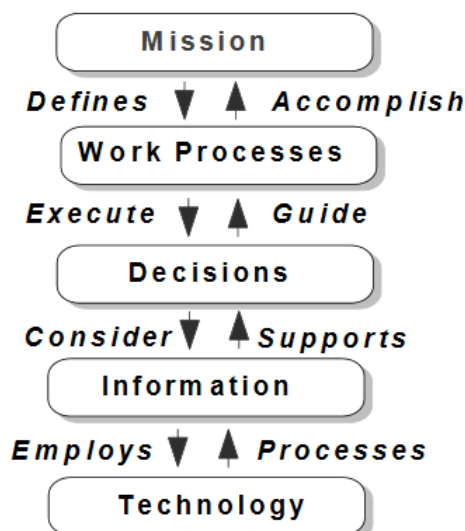
Volgens Business Process Reengineering (BPR) moet een organisatie die bedrijfsprocessen wil veranderen radicale stappen nemen. Ontstaan als concept in de jaren '90 zou BPR de manier zijn voor het management van organisaties om de kracht van technologie en computers te gebruiken ter verbetering van de bedrijfsprocessen (Hammer, 1990).

In de woorden van een van de vertegenwoordigers van Business Process Reengineering, Thomas H. Davenport, vormt dit 'process innovation' (Davenport, 1993, p. 2). Dit omvat volgens hem:

(...) The term process innovation encompasses the envisioning of new work strategies, the actual process design activity, and the implementation of the change in all its complex technological, human, and organizational dimensions. (...)

Bij de Amerikaanse overheid werd op basis van BPR onderstaande figuur (Figuur 9) gehanteerd om aan te geven wat de samenhang is tussen missie/visie/strategie en bedrijfsprocessen enerzijds en de ICT anderzijds (United States General Accounting Office, 1997, p. 10).

Voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken valt onderstaand model eveneens prima toe te passen om te zien of het informatiesysteem 247Foxy (nog altijd) aansluit bij de werkprocessen van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. In mijn advies keert dit model terug als instrument om de Business-IT alignment van het Ministerie van Buitenlandse Zaken te toetsen.



Figuur 9: Relatie tussen missie/visie/strategie en bedrijfsprocessen

BPR heeft veel kritiek te verduren gehad halverwege de jaren '90. Dit had alles te maken met de hype die rondom het begrip en de invoering ontstond. Het werd als instrument gebruikt om massaontslagen te vergoelijken en leidde bij topmanagers tot het verpakken van bezuinigingen als effectief resultaat. Dit heeft als effect gehad dat BPR als fenomeen is doodverklaard (Davenport, 1996). Aspecten van BPR komen echter terug in het IT-managementconcept van Business Process Management. Hierbij valt te denken aan de procesmatige benadering van organisaties en de ondersteuning hiervan door ICT.

Laudon e.a. haalt BPR nog altijd aan als methode om een krachtige organisatieverandering door te voeren (Laudon & Laudon, 2010) maar hier wordt een onderscheid gemaakt tussen een eenmalige grote inspanning voor een procesverandering via BPR en de continue procesverbetering van Business Process Management.

Elementen waar volgens BPR rekening mee moet worden gehouden gedurende een verandering van een proces zijn de volgende:

- **Teamsamenstelling** – zorg dat vertegenwoordigers van zowel (top-)management als van de gebruikersorganisatie betrokken zijn bij het projectteam, naast vertegenwoordigers van techniek;
- **Procesanalyse** – in plaats van een directe focus op techniek, middelen en instrumenten is het van belang een grondige bedrijfsprocesanalyse noodzakelijk om te achterhalen, waar het proces moet worden verbeterd;
- **Adequate ICT-infrastructuur** – voor het verbeteren van het bedrijfsproces door middel van Business Process Reengineering is het noodzakelijk dat er een goede ICT-infrastructuur bestaat, die onderling goed aan elkaar is gekoppeld;
- **Change Management** – om de transitie soepel te laten verlopen, is het belangrijk dat de organisatie went aan de nieuwe wijze van werken, hiervoor valt bijvoorbeeld de PDCA-cyclus toe te passen (zie paragraaf 0);
- **Continue verbetering** – na invoering van de nieuwe werkwijze is het belangrijk dat deze continu wordt geëvalueerd en bijgestuurd en waar nodig verbeterd.

De belangrijkste les van Business Process Reengineering die ondanks de kritiek overeind blijft, is dat ICT mensen kan helpen om hun werk beter en anders uit te voeren. Het digitaliseren van het papieren proces en de transformatie die het Ministerie van Buitenlandse Zaken wil doormaken, biedt hiervoor deze kansen. Hierbij valt overigens ter discussie te stellen of deze procesverbetering te zien valt als een eenmalige (BPR) of een continue (BPM).

3.1.2 Business Process Management

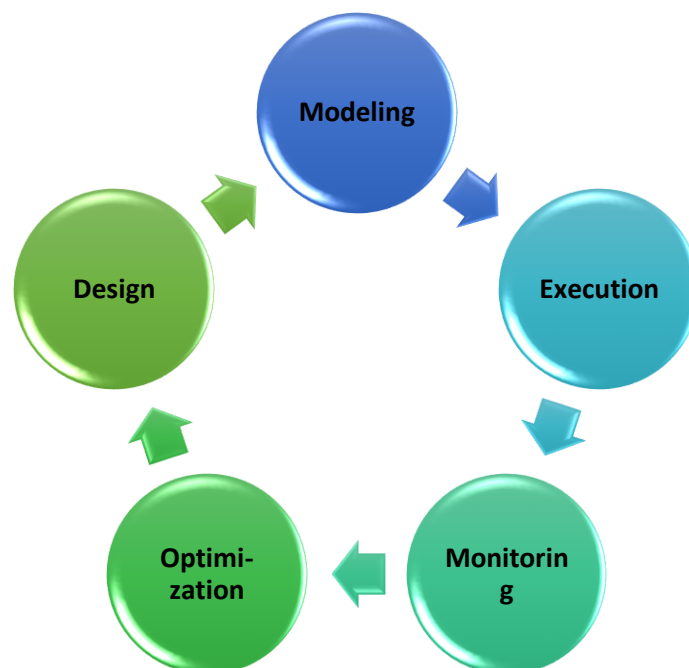
Om in te spelen op de toenemende vraag naar flexibiliteit binnen organisaties en om te voorzien in de behoefte voor de besluitvorming aan correcte informatie, snel en actueel, is ICT een steeds grotere rol gaan spelen bij het managen van bedrijfsprocessen (Ko, 2009). Dit heeft de afgelopen 30 jaar geleid tot het ontstaan van Business Process Management (BPM). Volgens de definitie van Gartner (Gartner, 2016):

*(...) **Business process management (BPM)** is a discipline that uses various methods to discover, model, analyze, measure, improve, and optimize business processes. A business process coordinates the behavior of people, systems, information, and things to produce business outcomes in support of a business strategy. Processes can be structured and repeatable or unstructured and variable. Though not required, technologies are often used with BPM. BPM is key to align IT/OT investments to business strategy. (...)*

Zoals uit bovenstaande definitie blijkt, is BPM niet een technologie vraagstuk. Technologie, in de vorm van wat Gartner BPM Suites (of elders Systems) noemt, wordt vaak gebruikt om BPM te ondersteunen. Workflow in de woorden van Havey – “a flow of work, encompassing the exchange and enrichment of information” (Havey, 2005, pp. 16-17) – en het management van die workflows vormen hierbij een onderdeel van een BPM Suite.

BPM stelt – volgens Laudon e.a. – organisaties in staat om incrementele procesveranderingen te managen die tegelijkertijd op diverse afdelingen in de organisatie moet plaatsvinden (Laudon & Laudon, 2010).

Volgens de Workflow Management Coalition zijn de volgende stappen (Figuur 10) te onderscheiden voor het doorvoeren van Business Process Management (The Workflow Management Coalition, 2016):



Figuur 10: Stappen in BPM

- **Design** – het (her-)ontwerpen van het gewenste proces;
- **Modeling** – door middel van model inzichtelijk maken hoe het proces eruit gaat zien;
- **Execution** – het realiseren van het model met mensen en (technische) middelen;
- **Monitoring** – het monitoren van het proces en de resultaten;
- **Optimization** – continue verbetering van het proces.

Voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken heb ik vooral te maken gehad met het ontwerpen, modelleren en het uitvoeren als stappen van Business Process Management. In dit verslag zal ik dit nader toelichten in Hoofdstuk 7).

Na implementatie wordt het belangrijk aandacht te besteden aan de monitoring, de optimalisatie en het (her-)ontwerp van de processen. Op deze onderdelen zal ik dus ingaan bij het implementatieontwerp en -advies.

3.2 Trends BITTI

Volgens het jaarlijks terugkerende onderzoek van het Business & IT Trends Institute maakt sinds de jaren '90 het vraagstuk van Business Process Management en Business Process Reengineering onderdeel uit van de top 10 (Derksen, 2014). Waar voorheen Business Process Reengineering in organisaties het proces centraal stelden en via tools analyse, ontwerp en workflow veranderingen in organisatie probeerden te bewerkstelligen, heeft Business Process Management een meer holistische benadering van de organisatie als geheel en tracht dit alle aspecten (inclusief de niet-geautomatiseerde aspecten) van de organisatie te integreren.

Beide zien ICT als een belangrijk middel om de kosten in een organisatie terug te brengen door de bedrijfsprocessen van een organisatie te versterken en te verbeteren. Doordat organisaties steeds meer naar verbinding en koppeling zoeken over de organisatie heen, blijft het vraagstuk rondom Business Process Management en Reengineering terugkeren.

Dit wordt nog eens bekrachtigd door de grote investeringen die organisaties doen in tools om beter mee te kunnen samenwerken en workflow te organiseren.

BITTI ziet Business Process Management als een convergentietrend waarbij managementconcepten en ICT-ontwikkelingen naar elkaar toe zijn gegroeid in de loop van de tijd, vanuit Total Quality Management, Business Process Reengineering enerzijds en vanuit ERP-systemen, workflowmanagement anderzijds. In de Boston Consultancy Matrix positioneert BITTI Business Process Management als een "Star" (Figuur 11 vooral omdat het gezien wordt als een belangrijke 'enabler' voor het nieuwe werken en het werken via de Cloud (zie voor de volledige beoordeling Bijlage 2. Trend Scorecard voor BPM(S)).

Oordeel	Hoewel BPM als trend niet nieuw is (en zelfs gedeeltelijk een oudere trend onder zich heeft: workflow management) zien wij wel een opvallende stijging van de mate van toepassing (operationeel of dusdanig aan het investeren dat het op korte termijn operationeel zal zijn). Volgens ons is BPM een belangrijke 'enabler' voor het nieuwe werken als ook werken via de Cloud en daarom beschouwen wij BPM als een 'star' (vorig boek 'cash cow')	
---------	---	---

Figuur 11: Oordeel BITTI

Het doel van Business Process Management vormt het creëren van de 'digital factory'. Hierbij worden dossiers elektronisch gemaakt en bewaard, gebruikmakend van routing los van persoon en plaats. De routing van dossiers gebeurt via workflowmanagementsystemen en de output komt digitaal tot stand.

Ook voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken vormt dit de achtergrond waar het informatiesysteem 247Foxy op in moet spelen. De conclusies van BITTI onderschrijven dus de potentie van het voornemen van het Ministerie van Buitenlandse Zaken om met het informatiesysteem 247Foxy kosten te besparen en het proces te verbeteren.

Het informatiesysteem 247Foxy voorziet in de behoefte om mogelijk te maken dat ongeacht waar men zich bevindt, op welk moment men de omgeving benadert en onafhankelijk van het apparaat, waarmee dit gebeurt, dat men de formele afhandeling van stukken kan doen. Daarmee speelt het Ministerie van Buitenlandse Zaken eveneens in op de trends die buiten de organisatie waar te nemen zijn.

3.3 SharePoint voor BPM/Workflow

Hoewel in het oorspronkelijke programma voor Digitalisering het SharePoint 2013 platform als centraal systeem was gepositioneerd in de Enterprise Architectuur, onder andere voor workflow en BPM, is de scope van het programma sindsdien opnieuw vastgesteld. Als gevolg daarvan is bij de regieorganisatie DBV twijfel ontstaan over de geschiktheid van SharePoint 2013 voor workflow en BPM. Dat vormt voor mij aanleiding om op zoek te gaan naar onderzoek van gerenommeerde partijen en hun conclusies over SharePoint 2013 als BPM-oplossing.

Ik heb hierover informatie kunnen vinden bij Gartner en AIIM, twee instanties die op het gebied van o.a. informatiemanagement, BPM en informatiesystemen geregeld researchpapers produceren en op basis van onderzoek hier gegronde uitspraken over kunnen doen. In onderstaande paragraaf ga ik in op de gevonden informatie.

3.3.1 Gartner Magic Quadrant

Het onderzoeksbureau Gartner brengt om de zoveel tijd een Magic Quadrant uit waarin het een vergelijking maakt tussen verschillende softwareleveranciers en hun status in de markt. Zo brengt het ook een Magic Quadrant uit voor Intelligent Business Process Management Suites (iBPMS).

Gartner omschrijft iBPMS als volgt (Gartner, 2015):

(...) An iBPMS orchestrates work to produce business outcomes that go far beyond typical process efficiency and performance measures. (...)

En

(...) Intelligent business process management suites compress the observation-to-action-to-outcome cycle, and help business transformation leaders, business process directors and solution architects establish a fluid capability to handle big change. (...)

Een iBPMS is volgens Gartner nieuwe generatie van BPM Suites die analytics, social en mobile technologies integreren met BPM-enabling technologies.

Wat opvalt in onderstaande figuur (Figuur 12), is dat genoemde leiders en visionaries vooral systemen bieden die alleen voor BPM ("pure-play") bedoeld zijn. Het Ministerie van Buitenlandse Zaken is nu net niet op zoek naar een dergelijke enkelvoudige oplossing, maar naar een samenwerkingsplatform dat fungeert als opslag inclusief de stukkenstroom. In andere woorden het wil antwoord op de vraag of het Microsoft SharePoint 2013 platform hiervoor geschikt is.



Figuur 12: Magic Quadrant iBPMS

Het Magic Quadrant bekijkend vanuit het perspectief van Microsoft SharePoint, valt iets anders op - binnen de Niche Players maakt het merendeel (AgilePoint, Kofax, K2, Kofax en PNMSOft) gebruik van het Microsoft SharePoint/Office365 platform of integreren hiermee sterk. (Gartner, 2015).

Blijkbaar is het heel goed mogelijk om op basis van dit platform aanpassingen en aanvullingen te maken waarmee Microsoft SharePoint 2013/Office365 verder valt te ontwikkelen. Hiermee valt het platform uit te breiden zodat BPM/workflow nog beter wordt ondersteund, zoals het Ministerie van Buitenlandse Zaken graag wil.

Bovendien zijn deze Niche Players in de kern voornamelijk .Net-oplossingen die als add-in op SharePoint platform actief zijn, vergelijkbaar met het ontwerp van het informatiesysteem 247Foxy (zie ook paragraaf 7.11 Archimate – Toekomstige situatie). Hierin valt dus bevestiging te zien dat het Ministerie van Buitenlandse Zaken een goede keuze maakt door met een relatief kleine investering met het informatiesysteem 247Foxy als add-in op SharePoint de eerste BPM/workflow uitbreidingen te doen op hun Microsoft-georiënteerde omgeving.

3.3.2 AIIM over SharePoint en workflow/BPM

AIIM (Association for Information and Image Management) noemt zichzelf de 'Global Community for Information Professionals' en is een non-profit organisatie die al meer dan 70 jaar een belangenbehartiger en supporter is van information professionals. In die hoedanigheid doet zij geregeld marktonderzoek en rapporteert hierover in de zogenaamde 'Industry Watch'.

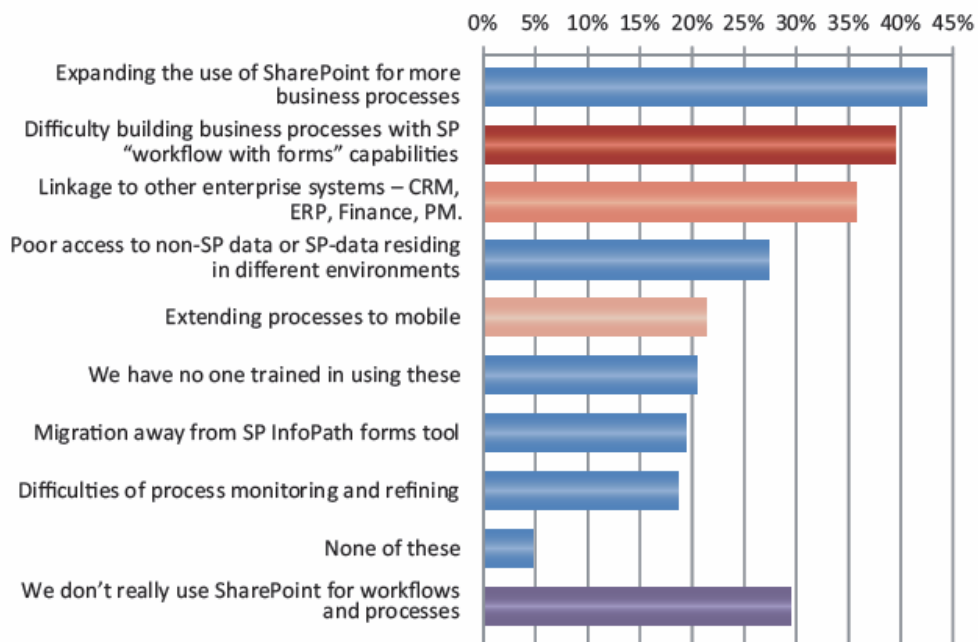
AIIM is ook de organisatie die in 2000 de term Enterprise Content Management heeft geïntroduceerd, een overkoepelende term waaronder zij ook workflow (de routing van documenten) vat (AIIM, 2010):

(...) Enterprise Content Management (ECM) is the strategies, methods and tools used to capture, manage, store, preserve, and deliver content and documents related to organizational processes. (...)

In dat kader rapporteert AIIM al sinds het ontstaan van Microsoft SharePoint over dit product, vooral sinds Microsoft zelf de term ECM in 2002 ging gebruiken om SharePoint te beschrijven.

In hun rapport van februari 2015 presenteert AIIM de resultaten van hun enquête onder een selectie van hun 80.000 leden (AIIM, 2015).

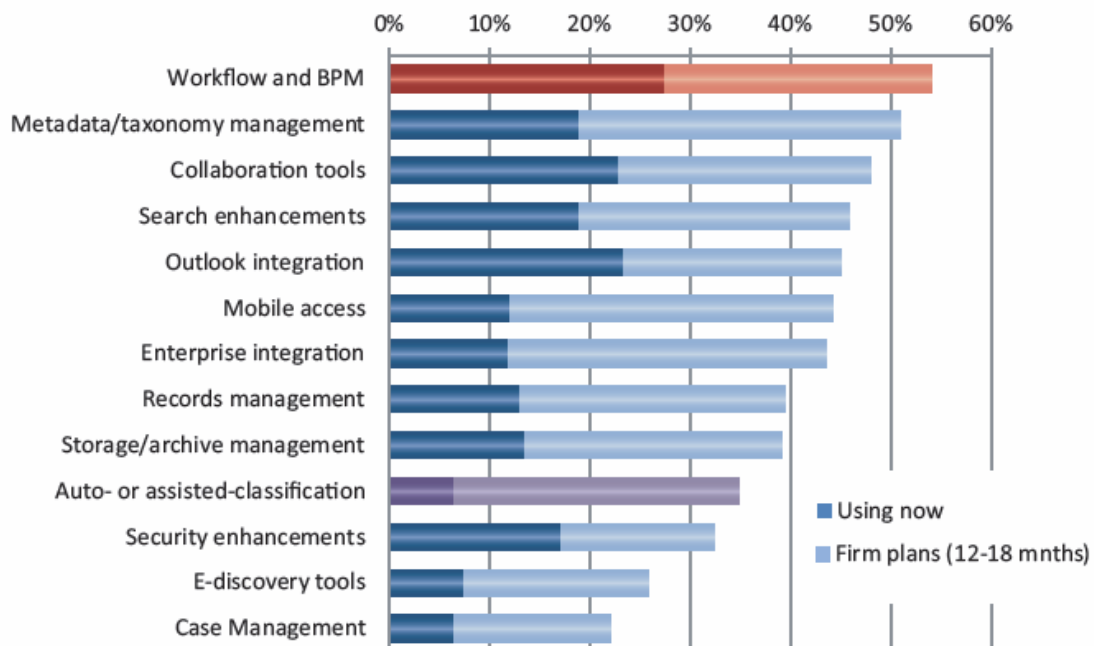
Figure 12: Do you have any of these issues with workflows and processes in SharePoint? (N=299)



Figuur 13: Workflow/processen en SharePoint - © AIIM 2015, www.aiim.org

Hoewel het platform van zichzelf beschikt over mogelijkheden tot workflow en het bouwen van bedrijfsprocessen, leidt het vaak niet tot het gewenste resultaat (Figuur 13). Dit verklaart waarom bij partijen waar SharePoint centraal staat als platform, een sterke behoefte is aan uitbreiding van het platform met verbeteringen en 3rd party componenten voor workflow en BPM zoals terug te zien valt in onderstaande figuur.

Figure 17: Which of the following third party enhancement products for SharePoint have you implemented/plan to implement? (N=256)



Figuur 14: 3rd party add-ons en SharePoint - © AIIM 2015, www.aiim.org

Zoals hierboven zichtbaar is (Figuur 14), bestaat de overtuiging dat SharePoint geschikt valt te maken door uitbreiding met verbeteringen en 3rd party solutions. Gebaseerd op de resultaten van het onderzoek door AIIM is het dus niet vreemd dat ook bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken een aanvulling op het bestaande SharePoint-platform wordt ontwikkeld met het informatiesysteem 247Foxy als BPM/workflow-oplossing.

3.4 Effecten van Scrum

Zoals in paragraaf 7.5.1 uitgebreid staat beschreven, wordt voor de (verdere) realisatie van het informatiesysteem 247Foxy het agile framework van Scrum gebruikt om de software te ontwikkelen. Zoals beschreven in de Definitive Guide to Scrum (Schwaber & Sutherland, 2013) houdt dit in dat het team bestaande uit een Product Owner, Scrum Master en Developers iteratief en incrementeel een bruikbaar en potentieel releasebaar onderdeel van het product produceert gedurende een periode van 2 weken (de Sprint), die start met een Sprint planning en eindigt met een Sprint review en retrospective.

Volgens de Scrum Theory (Schwaber & Sutherland, 2013) wordt zo voldaan aan de drie pijlers voor process control:

- **Transparantie** – de belangrijke aspecten van het proces van ontwikkeling zijn zichtbaar voor alle betrokkenen;
- **Inspectie** – op gezette tijden wordt de voortgang tot het Sprint goal geïnspecteerd om afwijkingen te detecteren;
- **Adaptatie** – aanpassing is op elk moment mogelijk als de afwijking te groot wordt.

Bij de invoering van Agile methodologieën zijn er meerdere aspecten (Tabel 7) waar zich issues kunnen voordoen (Nerur, Mahapatra, & Mangalaraj, 2005):

Management and organizational

Organizational Culture
Management Style
Organizational Form
Management of Software Development Knowledge
Reward Systems

People

Working effectively in a team
High level of competence
Customer relationships—commitment, knowledge, proximity, trust, respect

Process

Change from process-centric to a feature-driven, people-centric approach
Short, iterative, test-driven development that emphasizes adaptability
Managing large, scalable projects
Selecting an appropriate agile method

Technology (Tools and Techniques)

Appropriateness of existing technology and tools
New skill sets—refactoring, configuration management, JUnits

Tabel 7: Key issues in migrating to agile

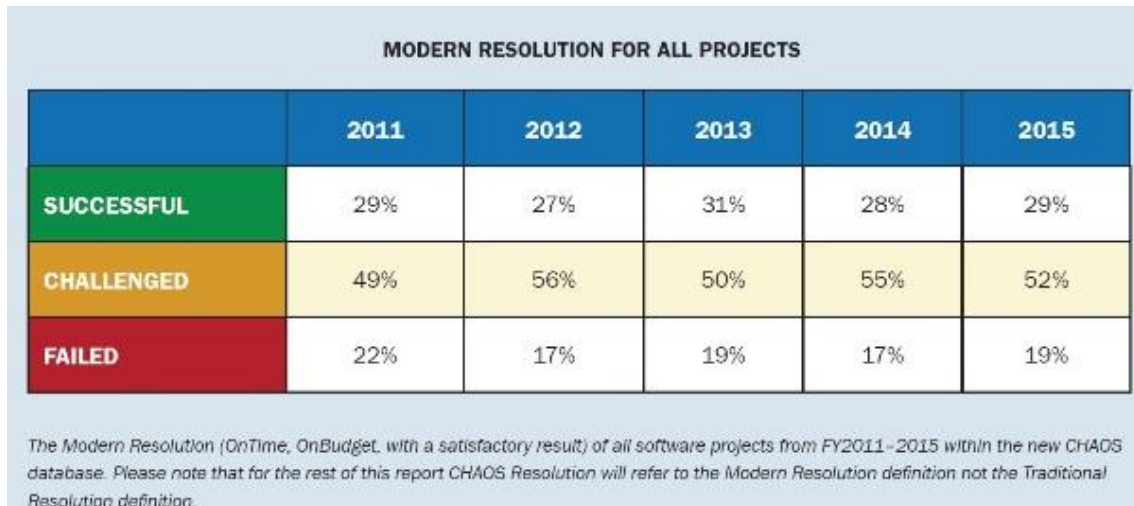
In een organisatie die opgebouwd zijn rondom een formele hiërarchie is volgens dit artikel het waarschijnlijk lastiger om agile methoden toe te passen. Bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken zouden deze effecten hierdoor op kunnen treden. Bij het implementatieadvies besteed ik hier aandacht aan.

Volgens de onderzochte literatuur kent het werken volgens Scrum eveneens beperkingen. Zo geeft Turk e.a. aan dat het moeilijk is om een generieke oplossing te maken, door de focus op (behapbare) features, en dat het ontwikkelen van grote, complexe software deze werkwijze beperkt valt op te schalen, vooral door de noodzaak van continue refactoring van de software (Turk, France, & Rumpe, 2002).

Deze beide punten vormen aandachtspunten in de toekomstige (door-)ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy. Waar het zwaartepunt nu ligt op de ontwikkeling van een oplossing voor een direct probleem, moeten op lange termijn generieke processen toegevoegd kunnen worden. Daarnaast zoekt het Ministerie van Buitenlandse Zaken verdere samenwerking binnen het Rijk, hetgeen ertoe kan leiden dat de software verder opgeschaald moet worden. Daar zal door het Ministerie van Buitenlandse Zaken goed op moeten worden ingespeeld.

3.5 Aandachtspunten bij implementatie

Jaarlijks brengt de Standish Group, een adviesbureau voor IT-projecten, een zogenaamd CHAOS Report uit dat weergeeft hoe vaak IT-projecten mislukken. Gebaseerd op 50.000 onderzochte projecten van verschillende grootte blijkt uit het rapport van 2015 (Figuur 15) dat slechts 29% van de IT-projecten op tijd, binnen budget en met een resultaat naar tevredenheid opgeleverd wordt (Hastie & Wojewoda, 2015).



Figuur 15: Standish CHAOS Report 2015

De Standish Group noemt hierbij een aantal factoren die van invloed zijn op het succes van een IT-project. De 5 belangrijkste hiervan zijn (Hastie & Wojewoda, 2015):

- **Executive sponsorship** – het (top-)management steunt het project zowel financieel en is persoonlijk betrokken;
- **Emotional maturity** – het niveau waarop door (project-)medewerkers wordt samengewerkt, een combinatie van gezamenlijke vaardigheden en de zwakste schakel;
- **User involvement** – zijn de gebruikers betrokken bij de ontwikkeling, zowel bij de besluitvorming als bij het verzamelen van de informatie benodigd voor ontwikkeling;
- **Optimization** – een gestructureerde werkwijze om de effectiviteit van de business te vergroten en de requirements te optimaliseren. Optimalisatie start met het bepalen van de toegevoegde waarde;
- **Skilled staff** – voor de uitvoering en oplevering van het project zijn ervaren krachten nodig op het vlak van zowel de organisatie als de technologie.

In de analyse van de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy zal ik op deze punten ingaan, en in het implementatieontwerp benoem ik hoe belangrijk deze punten zijn voor de implementatie.

Volgens Laudon e.a. vereist de implementatie van een nieuw informatiesysteem veranderingsmanagement (change management): het management van de gevolgen van de veranderingen in de organisatie (Laudon & Laudon, 2010).

Hierbij noemt Laudon e.a. een aantal aspecten die van belang zijn:

- **Change agent** – er is een vertegenwoordiger, volgens Laudon e.a. de systeemanalist, die fungeert als katalysator voor het veranderproces. Hij communiceert met de gebruikers, bemiddelt bij tegenstrijdige belangen en zorgt voor de organisatorische aanpassingen benodigd.
- **Rol van de eindgebruikers** – implementatie heeft baat bij een hoge gebruikersparticipatie. Enerzijds opdat de betrokken gebruikers gelegenheid krijgen het systeem aan te passen naar hun behoefte, anderzijds dat hun actieve betrokkenheid bijdraagt aan een verhoogd gebruik.
- **Managementondersteuning en betrokkenheid** – wanneer het management betrokken is, hebben zowel gebruikers als technische medewerkers een grotere kans op een positieve beleving van het project, omdat ze hiervoor erkend en beloond worden. Bovendien ontvangt het project op die manier de financiering en middelen om succesvol te zijn.

Hoe dit eruit ziet en welke risico's hier bestaan bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken in het kader van de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy bespreek ik in het ontwerp.

4 Organisatieanalyse

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken worstelt met het vraagstuk om zich om te vormen tot een flexibele netwerkorganisatie, toonaangevend in de diplomatie, waarin iedereen kan samenwerken met moderne middelen ongeacht tijd, plaats of apparaat. In het plan van aanpak van de Modernisering Diplomatie door het SG/DG-beraad vormt ICT een belangrijke component voor deze transformatie van zowel het departement als de diplomatieke dienst.

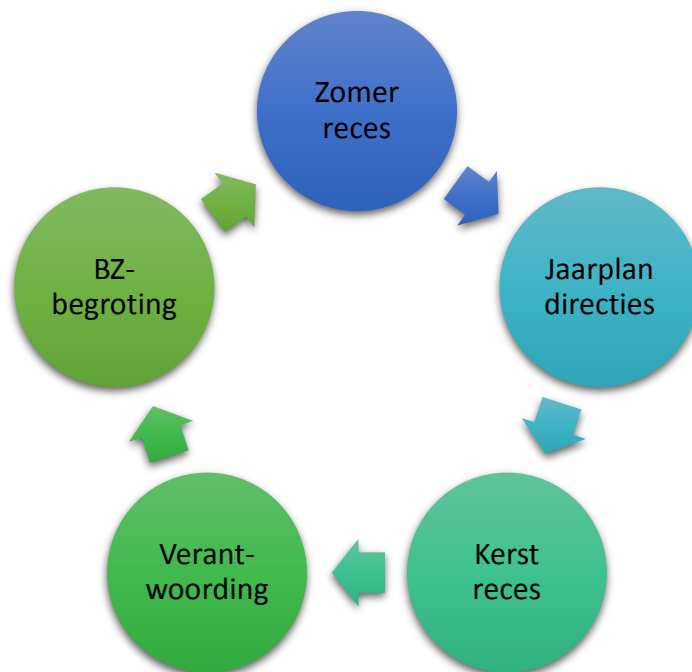
Alle moderniseringsprogramma's en -projecten die uit dit plan van aanpak van het SG/DG-beraad voortvloeien, moeten bijdragen aan deze transformatie. Vandaar dat ik door een organisatieanalyse in dit hoofdstuk een beeld probeer te scheppen van de worsteling die gaande is, want ook de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy heeft hiermee te maken.

Het project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy dient om de formele, gestructureerde stukkenstroom in de beleidsprocessen naar de ambtelijke en politiek top volledig digitaal te laten verlopen.

4.1 Cultuur en context

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken vormt een politiek-bestuurlijke organisatie die de Nederlandse internationale betrekkingen behartigt. Op basis van het beleid van de ministers werken de medewerkers van het Ministerie van Buitenlandse Zaken dit nader uit en zij voeren het beleid uit. De Eerste en Tweede Kamer beïnvloeden het beleid van de ministers door middel van moties, toezeggingen en verzoeken.

Kenmerkend voor de organisatie is dat deze (ook op het departement) bestaat uit diplomaten, personen die gewoonlijk met behoedzaamheid te werk gaan en die uitkijken niemand voor het hoofd te stoten. Deze cultuur van diplomatiek gedrag wordt verder versterkt door de zogenaamde "ronde", het fenomeen dat elke medewerker van het Ministerie van Buitenlandse Zaken elke twee tot vier jaar op zoek moet naar een nieuwe functie. Een vroegere collega met wie je goed hebt samengewerkt, kan zomaar terugkeren in een managementpositie met een volledig andere verhouding.



Figuur 16: BZ-jaarcyclus

Jaarlijks is een terugkerend patroon (Figuur 16) waar te nemen bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken van drukke perioden bepaald door de begrotingscyclus afgewisseld met rustige perioden waarin de Kamer met reces is.

Zo staat september/oktober in het teken van de totstandkoming van de jaarplannen voor de directies, de verdeling van de budgetten. Januari staat in het teken van de verantwoording van de gedane uitgaven en de behaalde resultaten.

Gedurende de zomerperiode is er een rustige periode in de vorm van het zomerreces, in de maanden juli en augustus, waarin het parlement geen geplande vergaderingen heeft. In de periode van half december tot en met half januari is er een rustige periode in de vorm van het kerstreces.

4.1.1 Begrotingscyclus

De begrotingscyclus van het Ministerie van Buitenlandse Zaken bestaat uit de begrotingsvoorbereiding, de uitvoering en de verantwoording. Eenmaal per jaar neemt de ministerraad besluiten over de verdeling van begrotingsmiddelen voor alle ministeries voor het lopende jaar en voor het komende jaar, gewoonlijk in april. Het Ministerie van Buitenlandse Zaken dient hiervoor eind maart claims in bij het Ministerie van Financiën. De invulling hiervan wordt vormgegeven in de Miljoenennota.

De begroting van het Ministerie van Buitenlandse Zaken wordt in het najaar in de Tweede Kamer behandeld en in december wordt hierover gestemd door de Tweede Kamer, waarna de Eerste Kamer zich uitspreekt nog voor het Kerstreces.

Elke post en elke directie van het Ministerie van Buitenlandse Zaken stellen in de periode september/oktober een jaarplan op, waarin zij terugblikken op de resultaten van vorig jaar.

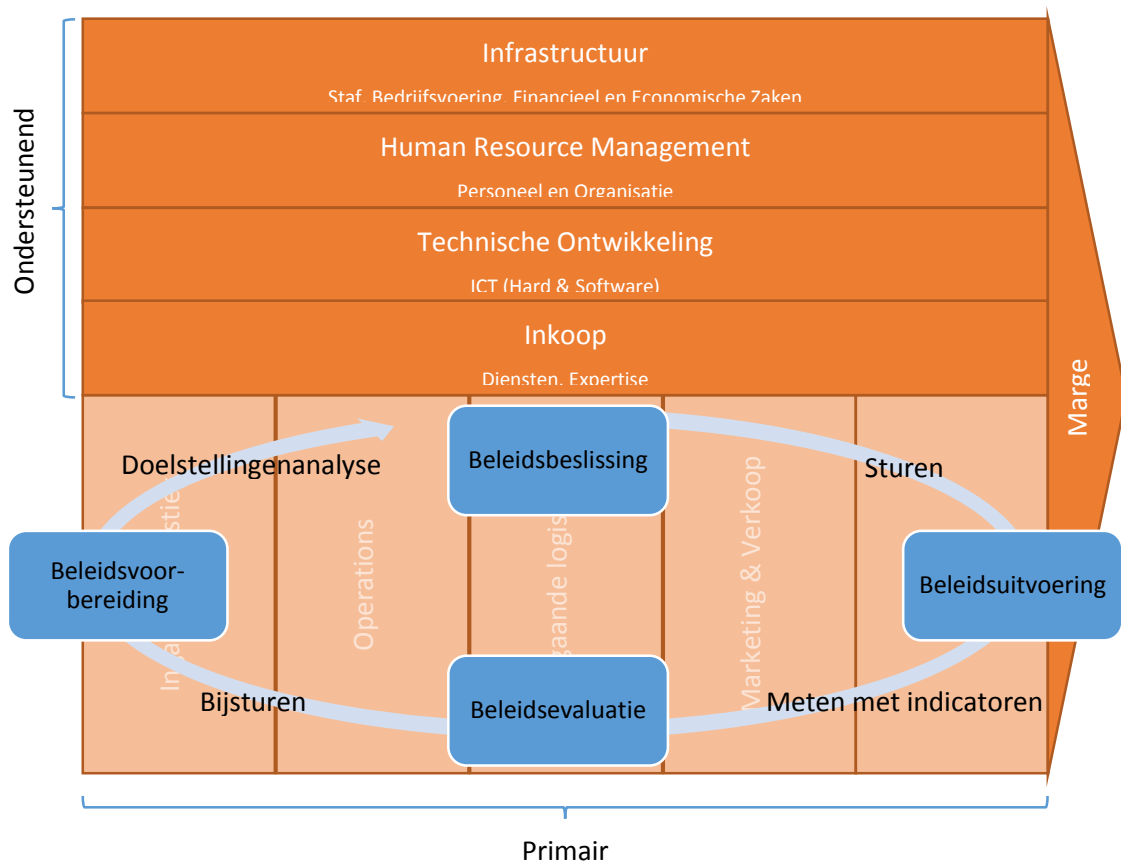
Daarnaast stellen zij doelen en resultaten op voor het komende jaar: hoe zij invulling denken te geven aan het beleid van de ministers en welke mensen en middelen daarvoor benodigd zijn. Deze plannen worden ter goedkeuring voorgelegd aan het begin van het nieuwe jaar aan de Minister van Buitenlandse Zaken en de Minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.

Elke directie en elke post legt jaarlijks aan het begin van het jaar (januari/februari) verantwoording af door middel van een jaarverslag. Deze informatie vormt de basis voor de verantwoording richting de Kamer. De verantwoording over de Rijksuitgaven en behaalde resultaten van het voorgaande jaar heeft plaats in mei van het lopend jaar (3^e woensdag in mei), wanneer de minister van Financiën het jaarverslag van het Rijk aan de Tweede Kamer aanbiedt.

4.2 Waardeketen Michael Porter

Om te laten zien hoe het primaire proces zich verhoudt tot de ondersteunende processen binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken, pas ik het model van de waardeketen van Porter toe. Door een kleine toevoeging wil ik het verschil zichtbaar maken tussen deze politiek-bestuurlijke organisatie en een bedrijf.

In de waardeketen van Porter wordt het primaire proces van een organisatie ondersteund door de ondersteunende processen. Het primaire proces bestaat hierbij uit stappen die elk waarde toevoegen aan het product.



Figuur 17: Waardeketen Porter

Dit geldt eveneens voor een politiek-bestuurlijke organisatie als het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Het primaire proces vormt echter de beleidscyclus, zoals is ingetekend in bovenstaande waardeketen (Figuur 17), de marge vormt hierbij het beoogd resultaat van het beleid. Voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken is hierbij nog een verbijzondering: op het gebied van beleidsuitvoering werkt Het Ministerie van Buitenlandse Zaken veel samen met NGO's en andere partners, het doet hierin weinig zelf.

Alle ondersteunende processen en middelen staan hierbij ten dienste van de beleidscyclus en moeten de stappen in de beleidscyclus ondersteunen.

Er is een paar belangrijke conclusies te trekken uit deze analyse:

- De beleidscyclus kent een grote mate van het afleggen verantwoording, transparantie en openheid – er worden analyses gemaakt, gestuurd, gemeten en bijgestuurd. De ondersteunende processen moeten hierop aansluiten.
- Het Ministerie van Buitenlandse Zaken doet weinig uitvoering zelf – ofwel focus moet liggen op beleidsvoorbereiding, -beslissing en –evaluatie. Ondersteunende processen hebben dus ook deze focus.

4.3 Achtergrond transformatie Ministerie van Buitenlandse Zaken

Tegen de achtergrond van het onderzoek van de Adviescommissie Modernisering Diplomatie (Leeuwen, Colijn, Lodders-Elfferich, Marres, & Schoenmakers, 2014) heeft het Ministerie van Buitenlandse Zaken zich erop toegelegd om het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de Nederlandse diplomatieke dienst te vernieuwen en te moderniseren (Figuur 18).

In reactie op het tussentijds rapport van deze Commissie van Wijzen heeft de toenmalige Minister van Buitenlandse Zaken, Frans Timmermans, de adviezen van de commissie ter harte genomen en zijn visie hierop verwerkt in de kamerbrief “Voor Nederland Wereldwijd” die op 28 juni 2013 aan de Tweede Kamer is aangeboden (Timmermans, 2013). Om de in deze kamerbrief genoemde plannen te verwezenlijken, is een en ander uitgewerkt en vastgesteld in het Plan van Aanpak Modernisering Diplomatie door het SG/DG –beraad² in oktober 2013 (SG/DG-beraad, 2013).

² Het SG/DG-beraad vormt het wekelijks overleg tussen de Secretaris-Generaal van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en de vier Directeuren-Generaal – zie ook het organogram van de organisatie in Bijlage 1. Organogram Ministerie van Buitenlandse Zaken (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2015).

Volkskrant.nl

[HOME](#) [NIEUWS](#) [POLITIEK](#) [OPINIE](#) [BUITENLAND](#) [SPORT](#) [TECH & MEDIA](#) [VKSHOP](#) [SERVICE](#)

[BINNENLAND](#) [CULTUUR](#) [ECONOMIE](#) [REIZEN](#) [WETENSCHAP & GEZONDHEID](#) [OPMERKELIJK](#)

'Nederlandse diplomatieke dienst moet drastisch hervormen'

Door: Natalie Righton – 30/05/13, 10:30



© EPA. Minister Frans Timmermans van Buitenlandse Zaken.

De Nederlandse diplomatieke dienst moet op de schop. Zo moet er een zevenjarige diplomatieke academie komen, waar getalenteerde Nederlanders worden opgeleid tot het vak van diplomaat. Daarnaast moet het aantal ambassades wereldwijd omlaag en de overgebleven posten een meer regionale functie krijgen. Tot slot moet Buitenlandse Zaken veel meer communiceren met burgers via internet en sociale media.

Dit staat in het adviesrapport 'Modernisering van de diplomatie' dat donderdag is gepresenteerd door voormalig topambtenaar Arthur Docters van Leeuwen.

NUTTIGE LINKS

[De Volkskrant op Twitter](#)

[De Volkskrant op Facebook](#)

MEER OVER

[Frans Timmermans](#) [Twitter](#) [Politiek](#) [Social media](#) [Facebook](#) [Internet](#)

[Plan etikettering producten Israël gaat door](#)

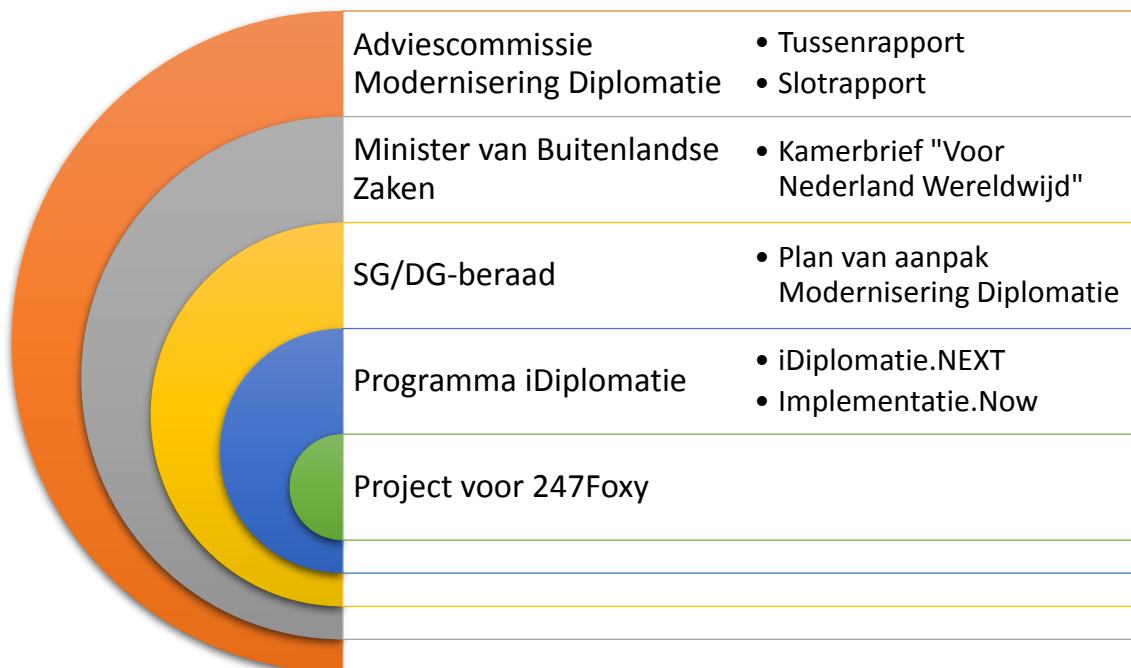
['EU nog steeds verdeeld over embargo Syrië'](#)

[Timmermans baalt van mislukken wapenverdrag](#)

[Geen opvang vluchtelingen Syrië in Nederland](#)

Figuur 18: Modernisering Diplomatie

Buitenlandse Zaken volledig digitaal is een van de resultaten die wordt genoemd in dit Plan van Aanpak. Sinds 1 maart 2014 loopt hiervoor het programma iDiplomatie als voortzetting van het programma Digitalisering. Het project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy vormt onderdeel van het programma iDiplomatie en heeft als doel het proces van de stukkenstroom volledig digitaal te laten verlopen zoals beschreven in het stuk iDiplomatie.NEXT (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2015).



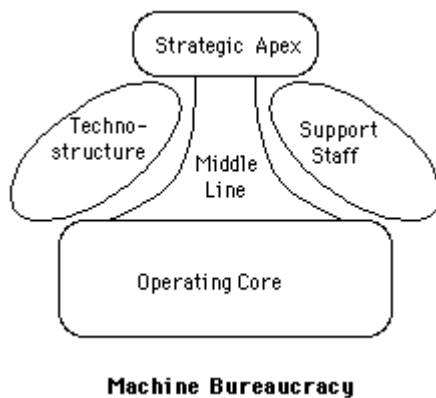
Figuur 19: Positionering project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy

In bovenstaande figuur (Figuur 19) valt een geschematiseerde weergave te zien van de positionering van het project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy binnen de kaders van het programma iDiplomatie. Bovendien valt in deze visualisatie terug te zien, welke partijen en stukken de aanleiding hebben gevormd voor de totstandkoming van het project. Het merendeel van deze stukken is te raadplegen via de in de bronvermelding opgenomen URLs, de documenten voor iDiplomatie zijn op verzoek in te zien.

4.4 Organisatiestructuren Mintzberg

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken vormt – net als veel andere overheidsorganen – een bureaucratie. Er is sprake van nadruk op formele procedures en outputs, een duidelijke hiërarchie en een gecentraliseerde besluitvorming. De directies zijn naar functie (landen- en themadirecties) georganiseerd, op een logische wijze. Er is duidelijkheid over de procedures, wijze van rapporteren en verantwoordelijkheid. Hiermee heeft de bureaucratie als doel dat medewerkers hun werk kunnen doen met een grote mate van efficiëntie, voorspelbaarheid en doelmatigheid.

Mintzberg noemt in zijn organisatiestructuren dit type organisaties een Machine Bureaucratie en schetst deze zoals in onderstaande figuur (Figuur 20).



Figuur 20: Machine Bureaucratie volgens Mintzberg

Centraal in deze vorm van organisatiestructuur staan hierin routine, regels en formele procedures, en hierin speelt de technostrucuur een sleutelrol. Deze routine, regels en formele procedures vormen standaarden van de eigen organisatie. Er is een relatief klein topmanagement en communicatie is formeel. Deze vorm van organiseren kent een scherp onderscheid tussen lijn en staf.

In deze organisatiestructuur kan een informatiesysteem een rol spelen om een brug te slaan tussen de beleidsprocessen die afdeling overstijgend zijn. Door standaardisatie van de wijze waarop de stukkenstromen werken (via de technostrucuur) wordt de kracht van een bureaucratie benut.

Waar het Ministerie van Buitenlandse Zaken echter naar toe wil, is de flexibele netwerkorganisatie. Hier ontstaat een spanningsveld en het informatiesysteem 247Foxy zal mee moeten groeien met deze wijziging. Hieronder ga ik in op wat deze flexibele netwerkorganisatie inhoudt voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken, waarna ik de worsteling beschrijf waar de organisatie mee te maken heeft.

4.5 Flexibele netwerkorganisatie

De “Flexibele netwerkorganisatie” vormt een reactie op organisaties die niet goed meer in weten te spelen op veranderingen in de markt, overheden die merken dat de burger steeds verder van hen verwijderd raakt en organisaties die er niet in slagen talentvolle medewerkers aan zich te binden (Lanting, 2013). Oude businessmodellen en organisatievormen gebaseerd op hiërarchie – zoals de bureaucratie van het Ministerie van Buitenlandse Zaken – staan onder druk.

Als een alternatief voor deze oude modellen en organisatievormen wordt de netwerkorganisatie voorgesteld (Schoenmaker, 2006). Het Ministerie van Buitenlandse Zaken heeft de ambitie om te transformeren naar deze vorm van organiseren. De definitie van een netwerkorganisatie is volgens Wikipedia (Wikipedia, 2016):

(...) Een netwerkorganisatie is een organisatie die hoofdzakelijk bedoeld is om contacten en/of gezamenlijke activiteiten van en tussen aangesloten organisaties en/of personen mogelijk te maken en/of te bevorderen en/of te faciliteren. (...)

Kenmerkend voor zo’n netwerkorganisatie zijn de volgende aspecten (Loo, 2009):

- Herkenbare en gemeenschappelijke externe identiteit;
- Niet-hiërarchische relatie tussen de netwerkpartners;
- Extern gerichte blik en ondernemerschap;
- Waardering van eigen initiatief en zelforganisatie;
- Open informatie-uitwisseling met behulp van ICT;
- Tijdelijke en unieke samenwerkingsvormen;
- Combinatie van kerncompetenties en positionering (in de markt).

Dat betekent dus, dat het Ministerie van Buitenlandse Zaken zich wil organiseren in wisselende teamverbanden georganiseerd rondom actuele thema’s. Hierbij kunnen de teams gericht inspelen op de situatie die zich in de wereld voordoet. Deze teamverbanden bestaan deels uit een flexibele schil van externe experts en deels uit interne medewerkers van de organisatie die gezamenlijk tot beleidsvorming komen.

De worsteling van het Ministerie van Buitenlandse Zaken bestaat eruit antwoorden te vinden op vragen als:

- Hoe valt een teamverband aan te sturen zonder managementlagen?
- Hoe leggen teams verantwoording af over hun werkzaamheden en hoe valt hierover te rapporteren aan het parlement?
- Hoe kunnen medewerkers dit soort initiatieven ontplooien, de juiste mensen elkaar vinden en hun kennis delen en borgen?
- Wat zijn de vaardigheden die medewerkers nodig hebben, hoe valt te realiseren dat medewerkers deze vaardigheden ontwikkelen en ontplooien?

Dit wringt met de huidige wijze waarop de organisatie is opgezet en gaat niet zonder horten of stoten.

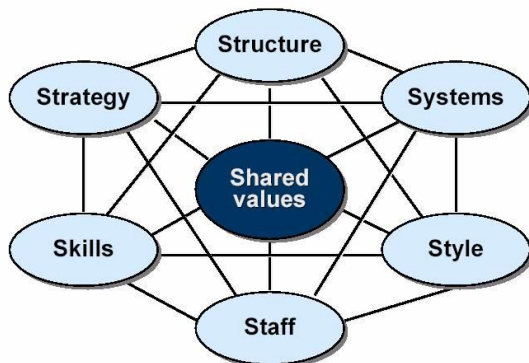
Een modern informatiesysteem waarmee het mogelijk is om ad-hoc dit soort dynamische initiatieven te ondersteunen is hiervoor eveneens een vereiste. Het betekent dus dat het systeem medewerkers ook in staat moet stellen om dit te kunnen doen (empowerment).

In de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy is deze transformatie een gegeven en het systeem speelt erop in door maximale flexibiliteit en aanpasbaarheid te bieden. Het ondersteunt deze werkverbanden (hoe deze er dan ook uit komen te zien) bij de totstandkoming van de beleidsstukken, en om formeel de stukken ter goedkeuring voor te kunnen leggen aan de (ambtelijke en) politieke top.

Door middel van een goede virtuele stukkenstroom valt de verantwoording van deze beleidsstukken te borgen, waarbij in het kader van de openheid van bestuur inzichtelijk is hoe de weg van een stuk is geweest, en welke veranderingen er onderweg aan zijn gemaakt. De authenticiteit en betrouwbaarheid van deze informatie is gewaarborgd.

4.6 7S-model

Door middel van het 7S-model van McKinsey (Figuur 21) valt aan de hand van 7 aspecten te onderzoeken hoe een organisatie functioneert. Ik hanteer deze aspecten om het Ministerie van Buitenlandse Zaken te onderzoeken en aan te geven waar deze aspecten van invloed zijn op de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy.



Figuur 21: 7S-model McKinsey

- Loyaliteit, de medewerkers van het Ministerie van Buitenlandse Zaken vertonen een grote betrokkenheid bij de organisatie.
- Diplomatiek, tactvol in woord en daad.

De loyaliteit valt terug te zien in het commitment om te helpen veranderingen te weeg te brengen (zoals ook terug valt te zien in paragraaf 5.7 Mini-MTO Het Nieuwe Werken en Medewerkertevredenheidsonderzoek 2016). Volgens mij kunnen veranderingen in de organisatie hieruit putten, door in een vroeg stadium medewerkers te betrekken.

Het diplomatieke gedrag betekent dat een echte mening vaak pas later aan het licht komt. Dit kan een risico vormen bij een verandering, omdat pas in een later stadium onvrede zichtbaar wordt. Vraag bij veranderingen vroeg feedback en creëer daarvoor een vertrouwd aanspreekpunt.

4.6.1 *Strategy*

Zoals blijkt uit paragraaf 4.3 is het Ministerie van Buitenlandse Zaken recent op zoek gegaan naar waar het in de wereld staat (toegevoegde waarde) en hoe dit zich vertaalt naar de diensten die het biedt. Tegelijkertijd is kostenbesparing een terugkerende factor. Dit vertaalt zich naar de volgende kenmerken:

- Toonaangevende diplomatie, herdefiniëren positie diplomatie, waar staat het Ministerie van Buitenlandse Zaken in de wereld.
- Excellente dienstverlening, burgers, bedrijven en overheidsorganisaties waarderen dienstverlening van de organisatie.
- Forse bezuinigingen door focus op compacte overheid, druk om te sturen op kosten.

Hoewel de eerste punten op het eerste gezicht weinig van toepassing lijken op de stukkenstroom, bepaalt de efficiëntie van de werkprocessen of de organisatie inderdaad invulling kan geven aan deze strategie. Een goed informatiesysteem is mijns inziens een belangrijk aspect om de doelmatigheid en de effectiviteit van de organisatie te bevorderen om deze strategie te bepalen. Bovendien – wanneer een informatiesysteem papier en dubbele handelingen terugdringt, draagt het bij aan kostenbesparing.

4.6.2 *Systems*

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken kent een versnipperde IT-architectuur. Het is schering en inslag om voor de oplossing van een probleem een stuk software aan te schaffen die specifiek inspeelt op dat probleem zonder het totaal te beschouwen (puntoplossingen). Het gevolg is dat:

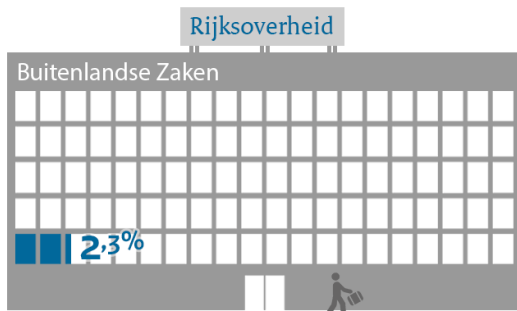
- Veel verschillende systemen naast elkaar bestaan, puntoplossingen die specifieke problemen oplossen.
- Informatie opgesloten in silo's, er weinig sprake is van koppelingen, veel is dubbel geregistreerd.

Om deze versnippering van informatie te doorbreken ben ik van mening dat nieuwe systemen voor de verbinding moeten gaan zorgen. Niet weer een nieuw systeem ernaast doorvoeren, maar de informatie uit bestaande systemen ontsluiten met een platform dat voor verbinding kan zorgen.

4.6.3 *Staff*

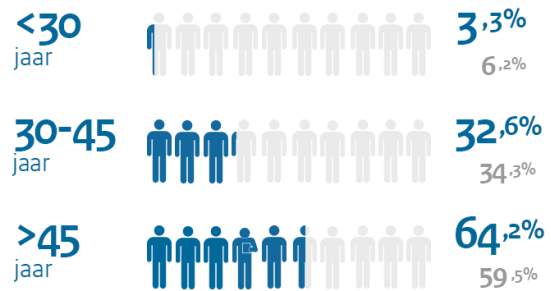
Volgens de informatie van de Rijksoverheid (Figuur 22) ziet de samenstelling van het Ministerie van Buitenlandse Zaken er als volgt uit.

Aantal werknemers



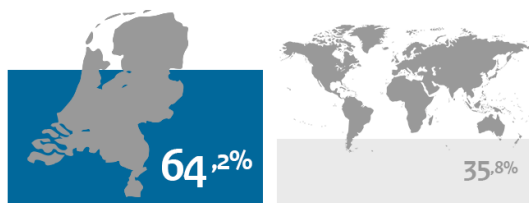
Maar een klein gedeelte van de Rijksoverheid werkt bij Buitenlandse Zaken.

Verhouding leeftijden



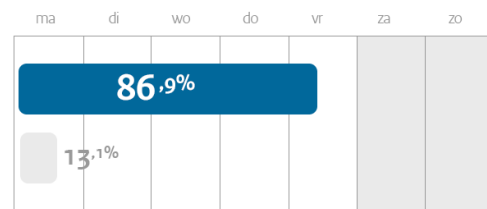
De gemiddelde leeftijd van werknemers bij Buitenlandse Zaken in vergelijking met de hele Rijksoverheid.

Werknemers in Nederland



Bijna tweederde van de werknemers van Buitenlandse zaken werkt in Nederland.

Aantal fulltimers



Bij Buitenlandse Zaken werken Ruim zes op de zeven medewerkers fulltime.

Figuur 22: Over het Ministerie van Buitenlandse Zaken (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2015)

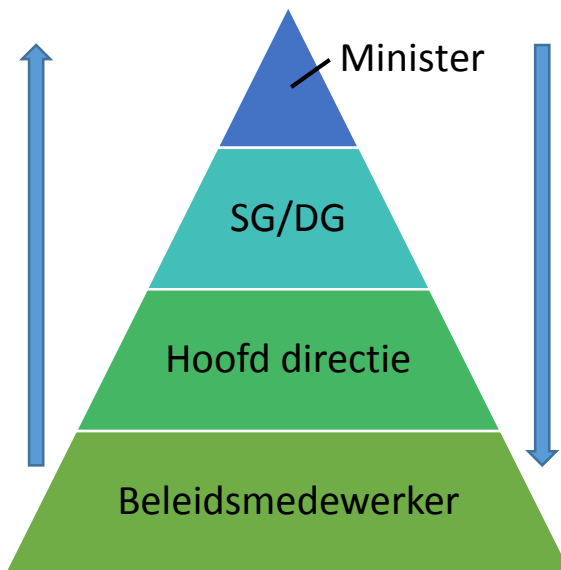
Het belangrijkste punt dat opvalt, is dat de gemiddelde leeftijd van de medewerkers relatief hoog (45+) is ook ten opzichte van de gehele Rijksoverheid. Ik heb gemerkt dat veel van deze medewerkers weinig bekend zijn met moderne systemen en apparatuur.

Dit betekent dat voor nieuwe systemen extra aandacht benodigd is voor gebruikersgemak. Nieuwe systemen moeten eenvoudig zijn te leren. In mijn ogen kan dit worden bevorderd door gebruikersgroepen vroeg te betrekken.

4.6.4 Structure

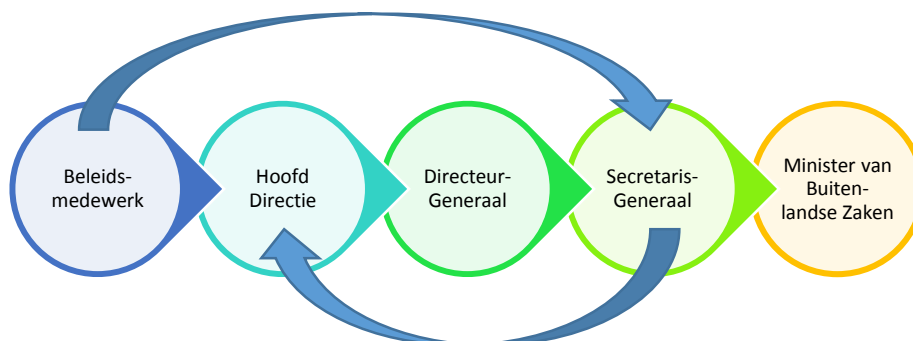
Zoals in paragraaf 4.4 toegelicht wordt, is de organisatie van het Ministerie van Buitenlandse Zaken hiërarchisch opgebouwd met besluiten die vanuit de top worden genomen (top-down aansturing). Nadruk ligt op formele communicatie via de lijn, kenmerkend is een hiërarchische structuur.

Het informatiesysteem moet deze communicatielijn ondersteunen. Ofwel er moet mogelijk zijn om alle lijnmanagers te benaderen voor de goedkeuring van de stukken in de stukkenstroom (Figuur 23).



Figuur 23: Top-down goedkeuring en communicatie

De wijziging naar een flexibele netwerkorganisatie (paragraaf 4.5) zal een grote impact hebben op deze wijze van communiceren en de wijze van aansturing (Figuur 24).



Figuur 24: Veranderende goedkeurings- en communicatielijnen

Deze (aanstaande) verschuiving in structuur sterkt mij in de overtuiging dat medewerkers via het informatiesysteem hun eigen communicatielijnen (en goedkeuring) moeten kunnen ontwerpen. Deze flexibiliteit moet meegenomen worden in de ontwikkeling van het informatiesysteem.

4.6.5 Skills

Qua werkzaamheden kent het Ministerie van Buitenlandse Zaken veel gezichten. Er werken veel specialisten met vakinhoudelijke kennis op themagebieden.

Een oplossing voor alle problemen, zal wringen als dit een rigide systeem is. De experts weten het best hoe hun werkproces werkt, systemen moeten daarbij aansluiten.

4.6.6 Style

De gehanteerde managementstijl is top-down aansturing, planmatig, met nadruk op routine regels en procedures. Ook hier zal de verandering naar een flexibele netwerkorganisatie een grote impact hebben.

Om medewerkers eigen verantwoordelijkheid te geven, is het dus ook nodig dat zij het mandaat hebben en de gelegenheid hebben om deze eigen verantwoordelijkheid te kunnen nemen.

Systemen moeten hierin ondersteunen en trage besluitvorming zichtbaar maken, opdat zij maatregelen kunnen nemen.

5 Analyse huidige situatie (IST)

Om een analyse van de huidige situatie te schetsen, beantwoord ik in dit hoofdstuk als eerste wat er precies bedoeld wordt met de parlementaire stukkenstroom van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Daarna ga ik in op de observatie die ik heb uitgevoerd om een toelichting te krijgen op de huidige situatie (IST).

Aan de hand van een schets van de architectuur maak ik duidelijk hoe de applicatie Foxy 1.0 de huidige stukkenstroom ondersteunt en dit licht ik verder toe in de beschrijving van de bedrijfsactiviteiten in het Business Activity Diagram verderop in het hoofdstuk.

Ik hanteer de 6W-formule en een Ishikawa-diagram om een probleemanalyse uit te voeren en bespreek de resultaten. Verder ga ik in dit hoofdstuk in op de conclusies die zijn te trekken uit het mini-MTO en het medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2016 (MTO).

Tot slot ga ik in op de veranderaspecten van de organisatie: welke veranderaanpak volgens de kleurentheorie van Léon de Caluwé heeft de voorkeur en hoe ziet de organisatiecultuur eruit aan de hand van het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)?

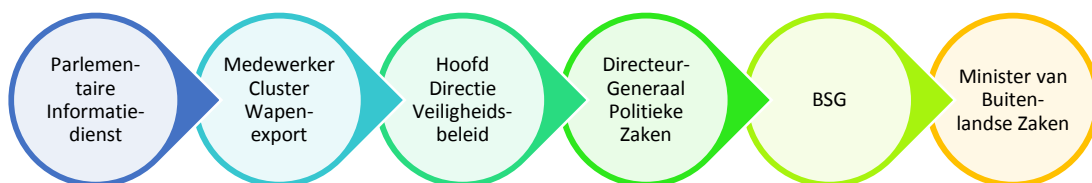
5.1 Wat is de parlementaire stukkenstroom van BZ en welke doelgroep heeft hiermee te maken?

Onder de parlementaire stukkenstroom zijn de belangrijkste stukkenstromen te vinden van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Stukken bestaan uit standaarddocumenten, zoals fiches, dossiers, beleidsmemo's, Kamervragen/antwoorden, etc.

Jaarlijks gaan er volgens de opdrachtgever BSG zo'n 18.000 stukken hieromtrent langs de Minister van Buitenlandse Zaken en de Minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.

Het gaat hierbij om (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2014):

- De stukken ten behoeve van de plenaire debatten (van het parlement);
- De stukken voor de verschillende commissievergaderingen van de commissies van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (Algemeen Overleg);
- De stukken voor de schriftelijke vragen van de Kamer (Kamervragen) en de feitelijke vragen die verzameld zijn tijdens een feitelijke vragenronde van een Kamercommissie.

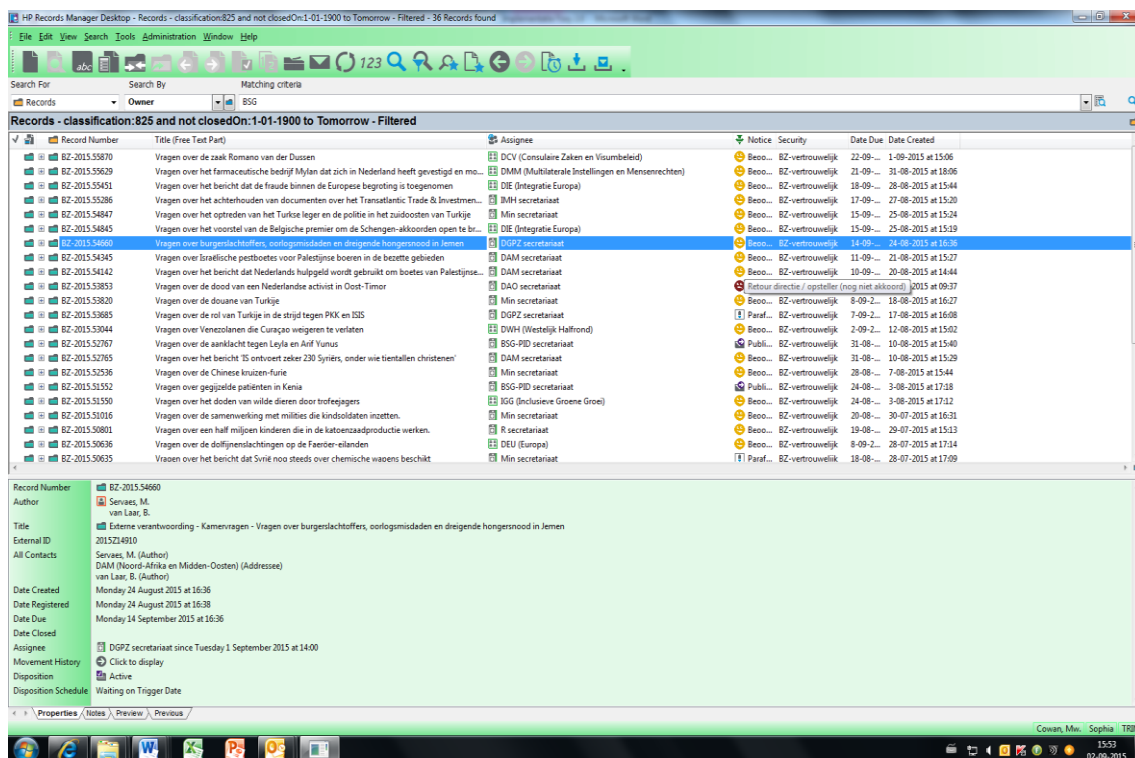


Figuur 25: Voorbeeld van betrokkenen bij de parlementaire stukkenstroom

5.2 Observatie Foxy 1.0

Om een antwoord te krijgen op de deelvraag hoe in de huidige situatie wordt gewerkt met de applicatie Foxy 1.0 (Figuur 26) heb ik een observatie uitgevoerd. Deze observatie had plaats in juli 2014 met een ervaren medewerker van de Parlementaire Informatiedienst (zie Bijlage 3. Observatieplan)

Omdat sindsdien al enige tijd is verlopen heb ik deze indertijd verzamelde informatie recent nog geverifieerd tijdens een uitleg van het proces van de Parlementaire Verplichtingen. Deze uitleg was in het kader van de introductie van nieuwe medewerkers van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en werd gedaan door medewerkers van het Bureau Secretaris-Generaal. Hierin werden de resultaten van de eerdere observatie bevestigd.



Figuur 26: Applicatie Foxy 1.0

Een medewerker van de Parlementaire Informatiedienst (PID) bij het Bureau Secretaris-Generaal heeft mij gedurende de observatie het proces getoond van de activiteiten die worden uitgevoerd ten behoeve van de Parlementaire Verplichtingen. Dit was een open en intensief participerende observatie.

Het observatieverslag is opgenomen in Bijlage 4. Observatieverslag. Voornaamste punten die naar voren kwamen uit de observatie:

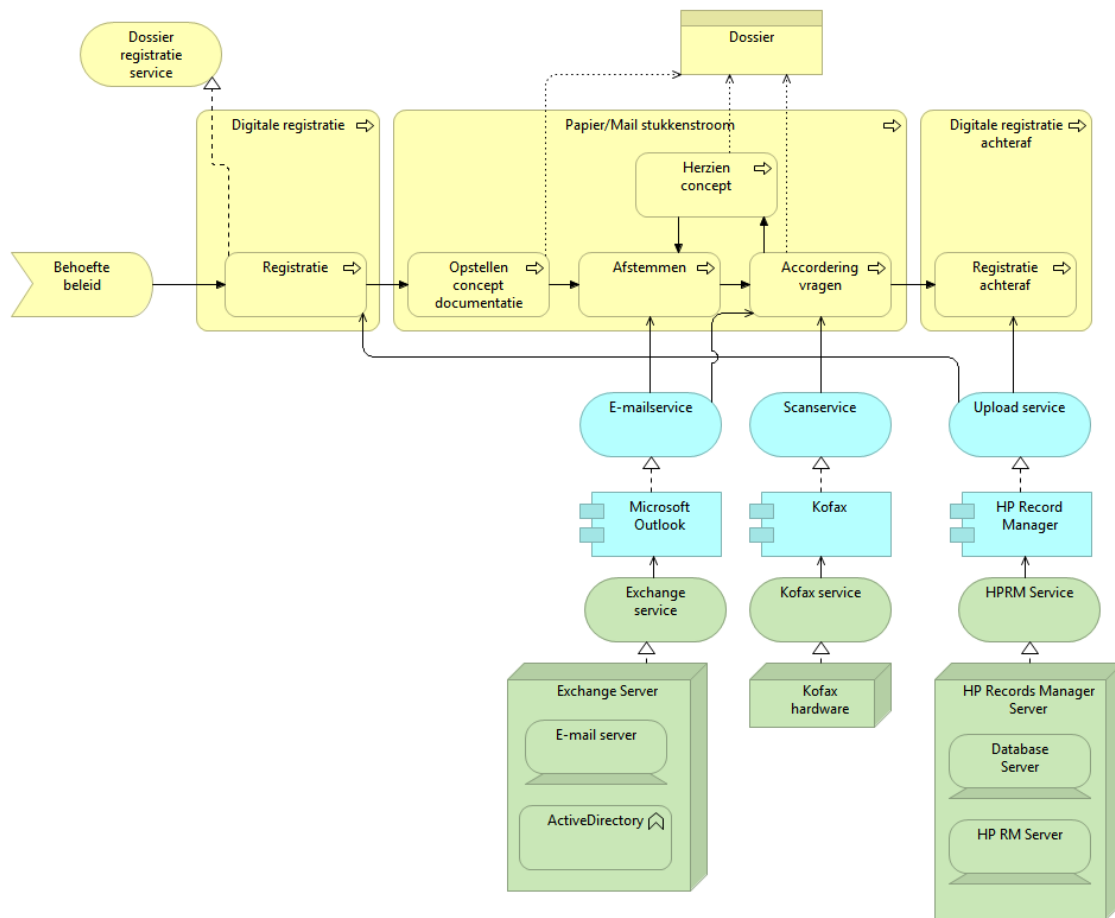
- Foxy 1.0 wordt gebruikt voor de registratie van Kamervragen/moties/verzoeken voor BZ;
 - Gebeurt vaak achteraf;
 - Veel papierwerk dat digitaal later wordt toegevoegd, geregistreerde versies niet de laatste;
- Toewijzing, verdere afhandeling en monitoring heeft vooral plaats via mail en telefonisch, hier is veel tijd mee gemoeid, naar eigen zeggen van PID:
 - Monitoring vraagt veel tijd;
 - Juiste informatie/volledige informatie niet altijd verzekerd
 - Kwaliteit geregistreerde stukken laat te wensen over;
- Goedkeuring gaat op papier door het zetten van fysieke handtekeningen;
 - Management staat erop dat lijn wordt gehanteerd, hoewel erkend wordt dat laatste handtekening pas telt.
 - Handtekeningen jagen kost veel tijd.
- Foxy 1.0 wordt vaak achteraf (door PID) geactualiseerd met de huidige status en de locatie van het stuk.
 - Voor uitzetten naar Tweede Kamer handmatig overgetypt uit door minister goedgekeurde stukken.

Zoals bovenstaande punten laten zien, ondersteunt Foxy 1.0 de stukkenstroom niet optimaal. In hoofdstuk 6 ga ik dieper in op de gevonden bevindingen en geef ik antwoord op de deelvraag:

- *Wat zijn de verschillen met de applicatie Foxy 1.0 en wat zijn de lessons learned van de applicatie Foxy 1.0?*

5.3 Archimate - Bestaande situatie

Om weer te geven hoe de bestaande situatie er ongeveer uitziet, heb ik met behulp van Archimate een schets gemaakt. Deze schets (Figuur 27) is bedoeld om het huidige proces en de applicatielaag te tonen, maar kan qua infrastructuur afwijken van de realiteit.



Figuur 27: Applicatie Foxy 1.0 in Archimate

Wat duidelijk naar voren komt in deze afbeelding is dat HP Records Manager puur en alleen wordt gebruikt voor registratie. Voor de workflow wordt teruggevallen op e-mail en papier. Met als gevolg dat het papier vervolgens weer gescand moeten worden.

5.4 6W formule

Zoals uit de observatie blijkt, verloopt de huidige parlementaire stukkenstroom niet altijd even efficiënt. Om die reden belicht ik het proces nader door met behulp van de 6W formule (Verhoeven, 2014) het probleemdomein te onderzoeken. De bijbehorende vragen en antwoorden zijn in onderstaande paragrafen opgenomen. Dit biedt nader inzicht in wat er door de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy moet worden opgelost.

5.4.1 Wat is het probleem?

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken staat voor het probleem dat de huidige werkprocessen zijn ingericht rondom papieren stukkenstromen naar de politieke en ambtelijke top. Deze stukken vertonen – bij het bestaande gebrek aan documentmanagement – versieverschillen en besluiten worden genomen op basis van informatie die mogelijk onvolledig of in sommige gevallen zelfs onjuist is (want achterhaald). Informatie voor besluitvorming kan niet op elk moment worden geraadpleegd en is soms alleen fysiek beschikbaar, maar niet op de locatie waar het op dat moment benodigd is. In een wereldwijde organisatie die 24/7 moet kunnen

reageren op de situatie in de wereld is deze manier van werken ongeschikt voor wat de medewerkers van de organisatie nodig hebben.

5.4.2 Wie heeft het probleem?

Het probleem doet zich voor door de gehele organisatie waar medewerkers te maken hebben met beleidsprocessen. Vooral de beleidsmedewerkers en hun directe leidinggevendenden (de directeuren) hebben hier direct last van. De beleidsmedewerkers zijn verantwoordelijk voor het aanleveren van betrouwbare informatie en horen de informatie te volgen tot aan de ambtelijke en politieke top. In de praktijk is dit ondoenlijk en de besluitvorming die op basis van de aangeleverde informatie volgt, leidt onder het gebrek aan duidelijke standaarden en procedures. De betrouwbaarheid van de aangeleverde informatie laat te wensen over.

5.4.3 Wanneer is het probleem ontstaan?

Al geruime tijd wordt dit probleem onderkend. Er is niet direct een moment aan te wijzen waarop dit probleem is ontstaan. Wel blijkt uit stukken die teruggaan tot 2007 al verwezen te worden naar de behoefte om procesmatig digitaal samen te werken. Diverse recentere initiatieven – bedoeld om de ongebreidelde e-mails met bijgevoegde documenten en bijbehorende versieproblematiek terug te dringen – proberen invulling te geven aan eenzelfde behoefte.

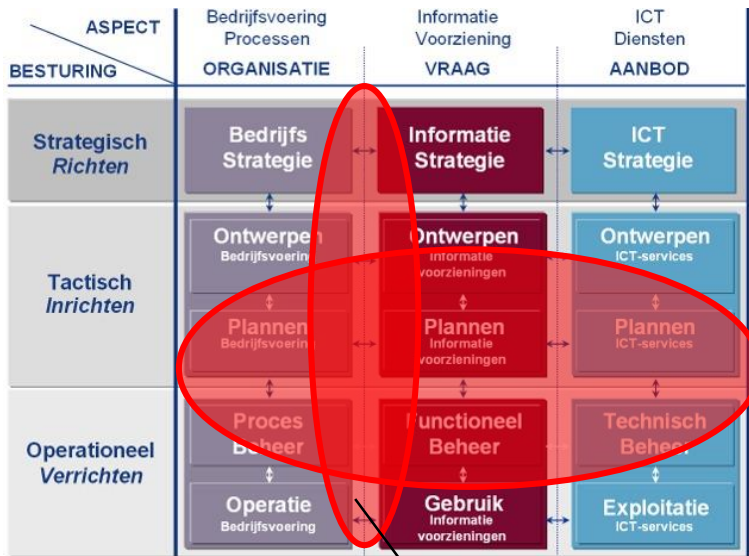
5.4.4 Waarom is het een probleem?

Het ontbreken van een formele gestructureerde digitale stukkenstroom vormt een probleem, omdat de betrouwbaarheid en de authenticiteit van de informatie niet gewaarborgd wordt. Dit gaat ten koste van de kwaliteit van de besluitvorming en leidt tot problemen wanneer verantwoording afgelegd moet worden over de besluitvorming: waarop was destijds een beslissing gebaseerd? Wat waren de overwegingen daarbij?

Transparantie en openbaarheid van bestuur is bij het ontbreken van de informatie rondom het proces eveneens niet goed mogelijk.

5.4.5 Waar doet het probleem zich voor?

Het probleem doet zich voor bij de bedrijfsvoering en bij de inrichting van de informatievoorziening met de bijbehorende ICT-middelen (Figuur 28).



Figuur 28: 9-vlaksmodel

Onderzoeksdomein

5.4.6 Wat is de aanleiding, hoe is het probleem ontstaan?

Het probleem is ontstaan door de voortgaande technologische ontwikkelingen en de veranderde behoeften van de organisatie om sneller in te spelen op actuele ontwikkelingen. Het Ministerie van Buitenlandse Zaken tracht nog altijd een antwoord hierop te vinden.

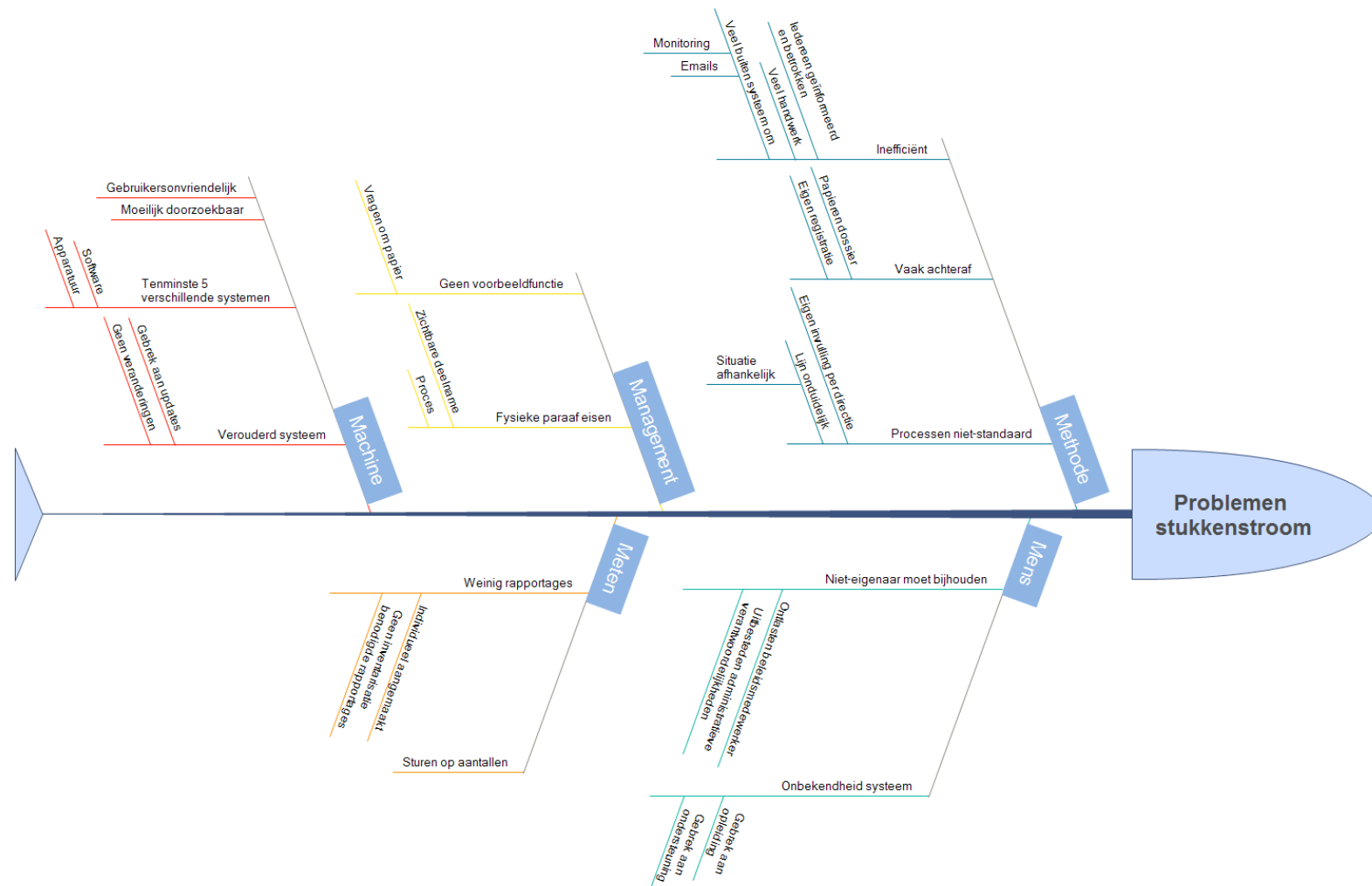
5.5 Probleemanalyse digitale stukkenstroom

Met een Ishikawa-diagram (Figuur 29) visualiseer ik in deze paragraaf welke oorzaken ten grondslag liggen aan de beschreven problemen in de stukkenstroom. Zoals uit bovenstaande 6W's en de observatie blijkt, komen in de parlementaire stukkenstroom de volgende zaken voor:

- Versieverschillen in (definitieve) stukken;
- Onvolledige en/of onjuiste informatie beschikbaar in systemen;
- Informatie niet te raadplegen op moment benodigd;
- Voor het uitvoeren van de stukkenstroom zijn allerlei systemen en applicaties naast elkaar benodigd;
- Kwaliteit van de besluitvorming in het geding;
- Monitoring niet mogelijk, dan wel kostenintensief;
- (Te) trage procesgang.

In het Ishikawa-diagram bekijk ik het probleem vanuit de invalshoeken Mens, Methode, Management, Meten en Machine - losjes gebaseerd op de 6M template voor business problems zonder de M van Materiaal (Man, Method, Management, Measurement, Material en Machine).

Digitalisering van de parlementaire stukkenstroom bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken
Implementatie van het informatiesysteem 247Foxy



Figuur 29: Ishikawa-diagram

Bovenstaande figuur (Figuur 29) laat zien dat er op diverse punten problemen zijn met de huidige wijze van afhandeling van de stukkenstroom.

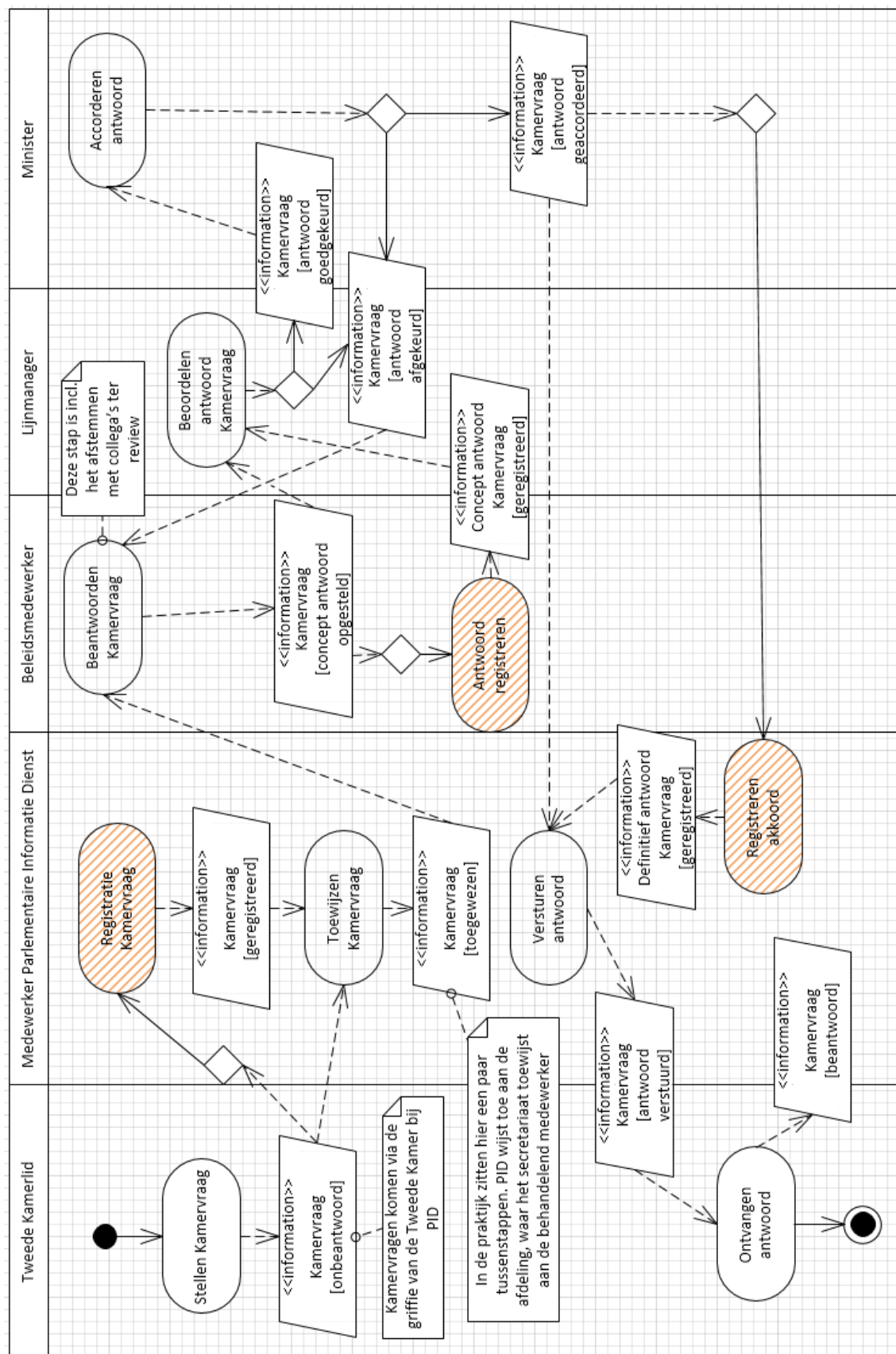
In de onderverdeling van het Ishikawa-diagram zit dit vooral in de Methode en de Machine, gevolgd door Mens. De belangrijkste punten die hierin genoemd worden, zijn de volgende:

- De applicatie Foxy 1.0 vormt vaak het sluitstuk van de stukkenstroom voor Kamervragen, moties, toezeggingen en verzoeken – informatie wordt vaak achteraf opgenomen en het werkt daarom niet goed om via het systeem te achterhalen waar het stuk zich bevindt en wat de status is;
- De applicatie Foxy 1.0 is geen onderdeel van het proces. Het is eigenlijk werk erbij, naast alle e-mail, stukken en lijstjes in Excel. De gebruikte applicatie Foxy 1.0 is bovendien relatief moeilijk in gebruik;
- Het bijhouden van de status van de stukken in de applicatie Foxy 1.0 is uitbesteed aan secretariaten die niet rechtstreeks betrokken zijn bij de stukkenstroom en daarmee weinig kunnen zeggen over de inhoud.

5.6 Business Activity Diagram – IST

Om tot een goede vergelijking te komen met de toekomstige situatie, heb ik in deze paragraaf een Business Activity Diagram (Figuur 30) opgenomen van de huidige situatie rond de beantwoording van Kamervragen.

De applicatie Foxy 1.0 ondersteunt alleen de stukkenstroom rondom Kamervragen, moties, toezeggingen en verzoeken. Vandaar dat ik slechts het proces van de beantwoording van Kamervragen toelicht, omdat de andere parlementaire verplichtingen (moties, toezeggingen en verzoeken) een vergelijkbaar verloop kennen.



Figuur 30: Beantwoording Kamervraag - IST



Registratie
Kamervraag

ICT-middel: applicatie Foxy 1.0

Handelingen:

1. Medewerker Parlementaire Informatiedienst (PID) selecteert nieuw dossier Kamervraag.
2. Medewerker PID vult aanvullende kenmerken nieuw dossier in en slaat op.
3. Systeem toont geregistreerd dossier Kamervraag op het scherm

Resultaat: Geregistreerd dossier Kamervraag



Antwoord
registreren

ICT-middel: applicatie Foxy 1.0

Handelingen:

1. Beleidsmedewerker (in de praktijk uitbesteed aan secretariaat) zoekt en selecteert dossier in applicatie Foxy 1.0.
2. Beleidsmedewerker uploadt de huidige versie van de stukken naar de applicatie Foxy 1.0
3. Systeem toont dossier Kamervraag met bijgewerkte stukken.

Resultaat: Geregistreerd antwoord Kamervraag



Registreren
akkoord

ICT-middel: applicatie Foxy 1.0

Handelingen:

1. Medewerker PID zoekt en selecteert dossier in applicatie Foxy 1.0.
2. Medewerker PID uploadt de huidige versie van de stukken naar de applicatie Foxy 1.0.
3. Medewerker PID verwerkt opmerkingen Minister in dossier
4. Systeem toont compleet dossier Kamervraag met bijgewerkte stukken.

Resultaat: Geregistreerde beantwoorde Kamervraag

Zoals blijkt uit bovenstaande Business Activity Diagram zijn alle registratiestappen additioneel aan de werkelijke acties (keuzestappen) voor de beantwoording van een Kamervraag, ook zonder deze stappen valt het proces voor de beantwoording van een Kamervraag uit te voeren. Dit maakt de applicatie Foxy 1.0 een extra handeling in het proces.

Daarnaast valt in bovenstaande beschrijvingen terug te zien dat de kernactiviteiten van het proces maar beperkt door de verantwoordelijke partijen zelf worden uitgevoerd.

5.7 Mini-MTO Het Nieuwe Werken en Medewerkertevredenheidsonderzoek 2016

Voor het onderzoek naar de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy is interessant om te zien in hoe medewerkers van het Ministerie van Buitenlandse Zaken vernieuwingen in de organisatie ervaren. Om die reden heb ik onderzoek gedaan naar de resultaten van het mini-MTO uit 2014 en het Medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) van 2016.

5.7.1 Mini-MTO 2014

In de zomer van 2014 is er een mini-MTO uitgevoerd onder een deel van de organisatie met vragen naar de ervaringen met de veranderingen in de organisatie. Van de 2899 verzonden surveys zijn er 34,4% ingevuld geretourneerd. Hiermee vormt deze survey een representatieve steekproef. Deze survey richtte zich specifiek op die onderdelen van het departement in Den Haag waar al volgens het Nieuwe Werken gewerkt wordt. De resultaten uit deze survey heb ik onder de loep genomen en ik noem hier de belangrijkste punten.

Zoals verwoord in het Sociaal Jaarverslag over 2014 van het Ministerie van Buitenlandse Zaken werden de volgende conclusies uit het mini-MTO getrokken (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2014):

Veel medewerkers stonden weliswaar achter de veranderingen maar zagen nog niet goed wat die veranderingen precies betekenden voor hun dagelijkse werk en hoe zij zelf aan de veranderingen konden bijdragen. Ook gaven de medewerkers aan dat er veel over verandering gesproken wordt, maar nog te weinig zichtbaar is in nieuw concreet gedrag.

Op basis van de eindrapportage van Internetspiegel in samenwerking met Effectory blijkt dat in het mini-MTO slecht gescoord werd op de verandering ten behoeve van het efficiënt werken en op de zichtbaarheid van de resultaten.

Veranderingen werden vooral gezien in de fysieke wijzigingen in de werkplekken naar open ruimtes ('bricks'), de aspecten van de verbetering in ondersteuning door de IT-voorzieningen ('bytes') en het gedrag ('behaviour') waren veel minder zichtbaar.

Een belangrijke conclusie die hieruit valt te trekken is dat een verandering door de implementatie van een informatiesysteem een duidelijke bijdrage moet leveren aan een verbetering die door de medewerkers werkelijk als de oplossing voor een probleem wordt ervaren. Bovendien valt te concluderen op basis van bovenstaande quote dat gebruikers betrokken willen worden bij verandering.

5.7.2 MTO 2016

Begin 2016 heeft er een Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) plaatsgehad bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Van de 5452 verzonden surveys is 73% ingevuld geretourneerd. Dit geeft aan dat de resultaten een representatieve steekproef vormen van de situatie bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken voor de onderzochte gebieden.

Hoe wordt omgegaan met (verandering in) werkprocessen, eigenaarschap, eigen verantwoordelijkheid en resultaatgericht werken en wat vindt men van de ondersteuning door ICT? Ik heb de antwoorden hierop in het MTO 2016 doorgenomen en noem hieronder enkele belangrijke punten die relevant zijn voor de implementatie van een nieuw informatiesysteem:

- Er bestaat onduidelijkheid over de te behalen resultaten en hoe hierop gestuurd wordt.
- Tussen het hoger management en de werkvloer bestaat een verschil van inzicht over de duidelijkheid van de toekomstvisie.
- Bijdrage aan de resultaten van het Ministerie van Buitenlandse Zaken wordt niet altijd duidelijk.
- Teveel overbodige afstemming en parafen zorgen voor hinder bij het boeken van resultaat.
- Efficiënt werken scoort zwaar onder de maat.

Als antwoord op de open vragen in het MTO zijn het ICT en het nieuwe werken (HNW) die het meest worden genoemd als punten die kunnen worden verbeterd. Hierbij variëren de antwoorden van slecht functionerende ICT tot de behoefte voor verbeterde ICT-ondersteuning met oog voor het werk dat wordt uitgevoerd en tot de behoefte voor systemen die niet slechts dienen voor registratie en communicatie.

In onderstaande Wordle (Figuur 31) valt direct op dat voor BZ-medewerkers het werk valt te verbeteren door een betere ICT en meer communicatie.



Figuur 31: Wordle op basis van de antwoorden op de open vragen MTO 2016

Ook dit onderzoek bevestigt wederom dat medewerkers van het Ministerie van Buitenlandse Zaken vooral behoefte hebben om betrokken te zijn bij de invoering van nieuwe systemen, want er is duidelijk een wens voor verbeterde onderlinge communicatie en manier van werken.

Tegelijkertijd kan ook het management meer laten zien wat de gedachte is achter een verandering, en hebben zij hier ook een duidelijke voorbeeldfunctie in.

5.8 Verandermanagement

Om een beeld te vormen van de menskant van de organisatie heb ik op twee vlakken de organisatie geanalyseerd. In de eerste plaats heb ik het denken over verandering in kaart gebracht aan de hand van de kleurentheorie van Léon de Caluwé. Vervolgens heb ik de bedrijfscultuur geanalyseerd met behulp van het Organizational Culture Assessment Instrument van Cameron & Quinn.

5.8.1 Kleurentheorie Léon de Caluwé

De Kleurentheorie van Léon de Caluwé valt te gebruiken als instrument om in kaart te brengen hoe veranderprocessen lopen, welke interventies het best passen bij de veranderingen en onder welke omstandigheden ze werken.

Léon de Caluwé spreekt in het artikel “Veranderen in vijf kleuren” over vijf stromingen voor veranderen (Caluwé, 2001), weergegeven met vijf kleuren: geel, blauw, rood, groen en wit.

Om te onderzoeken welke veranderaanpak het best tot zijn recht komt bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken heb ik enkele medewerkers een enquête voor de kleurentheorie in laten vullen en hieruit blijkt dat twee vormen van het denken over verandering het meest voorkomen. Zoals te zien valt in Bijlage 5. Kleurentheorie hebben geeldrukdenken en blauwdrukdenken de overhand. Deze uitkomsten bevestigen het beeld dat ik in de organisatie terugzie op basis van de analyse in paragraaf 4.4 Organisatiestructuren Mintzberg en paragraaf 4.6 7S-model.

Bij geeldrukdenken wordt gedacht in belangen, conflicten en macht. Door druk uit te oefenen of belangen bij elkaar te brengen valt via deze gedachtegang een verandering door te voeren. Leiders brengen ‘anderen’ tot verandering.

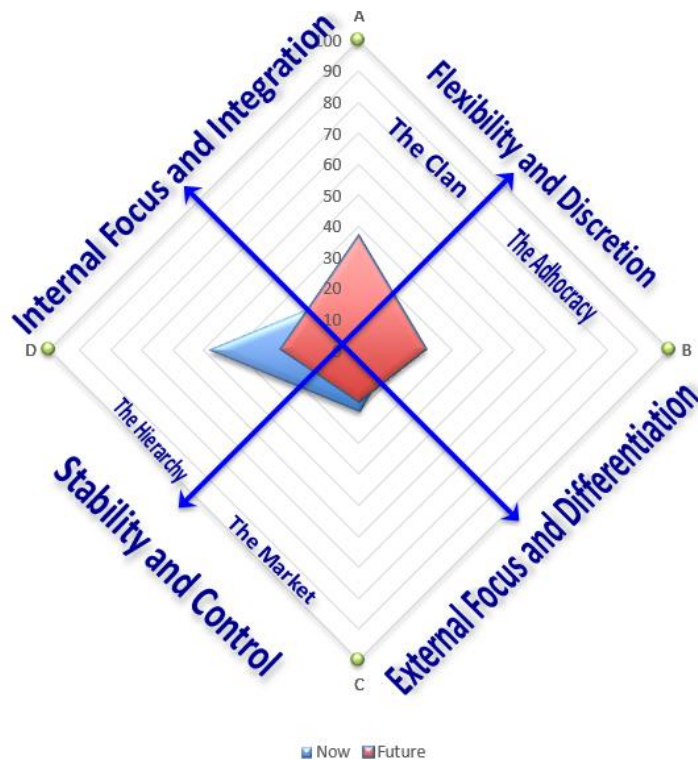
Blauwdrukdenken gaat uit van het uitwerken en beschrijven van een verandering: ontwerpen en implementeren, denken in instrumenten en planningen. Door te plannen en vasthouden aan doelen kan planmatig een verandering worden bewerkstelligd. Verandering is maakbaar en beheersbaar.

De implementatie van een informatiesysteem zal succesvol zijn als die past bij deze denkwijzen. Dat zou daarmee inhouden dat planmatig, met steun van het management, het systeem wordt ingevoerd en gewaarborgd. De nadruk bij deze aanpak ligt op het duidelijk maken van het gezamenlijk belang en door het vaststellen van duidelijke resultaten met een planning om te sturen op de resultaten.

5.8.2 OCAI

Het Organizational Culture Assessment Instrument van Kim Cameron & Robert Quinn vormt een onderbouwde wetenschappelijke methode om de cultuur van een organisatie te onderzoeken en te beschrijven.

Om een beeld te krijgen van de organisatiecultuur bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken heb ik het OCAI toegepast op de huidige en de gewenste situatie. Hieruit ontstaat het volgende beeld (Figuur 32)



Figuur 32: Organizational Culture Assessment Instrument

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken is in grote mate gericht op goed gedefinieerde interne afspraken, formele processen en procedures. Binnen de organisatie is veel respect voor functie en positie. Dit wordt in het OCAI “The Hierarchy” genoemd. Opnieuw bevestigt dit het beeld dat naar voren komt bij paragraaf 4.4 Organisatiestructuren Mintzberg en paragraaf 4.6 7S-model en dit sluit ook aan bij de overheersende wijze waarop verandering wordt gedacht (zie de vorige paragraaf).

Voor de toekomst wil de organisatie bewegen naar “The Clan”, een flexibelere wijze van organiseren, waarbij mensen gedreven worden door visie en resultaat in een platte(re) organisatie met een sterk loyaliteitsgevoel.

Dit vormt een grote wijziging in de wijze waarop de organisatie opereert, en dit bevestigt – niet echt onverwacht – het beeld van de beschreven worsteling met de transformatie naar een flexibele netwerkorganisatie beschreven in paragraaf 4.5.

5.8.3 *Organisatieverandering*

De twee verschillende invalshoeken (kleurentheorie en organisatiecultuur) uit de voorgaande twee paragrafen wijzen in dezelfde richting. De organisatie van het Ministerie van Buitenlandse Zaken is gewend veranderingen door te voeren van bovenaf, volgens een gestructureerd plan. Dit sluit aan bij het soort organisatie beschreven in hoofdstuk 4.

De organisatie gelooft sterk in de maakbaarheid van de verandering, mits de leiding erachter staat. Borging van een verandering wordt via standaardprocedures en formele afspraken georganiseerd.

Beheersing van de processen staat centraal, er zijn veel procedures die relatief streng worden nageleefd en er is veel onderlinge afstemming. Rol en status zijn belangrijk.

6 Bevindingen

In voorgaande hoofdstukken ben ik ingegaan op de organisatieanalyse en de analyse van de huidige situatie. In dit hoofdstuk verbind ik de deelconclusies en vat een aantal bevindingen samen.

6.1 Organisatorische aspecten

De wijze waarop de organisatie werkt, wordt voor een groot deel bepaald door de cultuur en context, maar ook de heersende invloeden van buitenaf. In deze paragraaf ga ik in op de belangrijkste bevindingen die ik heb aangetroffen.

6.1.1 *Diplomatiek gedrag*

Een belangrijk aspect genoemd in paragraaf 4.1 Cultuur en context vormt het diplomatieke gedrag van een medewerker. Dit betekent dat van belang is bij een implementatie zeer goed voeling te houden met wat er werkelijk leeft. Ofwel, ook al zegt men dat het informatiesysteem er goed uitziet en het doet wat verwacht wordt, verifieer dat het ook inderdaad gebruikt wordt.

- Zorg ten tijde van en na implementatie voor mogelijkheden tot meten gebruik van het informatiesysteem om hierop te kunnen sturen.

6.1.2 *Drukke perioden afgewisseld met rust*

Zoals blijkt uit paragraaf 4.1 Cultuur en context is een belangrijk kenmerk van het Ministerie van Buitenlandse Zaken dat er (zeer) drukke perioden zijn afgewisseld met rustige periodes in een patroon dat jaarlijks min of meer hetzelfde eruitziet. Dit betekent dat elke implementatie rekening zal moeten houden met het moment waarop dit wordt ingevoerd.

- Voer een implementatie uit in een rustige periode om medewerkers maximaal te betrekken.

6.1.3 *Beleidscyclus*

Het primaire proces van het Ministerie van Buitenlandse Zaken is de beleidscyclus (zie paragraaf 4.2). Dit is een proces van beleidsvoorbereiding, -beslissing, -uitvoering en -evaluatie. De ondersteunende processen staan ten dienste van deze cyclus.

- Verifieer tijdens en na implementatie hoe het informatiesysteem de beleidscyclus ondersteunt en blijft ondersteunen.

6.1.4 *Transformatie organisatie*

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken vormt een bureaucratische hiërarchie en legt vooralsnog nadruk op de uitvoering en efficiëntie van het proces (zie paragraaf 4.4 Organisatiestructuren Mintzberg).

Er is een verregaande organisatieverandering gaande waarbij het omvormen tot een flexibele netwerkorganisatie het doel is (zie 4.5 Flexibele netwerkorganisatie).

Om deze vernieuwingsslag te realiseren zijn diverse moderniseringsprojecten opgestart (zie paragraaf 4.3) en deze verandering raakt de organisatie tot in de kern. Alle projecten moeten een bijdrage leveren aan het nieuwe BZ. Implementatie van een nieuw informatiesysteem moet hier ook een bijdrage aan leveren en de toegevoegde waarde ervan laten zien.

- Nieuwe systemen moeten in kunnen spelen op deze verandering (zie ook 5.6 7S-model);
- Verklaar hoe de implementatie van een nieuw systeem een bijdrage levert aan de flexibele netwerkorganisatie.

6.2 Wat zijn de verschillen met de applicatie Foxy 1.0 en wat zijn de lessons learned van de applicatie Foxy 1.0?

Om een antwoord te geven op deze deelvraag geef ik een opsomming van de zaken die niet goed lopen met Foxy 1.0. Bij implementatie van een nieuw informatiesysteem zullen deze punten geadresseerd moeten worden. Hierin moet het nieuwe systeem het verschil met Foxy 1.0 maken.

Zoals blijkt uit de observatie van het proces van de beantwoording van Kamervragen met Foxy 1.0, is deze applicatie gerealiseerd binnen het archiefsysteem HP Records Manager, intern bekend onder de naam Sophia. Omdat dit een registratiesysteem betreft moet alle informatie over de voortgang van het proces op een andere manier geborgd worden. Zoals naar voren komt in paragraaf 5.6 Business Activity Diagram – IST is de registratie zelf een additionele stap.

Het bijhouden van statusveranderingen in Foxy 1.0 is belegd bij de secretariaten die niet de eigenlijke beantwoording van de Kamervragen doen of de beleidsmemo's opstellen. De registratie van de voortgang van het proces is daarmee een administratieve handeling die vaak achter de feiten aanloopt.

Uit de interviews (zie Bijlage 6. Gespreksverslag DIE, Bijlage 7. Gespreksverslag IMH en Bijlage 8. Gespreksverslag DVB) blijkt dat de vele communicatie eromheen leidt tot een grote hoeveelheid mails en het bijhouden van eigen overzichten.

Zoals blijkt uit de observatie (paragraaf 5.2) en de 6W formule (paragraaf 5.4) doen zich eveneens problemen voor bij de parlementaire stukkenstroom:

- Versieverschillen in (definitieve) stukken;
- Onvolledige en/of onjuiste informatie beschikbaar in systemen;
- Informatie niet te raadplegen op het benodigde moment;
- Voor het uitvoeren van de stukkenstroom zijn allerlei systemen en applicaties naast elkaar benodigd;
- Monitoring lastig, dan wel kostenintensief, want handwerk;
- (Te) trage procesgang;
- Kwaliteit van de besluitvorming laat te wensen over;
 - Gebrek aan informatie;
 - Tijdsdruk door het trage procesverloop.

Bovendien valt terug te zien in paragraaf 5.5 Probleemanalyse digitale stukkenstroom dat er in de huidige situatie sprake is van:

- Onvoldoende ondersteuning op de applicatie Foxy 1.0, zowel functioneel als technisch;
- Een verouderd systeem, wat terug te zien valt in het gebruiksgemak (veel knoppen, onduidelijke functies, moeilijk doorzoekbaar);
- Het systeem is leidend, systeemaanpassingen zijn moeilijk;

Kortom de lessons learned van Foxy 1.0 zijn:

- Registratie en voortgang van de parlementaire stukkenstroom horen bij elkaar in één systeem, niet verspreid over vele;
- De versie van het stuk in het informatiesysteem is de versie die geldt;
- Het systeem moet op elk moment, overal te raadplegen zijn;
- Er moet monitoring zijn op waar een dossier zich in de stukkenstroom bevindt;
- Het proces moet worden versneld door de inzet van moderne vormen van workflow/BPM.

6.3 Archimate Foxy 1.0

Bij onderzoek naar de architectuur van Foxy 1.0 (paragraaf 5.3) wordt duidelijk dat er sprake is van veel verschillende losse systemen die gebruikt worden voor het proces. Bovendien valt terug te zien dat een deel van de activiteiten plaatsheeft via mail- en scansystemen, ofwel stukken die uitgedraaid, handmatig bewerkt en weer gescand worden.

- Implementatie van een nieuw informatiesysteem moet ertoe leiden dat voor de procesgang het niet nodig is om op papier te werken.

6.4 MTO & ICT

Uit het Mini-MTO en het MTO 2016 (paragraaf 5.7) blijkt dat binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken de ICT-voorzieningen niet aansluiten bij de behoefte van de medewerkers. Processen worden te weinig ondersteund en er is onduidelijkheid over de sturing. Terugkerend blijft dat de ICT en de communicatie on- en offline sterk valt te verbeteren.

- Implementatie van een nieuw informatiesysteem moet goede ondersteuning van de werkzaamheden bieden en niet nog een systeem ernaast om “achteraf” administratie in bij te houden.

6.5 Veranderaanpak

Op basis van de uitslagen van de enquêtes voor de kleurentheorie van Léon de Caluwé (paragraaf 5.8.1) komt naar voren dat bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken veel sprake is van blauwdrukdenken en geeldrukdenken. Dit houdt in dat de invoering pas kans van slagen heeft als met steun van het management de implementatie planmatig wordt uitgevoerd.

- Bij de implementatie van een nieuw systeem heeft een planmatige aanpak de grootste kans van succes, op voorwaarde dat het management betrokken is.
- Het gezamenlijk belang van de verandering moet worden benadrukt en de belanghebbende partijen moeten het onderling eens zijn over de te volgen koers.

6.6 Organisatiecultuur

Volgens het OCAI (paragraaf 5.8.2) is de verandering die het Ministerie van Buitenlandse Zaken door wil voeren een grote verschuiving van organisatiecultuur. Dit houdt in dat deze verandering op alle niveaus gevoeld gaat worden. Wat dit betekent voor de huidige wijze van werken, is moeilijk te voorspellen, maar vaststaat dat de ondersteunende informatiesystemen in moeten kunnen spelen op deze veranderingen.

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken wil wijzigen van een hiërarchische cultuur met een focus op routine, procedures en regels naar veel meer een familiecultuur waarbij het leren van fouten en de eigen ontwikkeling centraal moet komen te staan.

Leiders zullen hierin moeten veranderen van bewakers en coördinatoren naar coaches en mentoren. Ontwikkeling van de competenties moet centraal komen te staan in plaats van regels en procedures. Om dit mogelijk te maken moeten mensen in staat gesteld worden om zichzelf en deze competenties te ontwikkelen (empowerment) en er open communicatie zijn. In de huidige cultuur wordt vooral gestuurd op efficiëntie, hoe snel en hoe veel, met beheersing centraal, en dat zal mee moeten veranderen.

Voor IT-systemen vraagt dit om zowel de huidige situatie van meten en beheersen mogelijk te maken, als de toekomstige situatie waarin teams flexibel ontstaan en toegang verschaffen om mee te werken.

- De organisatiecultuur wijzigt, hiermee verandert de manier van werken. Een informatiesysteem moet hierin mee kunnen gaan, en daarin zo flexibel zijn van opzet dat de werkwijze veranderd kan worden door een vertegenwoordiging van de medewerkers.
- Opnieuw vraagt dit om het beproeven van de ondersteuning door de applicatie tijdens implementatie, maar ook na afronding.

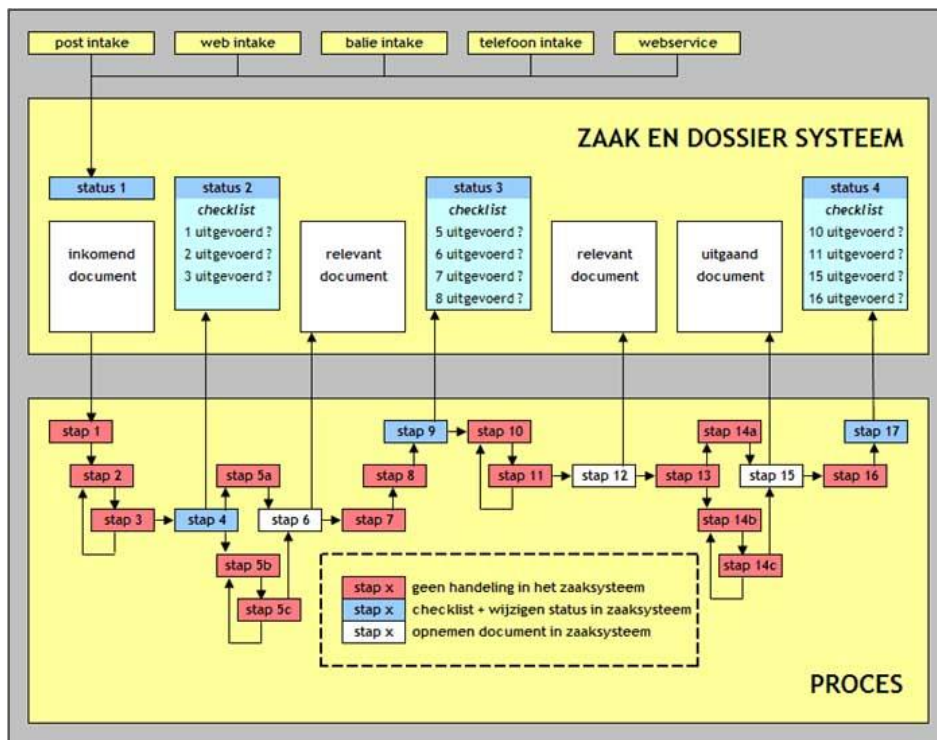
7 Het informatiesysteem 247Foxy (SOLL)

In dit hoofdstuk geef ik een beschrijving van het informatiesysteem 247Foxy, waarbij ik inga op:

- Wat de stukkenstroom nu eigenlijk is;
- Welke stakeholders erbij betrokken zijn;
- De ontwikkeling van het systeem;
- Hoe de eerste ervaringen met een prototype/pilot zijn geweest;
- De effecten van de invoering.

7.1 Definitie digitale stukkenstroom

Met het informatiesysteem 247Foxy wil het Ministerie van Buitenlandse Zaken de verschillende stukkenstromen digitaliseren. In het kader van deze afstudeeropdracht bedoel ik hiermee dat de digitale producten (de stukken) van een proces (lees: het zaakdossier) – geautomatiseerd – vooraf vastgestelde processtappen volgen (Figuur 33). Bij elke processtap wordt van de betrokken afdeling en betrokken medewerkers gevraagd om de benodigde acties uit te voeren.



Figuur 33: Zaakgericht werken (Hoitingh, 2013)

De insteek van het procesmatig en zaakgericht werken is dat de status van een zaakdossier op elk moment valt te op te roepen. Bovendien is inzichtelijk waar en in welke fase producten van een proces zich bevinden. Medewerkers weten waar een stuk zich bevindt en wie er mee aan het werk is, bovendien kunnen medewerkers hun verantwoordelijkheid nemen voor de voortgang van een proces.

Met een proces bedoel ik in deze context een gestructureerde set van gerelateerde werkactiviteiten en/of taken met een duidelijk startpunt en eindpunt die gezamenlijk leiden tot een vooraf gedefinieerde uitkomst (bijvoorbeeld de beantwoording van een Kamervraag).

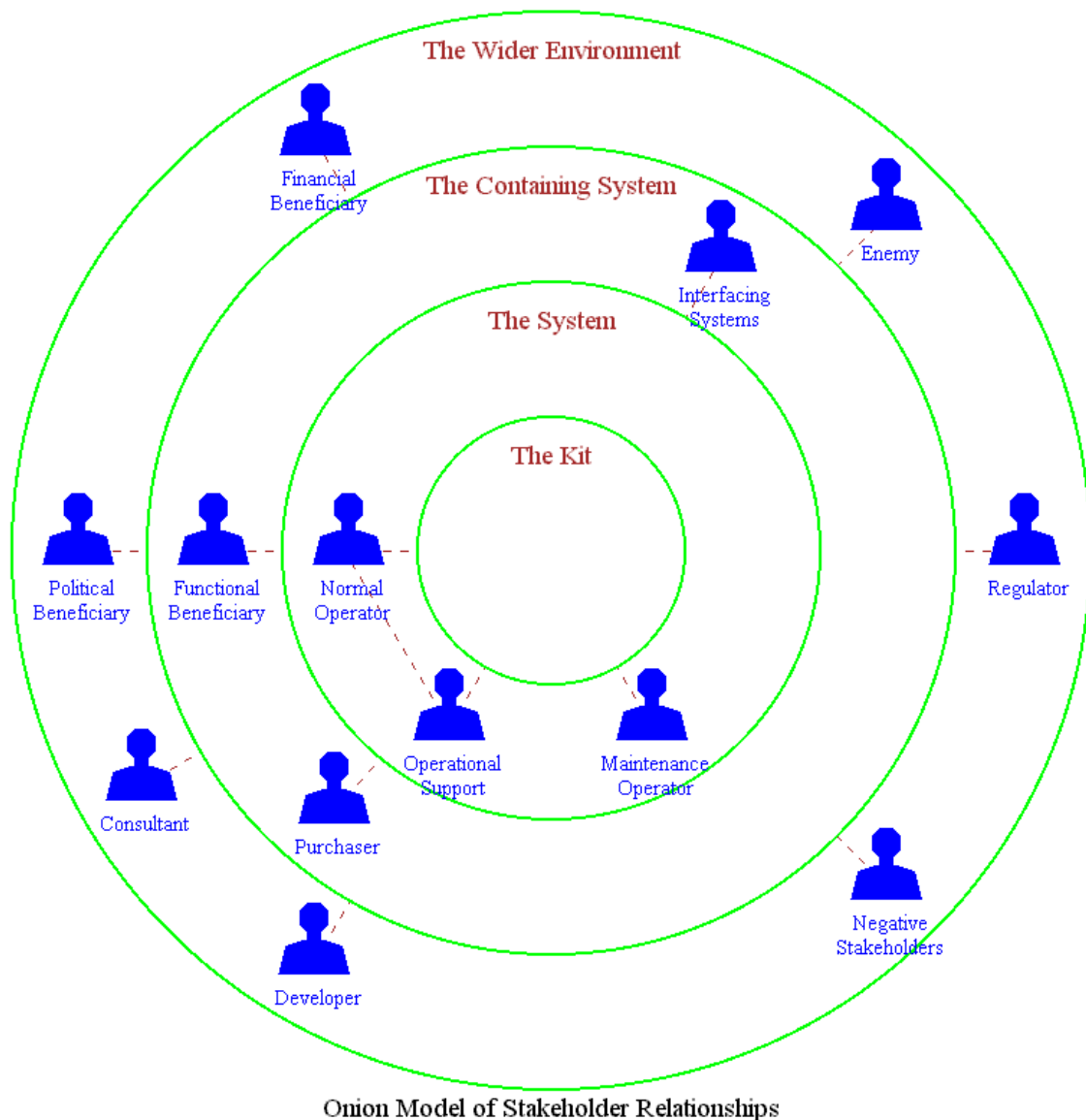
Binnen de kaders van het SharePoint 2013 platform wordt het informatiesysteem 247Foxy als add-in door een development team ontwikkeld, conform de Microsoft 'best practices' (Microsoft, 2016). Het informatiesysteem 247Foxy vormt een generieke oplossing toepasbaar voor verschillende (beleids-)processen.

In paragraaf 7.11 beschrijf ik de verdere opbouw van het informatiesysteem 247Foxy.

7.2 Stakeholderanalyse

Om te achterhalen welke stakeholders nauw moeten worden betrokken bij de implementatie van het informatiesysteem heb ik een stakeholderanalyse uitgevoerd.

Onderstaande uitwerking van het Onion Model (Figuur 34) vormt een uitbreiding op en een aanvulling en herziening van de in BI-3 opgestelde Stakeholderanalyse (Y.J.Kramer, 2014). Het Onion Model van Ian Alexander (Alexander & Beus-Dukic, 2009) brengt de betrokken stakeholders in kaart en hun onderlinge samenhang met elkaar.



Figuur 34: Het Onion Model

The Kit	Het systeem 247Foxy – het informatiesysteem waarmee het Ministerie van Buitenlandse Zaken de digitale stukkenstroom realiseert.
----------------	---

The System	Functie en naam van de persoon.	Viewpoint. (meerdere toegestaan)	Verwachting van of verantwoording naar een andere schil/slot.
Normal Operator	Parlementaire Informatie Dienst	Invoerder van de parlementaire verplichtingen (Kamervragen, Moties, Toezeggingen, Verzoeken) – surrogate voor de griffie van de Tweede Kamer.	Is startpunt van het proces van de parlementaire verplichtingen, verwacht van de Kit dat op gebruiksvriendelijke wijze informatie in is te voeren

<i>The System</i>	Functie en naam van de persoon.	Viewpoint. (meerdere toegestaan)	Verwachting van of verantwoordings naar een andere schil/slot.
			en voortgang valt te monitoren. Legt verantwoording af aan Functional Beneficiary.
	Beleidsmedewerker(s)	Verwerker van parlementaire verplichtingen, opsteller beleidsmemo's.	Verwacht van de Kit dat hij/zij informatie toe kan voegen aan het systeem en deze kan laten beoordelen. Is startpunt van het proces van de beleidsmemo's, verwacht van de Kit dat op gebruiksvriendelijke wijze informatie in is te voeren en voortgang valt te monitoren. Legt verantwoording af aan Functional Beneficiary.
	Hoofd Directie, Directeuren-Generaal	Beoordelaar, beoordeelt stukken.	Verwacht van de Kit deze informatie te kunnen goedkeuren/afkeuren incl. opmerkingen. Legt verantwoording af aan Functional Beneficiary.
Operational Support	Servicedesk	Verleent 1 ^e -lijns ondersteuning als helpdesk aan de Normal Operator.	Verwacht van de Kit dat deze begrijpelijke foutmeldingen toont. Legt verantwoording af als dienstverlener aan de Purchaser.
	Functioneel Beheer	Verleent 2 ^e -lijns ondersteuning als helpdesk aan de Normal Operator, verzamelt functionele wensen en houdt een beschrijving van de Kit bij.	Verwacht van de Kit dat deze begrijpelijke foutmeldingen toont en logische configuratie bevat, die zij kunnen wijzigen. Legt verantwoording af als dienstverlener aan de Purchaser.

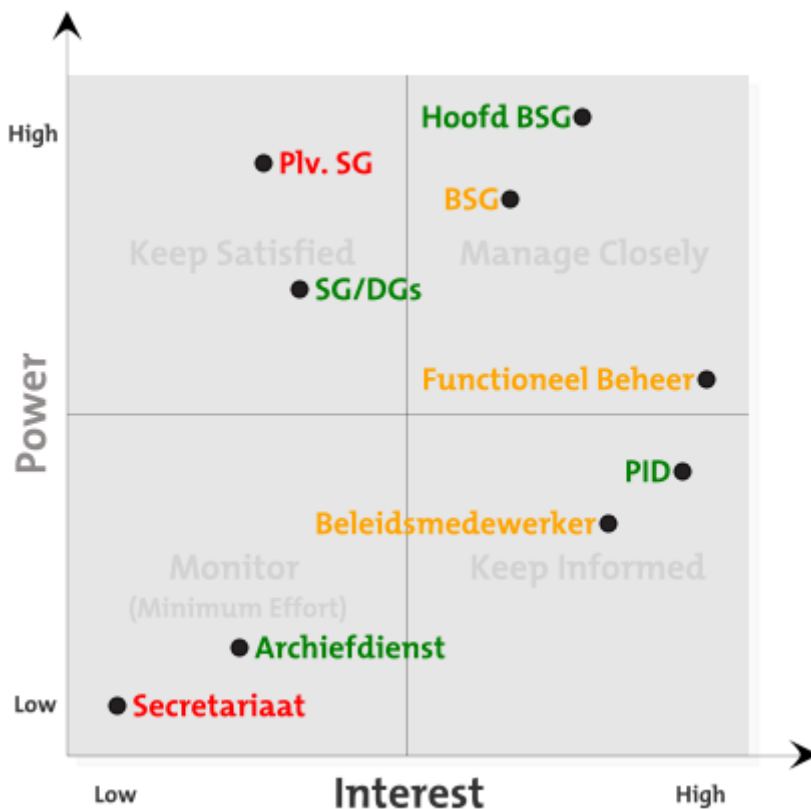
<i>The System</i>	Functie en naam van de persoon.	Viewpoint. (meerdere toegestaan)	Verwachting van of verantwoordelijkheid naar een andere schil/slot.
Maintenance Operator	SSC-ICT	IT Beheer, zorgt voor de beschikbaarheid van de Kit.	Verwacht van de Kit een logische samenhang (architectuur) en een beschrijving van de werking en een installatie instructie voor het systeem. Legt als dienstverlener verantwoordelijkheid af aan de Purchaser.

<i>The Containing System</i>	Functie en naam van de persoon.	Viewpoint. (meerdere toegestaan)	Verwachting van of verantwoordelijkheid naar een andere schil/slot.
Functional Beneficiary	SG/DG-Beraad	Het SG/DG-beraad ziet toe op de goede werking van de uitvoering van de beleidsprocessen. De verschillende directies leggen verantwoordelijkheid af aan de DG waar zij organisatorisch onder vallen.	Verwachten van de Normal Operators dat zij de beleidscyclus volgens bestaande afspraken kunnen beantwoorden. Leggen verantwoordelijkheid af aan de Political Beneficiary over de goede werking van het proces.
Purchaser	Bureau Secretaris-Generaal	Het Bureau Secretaris-Generaal is de eigenaar van het systeem. Zij hebben de opdracht gegeven tot de bouw van het informatiesysteem 247Foxy.	Verwacht van de betrokkenen van de System een goede uitvoering (en ondersteuning) van het proces om Kamervragen te beantwoorden. Legt verantwoordelijkheid af aan de Financial Beneficiary.
Interfacing Systems	Digitaal Archief	Vormt de koppeling tussen het systeem Foxy en het Digitaal archief.	De Interfacing Systems verwachten van The System een hanteerbaar en gangbaar softwarepakketje (bestanden, XML en metadata) van het systeem.

<i>The Wider Environment</i>	Functie en naam van de persoon.	Viewpoint. (meerdere toegestaan)	Verwachting van of verantwoording naar een andere schil/slot.
Financial Beneficiary	Directie FEZ, de Nederlandse regering en uiteindelijk wij, Nederlandse burgers.	De Directie Financiële Economische Zaken kent de budgetten toe aan de directies. Dit wordt gefinancierd vanuit de overheidsinkomsten en die worden betaald door ons, als burgers.	De Financial Beneficiary verwacht een goede (en transparante) kosten-baten afweging voor het gebruik van het systeem door de Functional Beneficiary.
Political Beneficiary	Plv. Secretaris-Generaal	De Plv. Secretaris-Generaal is verantwoordelijk voor de digitaliseringsagenda. In dezen heeft hij belang bij het slagen van het systeem.	De Plv. Secretaris-Generaal verwacht van de Functional Beneficiary de realisatie van de digitaliseringsagenda.
Sponsor	Hoofd Bureau Secretaris-Generaal	Hoofd Bureau Secretaris-Generaal heeft de dringende wens het proces te vereenvoudigen en af te raken van het papieren proces.	Hoofd Bureau Secretaris-Generaal verwacht resultaat te zien van het inzetten van het systeem in de business, hij kijkt hier de Purchaser, de licentiehouder, op aan.
Consultant	Business Consultant IT Dienstverlener	De Business Consultant is de adviseur van de organisatie.	De Business Consultant verwacht van de het Containing System de afweging van zijn advies en een keuze hierin.
Developer	Externe developers	De Developers zijn de ontwikkelaars van het systeem en willen een kwalitatief hoogstaand product opleveren dat als referentie kan dienen voor hun portfolio.	De Developers verwachten van het Containing System duidelijke specificaties van het (te ontwikkelen) proces.
Negative Stakeholder	Secretariaten	De secretariaten voeren de administratieve handelingen uit die overgenomen worden door het systeem. Zij zien het systeem als bedreiging voor hun werk.	Secretariaten verwachten van het Containing System erkenning en rechtvaardiging van hun werkzaamheden.

<i>The Wider Environment</i>	Functie en naam van de persoon.	Viewpoint. (meerdere toegestaan)	Verwachting van of verantwoording naar een andere schil/slot.
Regulator	De Tweede Kamer	De Kamer stelt eisen aan de kwaliteit en de snelheid van de uitvoering van beleid en toetst deze.	Verwacht van het Containing System uitvoering van het beleid volgens de vastgestelde richtlijnen.
Regulator	Dienst Informatiebeveiliging	De Dienst Informatiebeveiliging ziet toe op de richtlijnen voor informatiebeveiliging bij de overheid en toetst deze.	Verwacht van het Containing System dat deze voldoet aan de voorschriften.
Regulator	Archiefdienst	De Archiefdienst ziet toe op het handhaven van de richtlijnen voor het archiveren van overheidsinformatie.	Verwacht van het Containing System dat deze voldoet aan het archiefbeleid.
Enemy	Hacker	Hacker(s) zoeken toegang tot vertrouwelijke informatie van de overheid.	Probeert zich toegang te verschaffen tot het systeem. Verwacht informatie aan het Containing System te kunnen ontfutselen.

Bovenstaande stakeholders zijn in te delen naar macht en invloed (Figuur 35). Volgens deze indeling is het belangrijk dat voldoende aandacht wordt besteed aan deze stakeholders. Onderstaande indeling heb ik besproken met de opdrachtgever en hij was het eens met deze indeling.

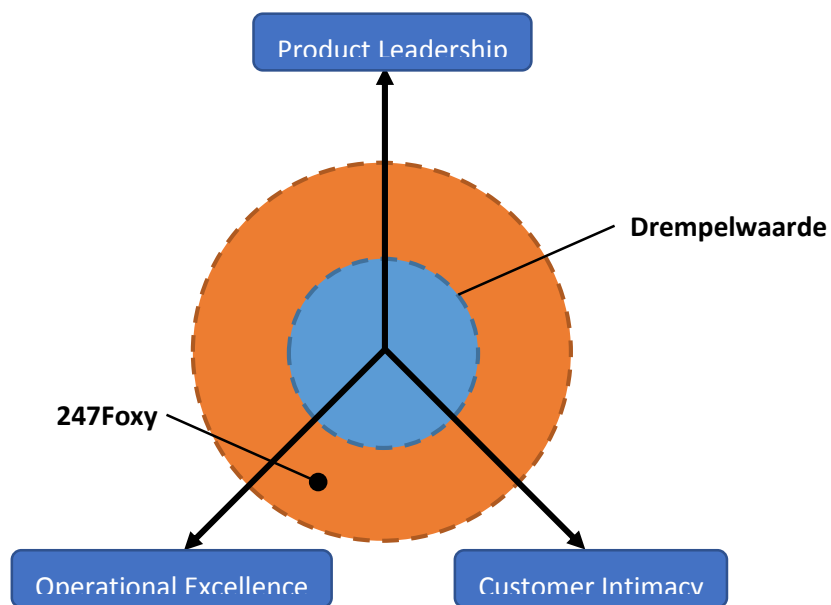


Figuur 35: Prioritering stakeholders volgens het Power/Interest Grid

7.3 Waardepropositiemodel Treacy & Wiersema

Volgens het waardepropositiemodel geldt voor een organisatie dat er drie disciplines zijn om zich te onderscheiden van andere organisaties. Hierbij geldt dat een organisatie zich moet richten op alle drie, maar minimaal op een ervan moet uitblinken. Minimaal moet de drempelwaarde voor deze disciplines behaald worden.

Het gaat hierbij om de disciplines: Product Leadership (productinnovatie), Customer Intimacy (klantaandacht) en Operational Excellence (superieure operatie en uitvoering).



Figuur 36: Informatiesysteem 247Foxy in het waardepropositiemodel

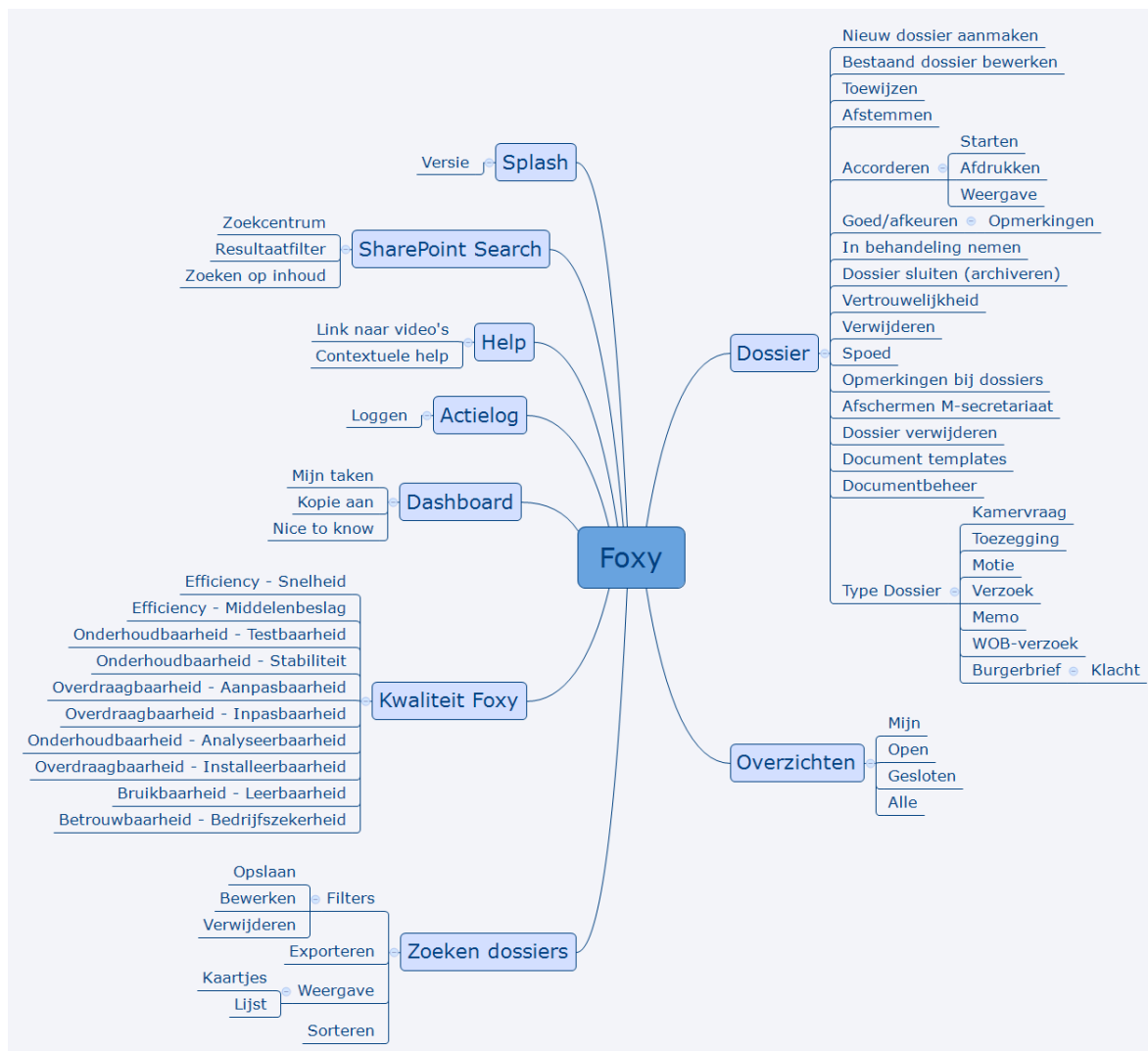
Voor het informatiesysteem 247Foxy geldt dat de nadruk ligt op het optimaliseren van de parlementaire stukkenstroom. Vandaar dat als het informatiesysteem 247Foxy wordt uitgezet in het waardepropositiemodel van Treacy en Wiersema (Figuur 36) het zwaartepunt zit bij het optimaliseren van het proces, Operational Excellence.

Ook is vanuit de ontwikkeling enige aandacht voor de behoefte van de interne klanten, maar de kwaliteit van de procesverbetering geeft de doorslag. Dat verklaart bovenstaande positionering van het informatiesysteem 247Foxy.

Het is dus belangrijk dat tijdens de implementatie deze nadruk op procesoptimalisatie wordt benadrukt.

7.4 Requirementsanalyse

Om een beeld te krijgen van de onderdelen waaruit het informatiesysteem 247Foxy zou moeten bestaan, heb ik op basis van de requirements onderstaande Mindmap gemaakt (Figuur 37).



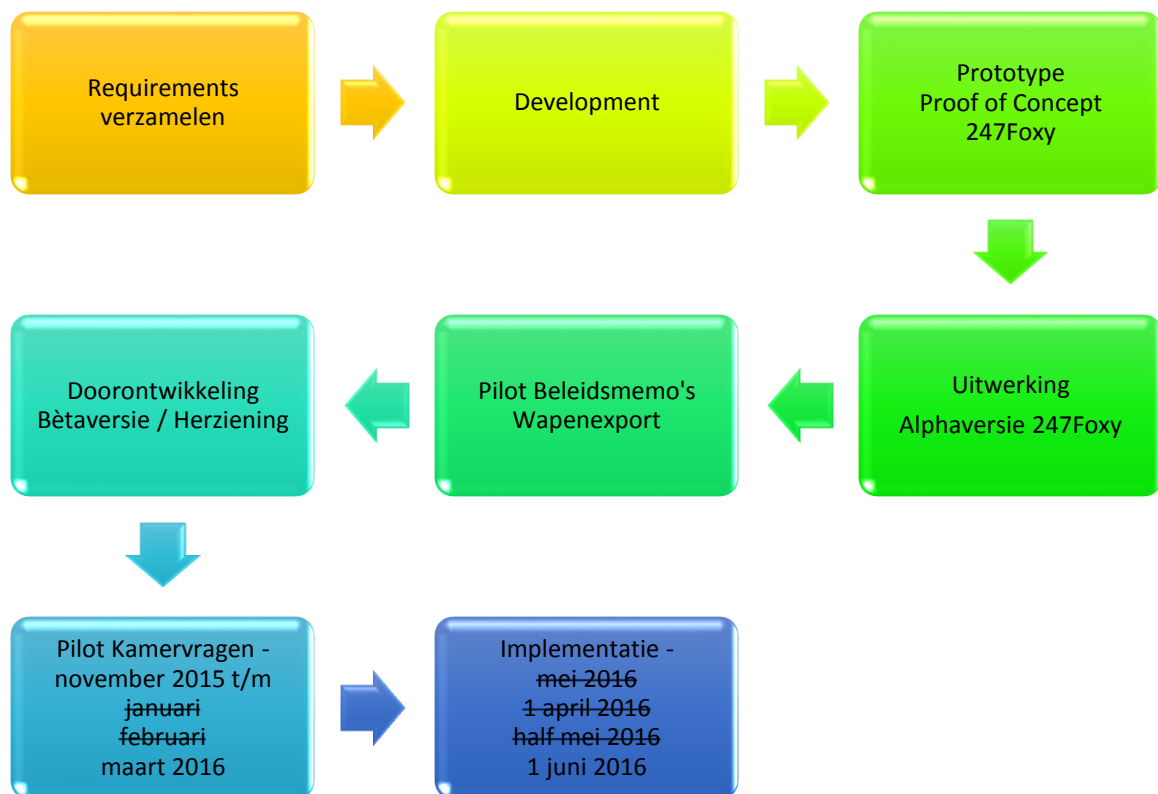
Figuur 37: Requirements 247Foxy

Tijdens en na de implementatie is het mogelijk waardevol om te onderzoeken of deze elementen overeenkomen met de verwachtingen van de gebruikers.

7.5 Ontwikkeling informatiesysteem 247Foxy

Momenteel is een punt bereikt waarop de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy overwogen wordt – na een periode waarin onder meer sprake is geweest van (Figuur 38):

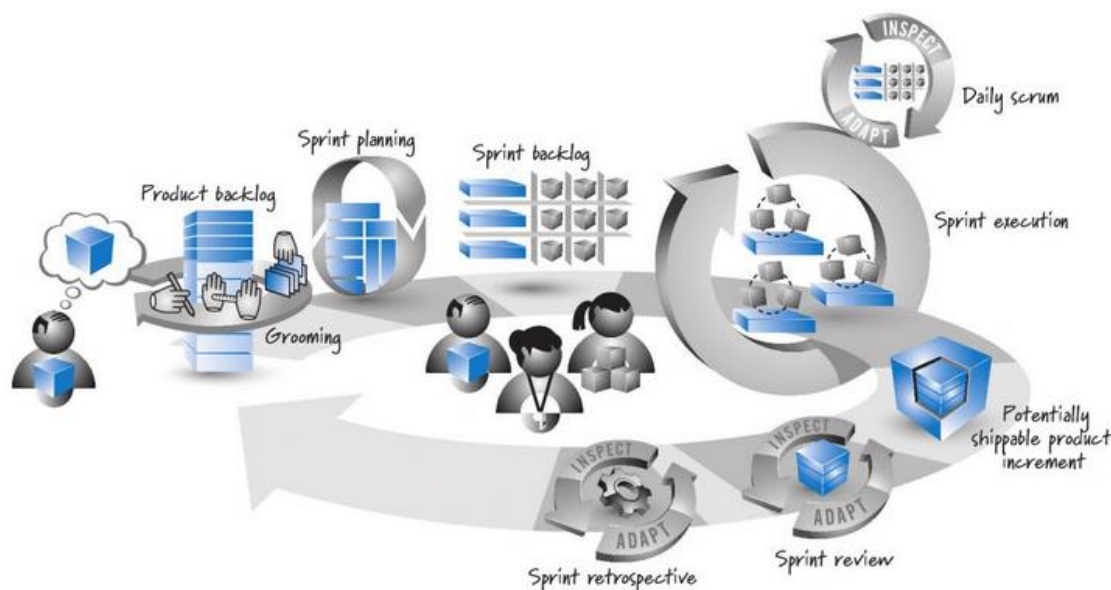
- Requirements verzamelen;
- Development;
- Prototyping;
- Verdere uitwerking en ontwikkeling van een alphaversie van het informatiesysteem 247Foxy na feedback en bugfixing;
- Een eerste pilot met beleidsmemo's voor een kleine gebruikersgroep;
- Uitwerking van een Bètaversie;
- Een pilot voor Kamervragen met een grotere gebruikersgroep.



Figuur 38: Tijdlijn ontwikkeling informatiesysteem 247Foxy

7.5.1 Scrum

De versie van het informatiesysteem 247Foxy dat gereed staat voor implementatie, is ontwikkeld met behulp van het Scrum framework (Figuur 39). Sequentieel worden de stappen uit onderstaande figuur een aantal keren herhaald om zo de hoeveelheid ontwikkelwerk te organiseren en te managen.



Figuur 39: Scrum framework (Rubin, 2013)

De aanpak kent de volgende stappen:

- De Product Owner (in de persoon van de Business Consultant) heeft wensen en eisen van de gebruikersorganisatie verzameld op het Product backlog;
- Voorafgaand aan een Sprint zijn de elementen op het Product backlog geïnventariseerd en is er een selectie gemaakt van zaken die geschikt zijn voor realisatie;
- Gedurende een Sprint planning is door het team bepaald welke elementen zij denken te kunnen realiseren binnen een Sprint, waarna deze zaken zijn opgenomen op het Sprint backlog;
- De elementen op het Sprint backlog zijn door de teamleden opgedeeld in werkitens, die dagelijks uitgevoerd worden, waarvan in de Daily Scrum verslag wordt gedaan;
- Na afloop van een Sprint is er een onderdeel van het product (feature) gerealiseerd;
- Bovendien volgt na afronding van een Sprint een review van het geleverde onderdeel van het product en een terugblik (retrospective) op het proces, zodat continu het proces en het product verbeterd kunnen worden.

7.5.2 Releases

In Sprints met een duur van 2 weken zijn door het betrokken projectteam functionaliteiten ontwikkeld die tezamen de huidige release van het informatiesysteem 247Foxy vormen. Er zijn in de loop van het project (sinds april 2014) drie momenten geweest, waarop een formele release is geweest. Hierbij heeft het projectteam zich geconformeerd aan het verzoek van SSC-ICT dat vaste momenten heeft om nieuwe applicaties en software door te voeren.

De releases van het informatiesysteem 247Foxy omvatten:

- Een (vroeg) prototype om het concept voor het informatiesysteem 247Foxy te toetsen;
- Een pilotversie voor de beleidsmemo's;
- Een pilotversie voor de Kamervragen.

De kern van het informatiesysteem 247Foxy in de huidige release voor implementatie bestaat uit de volgende onderdelen:

- Dossiers voor Kamervragen, moties, toezeggingen en verzoeken;
- Dossiers voor beleidsmemo's;
- De onderlinge afstemming en review, en de totstandkoming van stukken die worden aangeboden ter goedkeuring;
- Het samenstellen van de goedkeuringslijn, het "treintje";
- Overzichten, enkele standaardoverzichten en ad-hoc overzichten met gebruikmaking van de zoekfunctionaliteit van SharePoint;
- Standaardsjablonen voor documenten;
- Tracking en tracing, het bijhouden van acties in een logboek t.b.v. overzichten, monitoring en audits.

In een ontwikkeling volgens de methode van Scrum (Rubin, 2013) geldt dat elke sprint een stuk van de gewenste functionaliteit wordt gerealiseerd, waarna op basis van prioriteit het volgende element van de backlog opgepakt wordt in een volgende sprint. Dit is ook van toepassing voor het informatiesysteem 247Foxy.

In een organisatie als die van het Ministerie van Buitenlandse Zaken is echter sterke behoefte aan een moment om aan te grijpen als het punt van "livegang". Daarom heeft opdrachtgever BSG besloten dat er nu een formeel moment komt, waarmee het informatiesysteem 247Foxy geïmplementeerd wordt.

Dit moment vormt de afronding van de digitalisering van de processen voor Kamervragen en Beleidsmemo's en zal de gehele organisatie raken.

7.6 Interviews - Gebruikersgroep

Gedurende het traject van de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy was er een groep medewerkers die vanaf het begin enthousiast betrokken waren als klankbord. Zij waren betrokken bij pilots met de alpha- en betaversies van de ontwikkelde software (zie paragraaf 7.5). Ter evaluatie van deze pilots heb ik met een aantal van deze vertegenwoordigers interviews gevoerd. Deze interviews dienden bovendien om een beeld te krijgen van hun verwachtingen van informatiesysteem 247Foxy in de toekomst vergeleken met hun ervaringen met Foxy 1.0 en de prototypes voor informatiesysteem 247Foxy.

De interviewverslagen zijn opgenomen in de bijlages: Bijlage 6. Gespreksverslag DIE, Bijlage 7. Gespreksverslag IMH, Bijlage 8. Gespreksverslag DVB. Op basis van de verslagen is onderstaande woordenwolk samengesteld.



Figuur 40: Wordle op basis van de interviews

In de interviews kwamen een aantal thema's naar voren, waarvan een deel ook zichtbaar is in de woordenwolk hierboven (Figuur 40):

- Een sterke behoefte om het huidige papieren proces van de parlementaire stukkenstroom te vergemakkelijken;
- Bovendien wordt veel waarde gehecht aan ondersteuning;
- Beschikbaarheid en snelheid van het systeem (het goed blijven werken)
- Mobiele toegang en koppelingen zijn essentieel.

Zaken die verder tijdens deze gesprekken werden aangehaald:

- Het informatiesysteem 247Foxy vormt de toekomstige manier van werken, met als belangrijke voordelen het terugdringen van papier en de digitale manier van werken;
- Verhoging van de snelheid van afhandelen van het proces en de verbetering van de kwaliteit van afhandeling zijn belangrijke redenen om over te gaan;
- Via het informatiesysteem 247Foxy kunnen medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen voor de afhandeling van hun dossiers en wordt invulling gegeven aan een van de pijlers van het Ministerie van Buitenlandse Zaken;
- Het eigen (directie-)aanspreekpunt en de achtervang over het systeem hebben een belangrijke rol bij de acceptatie van het informatiesysteem 247Foxy;
- Gebruik op meerdere apparaten op meerdere locaties mag niet worden vergeten.

7.7 Interview – Opdrachtgever

Begin maart maakte de opdrachtgever van BSG publiek dat hij per 1 april 2016 een andere functie heeft geaccepteerd. Dit had tot gevolg dat deadlines van het project vervroegd werden

en dat de evaluatie van de 247Foxy pilot eerder werd gepland. Voor het praktijkonderzoek betekende dit dat de opdrachtgever niet meer beschikbaar was voor een interview in verband met het afbouwen en overdragen van zijn takenpakket.

7.8 Interview – Functioneel Beheer

Als consequentie van het vertrek van de opdrachtgever is de rol van Functioneel Beheerder eveneens vervroegd ingevuld. Om dit vorm te geven is een externe kracht aangetrokken ter ondersteuning. Met de Functioneel Beheerder van BSG en de ondersteunende externe kracht is wekelijks een overleg waarbij de projectleider van het project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy, de business consultant en een of meer vertegenwoordigers van de developers aanschuiven. Daarnaast is er meerdere malen per week sprake van bilaterale gesprekken over de invulling van Functioneel Beheer. Bijkomend aspect is dat voor de inrichting van Functioneel Beheer mij voortdurend om advies wordt gevraagd. Het voeren van een apart interview over dit onderwerp beschouwde ik daarom als overkill.

Belangrijke punten die uit de terugkerende gesprekken met Functioneel Beheer naar voren komen:

- Er is een aanspreekpunt voor alle issues omtrent het informatiesysteem 247Foxy – de reguliere servicedesk;
- Functioneel Beheer heeft als rol het oPvAngen van vragen van de BZ-medewerkers rondom de werking van het informatiesysteem 247Foxy in de vorm van de huidige release en het voorbereiden van verzoeken tot wijziging;
- Alle vraagstukken rondom technisch en applicatief beheer worden beoordeeld op prioriteit door Functioneel Beheer;
- Functioneel Beheer staat ten dienste van de opdrachtgever BSG en vertegenwoordigd de organisatie;
- Functioneel Beheer gaat over de werking van het informatiesysteem 247Foxy, voor de inhoudelijke werking van bedrijfsprocessen zijn procesverantwoordelijke medewerkers benodigd.

7.9 Vragenlijsten

Ten behoeve van de evaluatie van de pilot van het informatiesysteem 247Foxy op 9 maart 2016 heeft de opdrachtgever een survey rond laten gaan. Voor deze survey heb ook ik vragen aangedragen, met als doel enkele analyses op de resultaten los te kunnen laten.

De opdrachtgever heeft ervoor gekozen om de vragenlijst aan een selecte groep voor te leggen, de primaire contactpersonen van de pilotgroep. Met de keuze voor deze groep heeft de opdrachtgever eveneens bepaald dat de vragenlijst kort is, zodat deze snel door de contactpersonen is in te vullen. Een voorbeeld van een beantwoorde vragenlijst is te vinden in Bijlage 9. Vragenlijst Pilot 247Foxy.

Voor statistische analyses vormen de ongeveer 10 reacties een te kleine steekproef van de populatie van 247Foxy-gebruikers. Desondanks komt uit de beantwoording van de open vragen een beeld naar voren hoe de pilot van het informatiesysteem werd ervaren en wat er van dit informatiesysteem wordt verwacht.

Opmerkingen die genoemd werden op de vragenlijst:

- Dit is de kant die we uit willen qua digitaal werken, van al dat papier willen we af;
- Er zijn nog wel minpunten – daar waar het systeem verlaten wordt en handmatige acties vereist zijn;
- Ondersteuning ging in het algemeen goed;
- Zorg dat zoveel mogelijk processen worden geborgd in het systeem;
- Maak koppelingen naar het archief.

Grofweg valt te zeggen dat het gebruik van het prototype prettig is ervaren. Wel zijn er nog verbeteringen door te voeren. Het digitaal en sneller werken wordt als voordeel ervaren, en ook het terugdringen van het aantal mails is een punt dat veel genoemd werd. De ondersteuning kreeg gemiddeld een 8+, hoewel hun proceskennis verbetering vraagt.

7.10 Business Process View

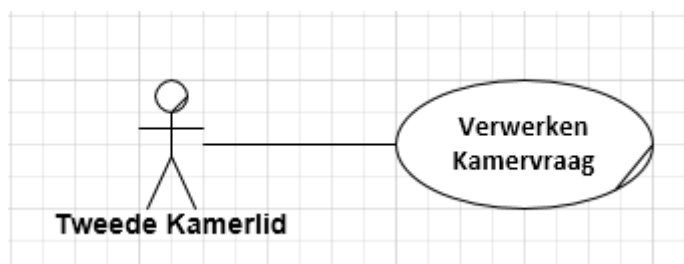
In onderstaande paragraaf beschrijf ik met behulp van UML het toekomstige bedrijfsproces voor de beantwoording van Kamervragen. Zo wordt zichtbaar hoe een van de onderzochte bedrijfsprocessen van het Ministerie van Buitenlandse Zaken eruit gaat zien.

Ik licht slechts een van de beleidsprocessen van het informatiesysteem 247Foxy toe, omdat de andere parlementaire verplichtingen (moties, toezeggingen en verzoeken) een vergelijkbaar verloop kennen. Ook de beleidsmemo's zien er qua proces ongeveer hetzelfde uit. De verschillen bij dit laatste beleidsproces zitten in het startpunt, deze stukken ontstaan in het Ministerie van Buitenlandse Zaken zelf.

***NB:** Hoewel Eerste Kamerleden bevoegd zijn tot het stellen van Kamervragen, komt dit in de praktijk zelden voor. Vandaar dat in deze uitwerking alleen wordt gerefereerd aan Tweede Kamerleden.*

Waar in de Business Process Views verwezen wordt naar een lijnmanager betreft het in de praktijk het Hoofd van een Directie of een Directeur-Generaal.

7.10.1 Business Use Case

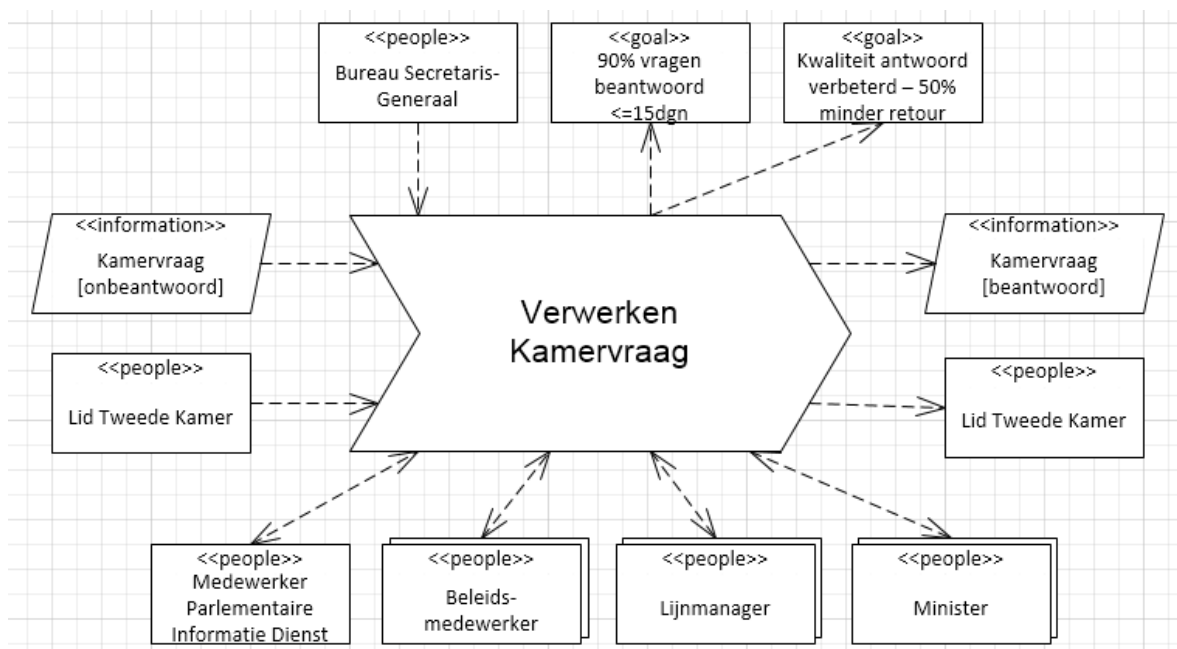


Figuur 41: Business Use Case Diagram: Verwerken Kamervraag

Business Use Case	Verwerken Kamervraag
Business Actor	<i>Tweede Kamerlid</i>
Business Worker(s)	<i>Medewerker PID, secretariaat, BZ-medewerker, Lijnmanager (i.e. Hoofd Directie of Directeur-Generaal), Minister</i>
Kamervraag op tijd beantwoord « 80% scenario »	Pre conditie: <i>Er is een Tweede Kamerlid dat een (schriftelijke) vraag wil stellen aan de Minister van Buitenlandse Zaken en/of de Minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.</i> Scenario: 1. Tweede Kamerlid dient een schriftelijke vraag in (via de griffie van de Tweede Kamer) bij de Parlementaire Informatiedienst (PID) van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ). 2. Medewerker PID registreert de Kamervraag met behulp van het informatiesysteem 247Foxy en wijst de beantwoording toe aan de verantwoordelijke directie. 3. Secretariaat directie wijst beantwoording toe aan BZ-medewerker. 4. BZ-medewerker stelt antwoord op eventueel met hulp van collega's. 5. BZ-medewerker legt antwoord ter goedkeuring voor aan lijnmanager* 6. Lijnmanager keurt antwoord goed* 7. BZ-medewerker legt antwoord ter goedkeuring voor aan de betrokken Minister(s). 8. De betrokken Minister(s) keurt (keuren) het antwoord binnen de gestelde termijn van 15 werkdagen goed. 9. BZ-medewerker levert goedgekeurd antwoord aan bij PID. 10. PID stuurt het antwoord naar de griffie van de Tweede Kamer. Daar wordt het antwoord opgenomen in de Aangangsels van de Handelingen, de bijlagen van de notulen van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, waar het Tweede Kamerlid het antwoord terug kan vinden. Post conditie: <i>Op de ingediende vraag heeft het Tweede Kamerlid het gepubliceerde antwoord ontvangen, dat is goedgekeurd door de Minister van Buitenlandse Zaken en/of de Minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking. Het Tweede Kamerlid vindt deze terug in de Aangangsels van de Handelingen, de bijlagen van de notulen van de Tweede Kamer der Staten-Generaal.</i>
Uitstelbrief verstuurd « 20% scenario »	Pre conditie: <i>Er is een Tweede Kamerlid dat een (schriftelijke) vraag wil stellen aan de Minister van Buitenlandse Zaken en/of de Minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.</i> Scenario:

	... 7a. De betrokken Minister(s) is (zijn) niet in staat om binnen 15 werkdagen goed te keuren. b. Namens betrokken Minister(s) wordt een uitstelbrief aan de Tweede Kamer opgesteld door PID en verstuurd aan de griffie van de Tweede Kamer. ... Post conditie: <i>Op de ingediende vraag heeft het Tweede Kamerlid – na de uitstelbrief – het gepubliceerde antwoord ontvangen, dat is goedgekeurd door de Minister van Buitenlandse Zaken en/of de Minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking. Het Tweede Kamerlid vindt deze terug in de Aanhangsels van de Handelingen, de bijlagen van de notulen van de Tweede Kamer der Staten-Generaal.</i>
--	---

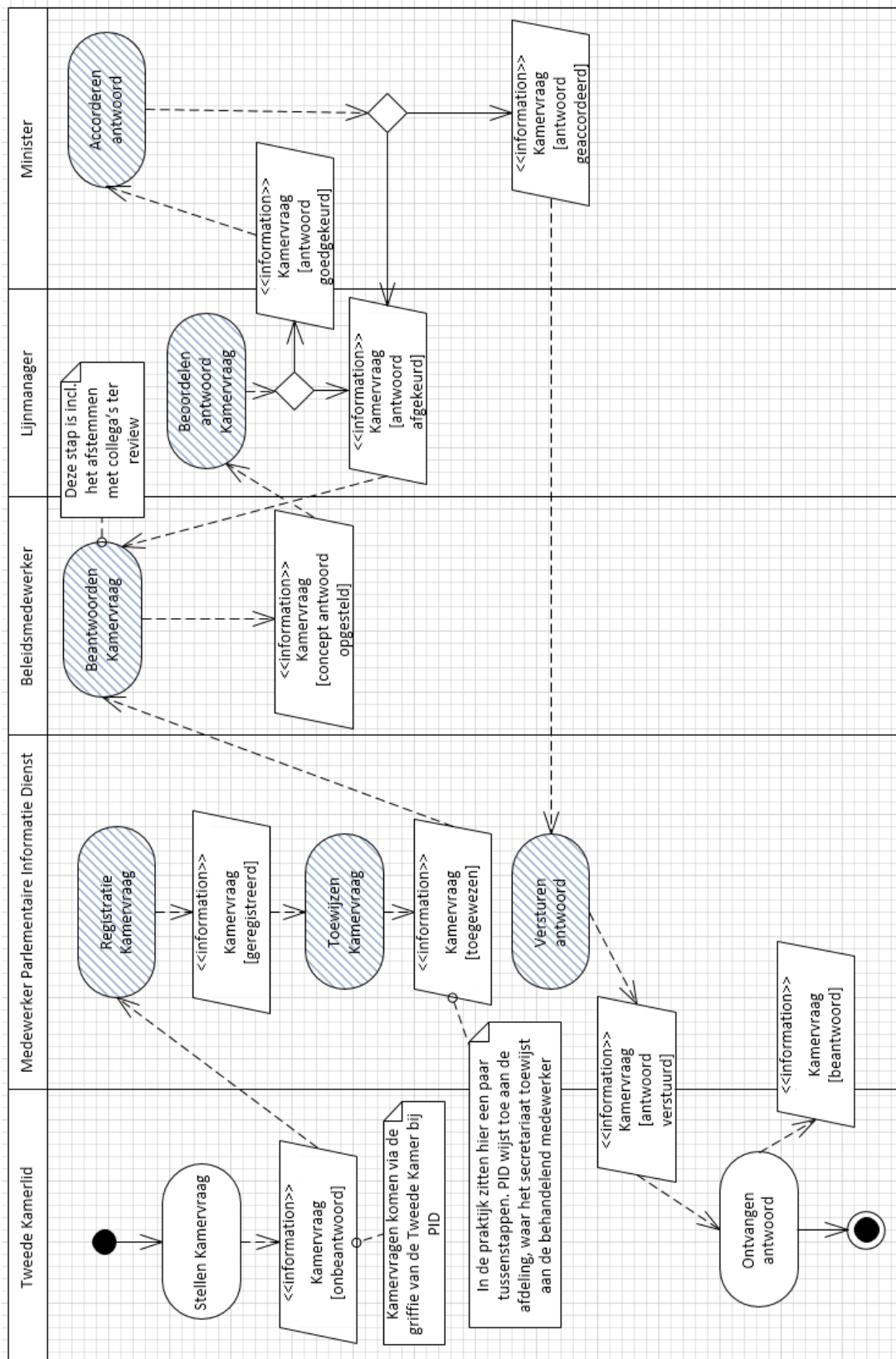
7.10.2 Business Process Diagram



Figuur 42: Business Process Diagram - Verwerken Kamervraag

7.10.3 Business Activity Diagram

In onderstaand Business Activity Diagram (Figuur 43) is gemarkeerd waar de activiteiten ondersteund worden door het informatiesysteem 247Foxy. Hiermee maak ik het verschil zichtbaar met de bestaande situatie – IST getoond in Figuur 30.



Figuur 43: Beantwoording Kamervraag - SOLL

ICT-middel: informatiesysteem 247Foxy

Handelingen:

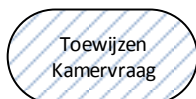


1. Medewerker Parlementaire Informatiedienst (PID) selecteert nieuw dossier Kamervraag.
2. Medewerker PID vult aanvullende kenmerken nieuw dossier in en slaat op.
3. Systeem toont geregistreerd dossier Kamervraag op het scherm

Resultaat: Geregistreerd dossier Kamervraag

ICT-middel: informatiesysteem 247Foxy

Handelingen:

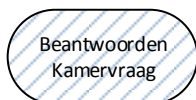


1. Medewerker PID zoekt en selecteert dossier in informatiesysteem 247Foxy.
2. Medewerker PID kiest toewijzen en vult de directie en/of beleidsmedewerker in aan wie het dossier wordt toegewezen en slaat op.
3. Systeem toont dossier Kamervraag met toegewezen directie/beleidsmedewerker.

Resultaat: Toegewezen dossier Kamervraag

ICT-middel: informatiesysteem 247Foxy

Handelingen:



1. Beleidsmedewerker selecteert dossier in informatiesysteem 247Foxy in zijn werkvoorraad.
2. Beleidsmedewerker vult informatie aan en voegt eventueel aanvullende stukken aan het dossier toe.
3. Beleidsmedewerker vult benodigde parafenlijn in.
4. Systeem toont dossier Kamervraag met antwoord en toont taak van de eerste persoon uit de parafenlijn op het scherm.

Resultaat: Beantwoorde Kamervraag

ICT-middel: informatiesysteem 247Foxy

Handelingen:



1. Lijnmanager selecteert dossier in informatiesysteem 247Foxy in zijn werkvoorraad.
2. Lijnmanager beoordeelt dossier en keurt goed of keurt in het systeem 247Foxy.
3. Systeem toont dossier Kamervraag met status goedgekeurd/afgekeurd antwoord en toont taak van de volgende in de parafenlijn of van de voorgaande behandelaar.

Resultaat: Goedgekeurd/afgekeurd dossier Kamervraag

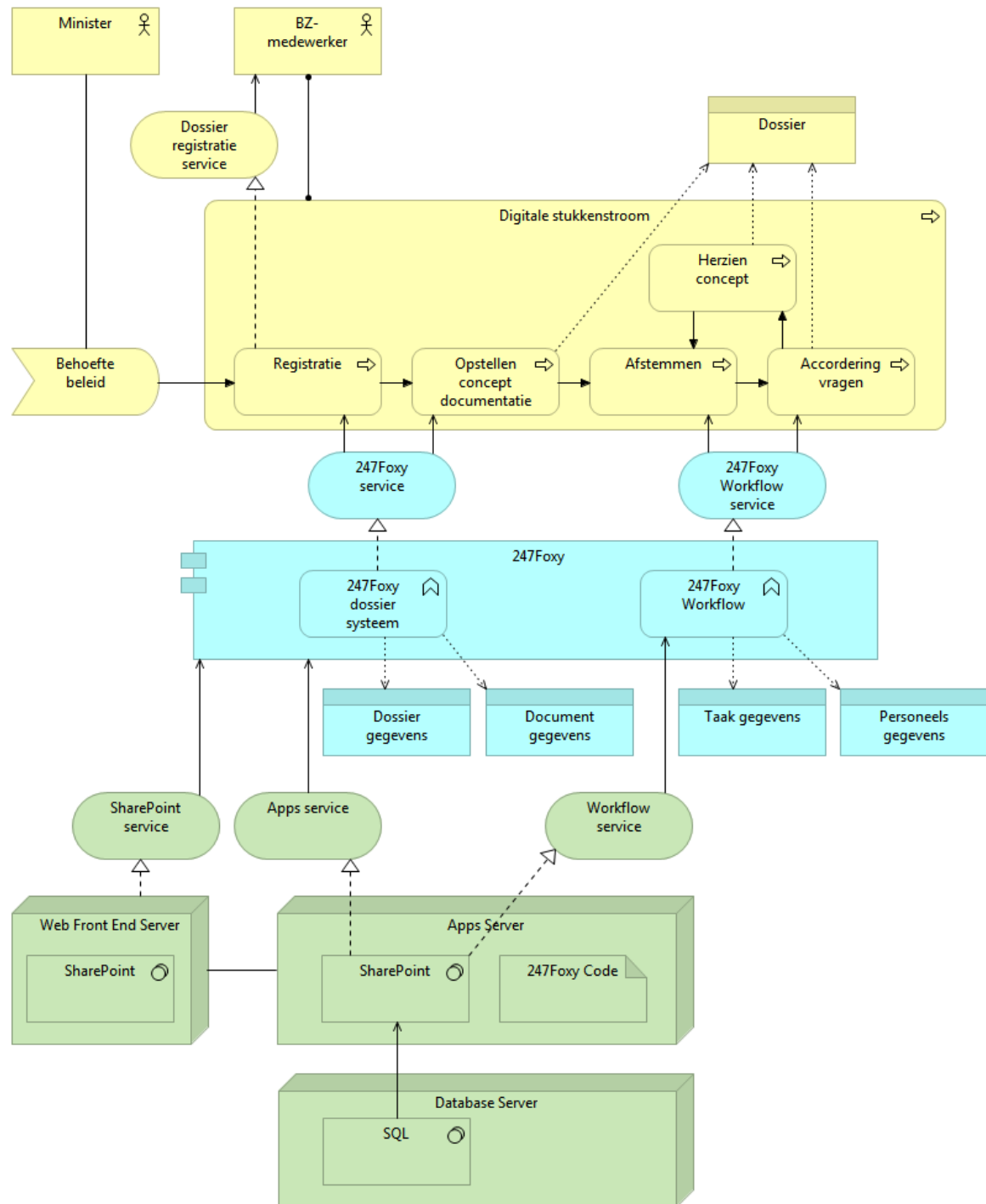
N.B. Hoewel hetzelfde principe als (Beoordelen antwoord Kamervraag) geldt voor de Minister van Buitenlandse Zaken of de Minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking, is er door de opdrachtgever voor gekozen deze bedrijfsactiviteit van “Accorderen antwoord” niet uit te laten voeren in het informatiesysteem 247Foxy.

Zoals uit bovenstaande Business Activity Diagram direct opvalt ten opzichte van de huidige situatie (IST), is het proces van de beantwoording Kamervragen integraal opgenomen en ondersteund door het informatiesysteem 247Foxy. Hierdoor kent de beantwoording van Kamervragen minder stappen, en deze zijn direct opgenomen in het informatiesysteem 247Foxy – niet achteraf.

Zoals uit bovenstaande Business Activity Diagram direct opvalt ten opzichte van de huidige situatie (IST) (paragraaf 5.6), is het proces van de beantwoording Kamervragen integraal opgenomen en ondersteund door het informatiesysteem 247Foxy. Hierdoor kent de beantwoording van Kamervragen minder stappen, en hierdoor zijn deze stappen direct opgenomen in het informatiesysteem 247Foxy – niet achteraf.

7.11 Archimate – Toekomstige situatie

In onderstaande afbeelding (Figuur 44) laat ik met behulp van Archimate zien hoe de situatie wordt met het informatiesysteem 247Foxy.



Figuur 44: Het informatiesysteem 247Foxy in Archimate

Wat in de voorafgaande architectuurweergave duidelijk wordt, is dat het informatiesysteem 247Foxy als applicatie op het platform van SharePoint draait. Het maakt hierbij gebruik van standaard SharePoint elementen, maar met een eigen invulling.

Bovendien valt goed te zien ten opzichte van de bestaande situatie dat het informatiesysteem 247Foxy de volledige stukkenstroom in alle stadia ondersteund. Hierin wijkt het af van Foxy 1.0 (zie ter vergelijking Figuur 27).

7.12 Wat zijn de effecten van de invoering van het informatiesysteem 247Foxy op de informatievoorziening bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken [...]



Figuur 45: Effecten invoering informatiesysteem 247Foxy

Het gebruik van papieren dossiers wordt teruggedrongen

Het informatiesysteem 247Foxy is in het leven geroepen om het schuiven van papieren dossiers terug te dringen. Het is niet langer nodig om met papieren dossiers te werken. De gehele stukkenstroom kan digitaal worden afgehandeld.

Informatie niet langer verspreid over verschillende bronnen

In tegenstelling tot voorheen staat alles over en in het dossier – voortgang en status, inhoud en uit te voeren taken – in één systeem. Hierdoor is het informatiesysteem 247Foxy de stukkenstroom. De stukken uit de stukkenstroom zijn altijd geborgd in het informatiesysteem, want komen de stukken niet in het informatiesysteem voor dan kan het proces niet verder. Deze stukken vormen de laatste bekende versie.

Informatie overal beschikbaar

Informatie uit het informatiesysteem 247Foxy is op elk moment te raadplegen op afstand via een Citrix-verbinding, de wijze waarop het Ministerie van Buitenlandse Zaken toegang biedt tot het interne netwerk.

Verbeterde besluitvorming

Doordat het (hoger) management met het informatiesysteem 247Foxy altijd toegang heeft tot de laatste stand van zaken worden besluiten genomen over de laatste inzichten. De kwaliteit van de besluitvorming verbetert en het is niet langer nodig besluiten om deze reden te herzien.

Versnelling in de stukkenstroom

De papieren stukkenstroom werkte traag – om een stuk fysiek ter ondertekening aan te bieden is het noodzakelijk om de benodigde persoon te pakken te krijgen. In realiteit blijkt dit vaak lastig. Door de personen direct te adresseren en het dossier digitaal aan te bieden wordt het proces versneld.

7.12.1 *Wat zijn kenmerkende verschillen tussen de parlementaire stukkenstroom nu en na de invoering van het informatiesysteem 247Foxy?*

In de huidige vorm van de parlementaire stukkenstroom is het registreren in de applicatie Foxy 1.0 een extra administratieve handeling bovenop de eigenlijke stukkenstroom. Er blijft daardoor dat de administratie van Foxy 1.0 vaak achterloopt ten opzichte van de actuele stukken (zie paragraaf 5.5). Na de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy wordt de gehele stukkenstroom afgehandeld door één systeem. Het versiebeheer wordt hiermee afgehandeld door het informatiesysteem 247Foxy. Hier is de 'latest and greatest' versie te vinden.

Alles verloopt in principe digitaal, daarmee kan de medewerker ook werkelijk de verantwoordelijkheid nemen voor een stuk en in de gaten houden waar het stuk zich bevindt en hoe snel het in behandeling wordt genomen. Zoals een beleidsmedewerker recent aangaf: "Dus zo kan ik mijn dossiers echt zelf volgen en mijn eigen werkvoorraad bijhouden?". Dit houdt dus in dat met het informatiesysteem de eigen werkvoorraad valt te plannen en te monitoren. Daarnaast kan een medewerker daadwerkelijk verantwoordelijkheid nemen voor de voortgang van zijn dossiers, doordat te zien is, wat de voortgang is in de lijn, in tegenstelling tot voorheen (zie paragraaf 5.4, 5.5 en de interviews in de bijlagen).

7.12.2 *Wat zijn de effecten van het opleveren van het informatiesysteem 247Foxy door gebruik van iteraties (sprints) volgens Scrum?*

Bij aanvang van de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy was duidelijk dat er wel een visie bestond bij de opdrachtgever wat er moest gebeuren om een digitale stukkenstroom te realiseren. Minder goed voor ogen stond hoe dit met een informatiesysteem ondersteund kon worden.

Door gebruik te maken van iteraties in Scrum groeide zowel bij de opdrachtgever begrip van de mogelijkheden van het platform en het toekomstige informatiesysteem 247Foxy. Voor het ontwikkelteam werd duidelijk welke functionaliteiten prioriteit hadden. Hiermee zijn enkele van de succesfactoren genoemd in het literatuuronderzoek (paragraaf 3.5 Aandachtspunten bij implementatie) al in een vroeg stadium geadresseerd.

De bevindingen van het prototype en uit de pilotfase(n) konden door gebruik van Scrum snel worden opgepakt. Vanuit de organisatie (de gebruikersgroep) en de opdrachtgever is daardoor

vertrouwen in de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy ontstaan. Zij werden zo nauw betrokken bij de totstandkoming van het product (de resultaten van het MTO in de praktijk doorgevoerd, zie paragraaf 5.7).

De verwachting is dan ook dat door de toepassing van Scrum de opdrachtgever in staat is om het management van de verschillende directies/DGs te overtuigen. Met als belangrijk argument dat het informatiesysteem 247Foxy voor en door de organisatie is ontwikkeld passend bij de wijze waarop de organisatie met veranderingen omgaat, zoals beschreven in paragraaf 5.8.1.

7.12.3 Welke lasten en baten brengt de invoering van het informatiesysteem 247Foxy met zich mee, zowel kwalitatief als kwantitatief?

De lasten die de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy met zich meebrengt, zitten vooral in de manuren die gemoeid zijn met de implementatie zelf en de manuren van de functioneel beheerder voor wie een functie is gecreëerd bij BSG. Deze lasten voor implementatie zelf zijn geraamd op twee maanden ondersteuning door een fulltime floorwalker, met achtervang van twee developers en een functioneel beheerder.

Het informatiesysteem 247Foxy is ontwikkeld voor een periode van gebruik van 8 tot 10 jaar. De belangrijkste baten die de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy brengt, is de efficiëntieslag in de digitale stukkenstroom en het terugdringen van papier. Op basis van de gesprekken die hierover gevoerd zijn, wordt door medewerkers ingeschat dat per dossier per week 1 à 2 uur bespaard. Tezamen met de besparing in papier levert dit een enorme kostenbesparing op. De bijbehorende bespaarde bedragen zijn daarmee met 18.000 dossiers op jaarbasis hoog.

Bij aanvang van het project voor ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy werd uitgegaan van een terugverdientijd van drie jaar, afhankelijk van het aantal beleidsprocessen dat werd ondersteund door het informatiesysteem.

Kwalitatieve baten zitten in:

- De verbetering van de kwaliteit van de besluitvorming (altijd de laatste up-to-date versie);
- De mogelijkheid tot het rapporteren over de duur van de stukkenstroom;
- Verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de voortgang of vertraging in de beleidsprocessen (doordat zichtbaar is waar het dossier zich bevindt);
- De mogelijkheid tot verbeterde sturing op de stukkenstroom.

Andere verbeteringen zijn te behalen met het terugbrengen van het eindeloze CC-verlenen – de zogenaamde ‘sproeier’ en emailbomen – waarbij van iedereen reacties terugkomen.

Mensen kunnen met het informatiesysteem 247Foxy de informatie halen wanneer nodig, in plaats van dat ze overstelpt worden met informatie.

8 Implementatieontwerp

In dit hoofdstuk beschrijf ik het ontwerp van de implementatie: hoe valt het informatiesysteem 247Foxy mijns inziens het best te implementeren op basis van de resultaten van het uitgevoerde onderzoek en de analyse? Andere vragen die in dit hoofdstuk worden beantwoord zijn:

- Welke activiteiten moeten voorafgaand uitgevoerd worden?
- Waar moet rekening mee gehouden worden tijdens de implementatie?
- Hoe liggen de verantwoordelijkheden voor wijzigingen en beheer?

In dit hoofdstuk ga ik ook in op de PDCA-cyclus om de verandering te borgen en ik benoem de risico's en maatregelen die zijn te treffen om de risico's te verminderen, te verleggen of te vermijden.

8.1 Definitie implementatie

Onder implementatie van informatiesystemen gaan verschillende definities de ronde. De definitie die Wikipedia hanteert, is systeemgericht en is als volgt:

(...) Het invoeren [van de software] in een organisatie wordt nu betrokken in het traject. In de ontwikkelfase wordt de software ontworpen, geschreven en zo veel mogelijk getest. De implementatiefase betreft nu de invoering van de software binnen een organisatie (Wikipedia, 2015) (...)

Volgens Laudon e.a. omvat implementatie alle organisatorische activiteiten die naar het gebruik toewerken, het management, en het ingeburgerd raken van een innovatie (Laudon & Laudon, 2010, p. 468).

In deze afstudeeropdracht blijf ik dicht bij de definitie van Laudon en richt ik mij op de aspecten die benodigd zijn voor de invoering van het informatiesysteem 247Foxy. Hierbij neem ik zowel de technisch-functionele aspecten (overdracht naar beheer, inrichting technisch/applicatie/functioneel beheer) als organisatorische aspecten (bewustwording, kennismaking met het systeem, opleiding) mee in het implementatieontwerp.

8.2 Welke activiteiten moeten voorafgaand aan de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy worden uitgevoerd?

Allereerst zal het informatiesysteem 247Foxy op de productie-omgeving moeten worden bijgewerkt naar de door BSG geaccepteerde release voor livegang. Hiervoor is de door de leverancier vastgestelde OTAP-strategie (Ontwikkel, Test, Acceptatie, Productie) gehanteerd.

In andere woorden: de ontwikkelde versie moet als functioneel pakket zijn goedgekeurd door de opdrachtgever op de acceptatie-omgeving (na ontwikkeling op de omgeving van de ontwikkelaars en de test door de testmanager). Omdat het informatiesysteem 247Foxy via Scrum is ontwikkeld, is de functionaliteit van elk opgeleverde "shippable product" na afloop van elke sprint getoond aan de opdrachtgever. Voor de productie-gang wordt hierop nogmaals

formeel akkoord gevraagd (zie ook paragraaf 7.5). Vervolgens wordt door de technisch beheerorganisatie SSC-ICT het pakket geïnstalleerd op de productie-omgeving.

Om de overdracht van projectorganisatie naar beheer- en lijnorganisatie te realiseren is het vervolgens noodzakelijk dat:

- Een contactpunt is ingericht voor de organisatie waar gebruikers met vragen en wensen terecht kunnen;
- Er moet geborgd zijn dat applicatie onderhoud belegd is (er is een eigenaar verantwoordelijk voor wijzigingen in de applicatie om de vastgestelde requirements en behoeftes te waarborgen);
- Er zijn afspraken over de technische infrastructuur en de beschikbaarheid hiervan.

Voor het informatiesysteem 247Foxy licht ik deze punten toe aan de hand van het beheermodel van Looijen. In de volgende paragraaf geef ik aan hoe mijns inziens de rolverdeling eruitziet aan de kant van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en welke afspraken er vastgesteld moeten zijn met de beheerorganisatie (de leverancierskant).

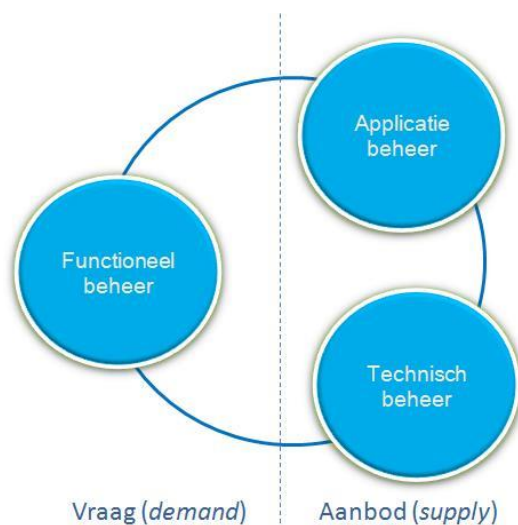
Andere activiteiten die ik aanraad uit te voeren, zijn:

- De bewustwording rondom de aanstaande implementatie, ofwel de communicatie in de organisatie door de verschillende lagen over wat de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy gaat betekenen.
- Het voorbereiden van instructiemateriaal en cursussen, veelgestelde vragen en het opzetten van een contactpunt/helpdesk waar gedurende de implementatie gebruikers voor vragen terecht kunnen.

8.3 Beheermodel Looijen

Onderzoeker Maarten Looijen beschrijft in het boek “Beheer van informatievoorziening” (Looijen & Delen, 1992) dat voor inbeheername van een informatiesysteem het van belang is dat een drietal beheervormen georganiseerd is (Figuur 46).

- **Functioneel beheer:** de beheertaken omtrent het gebruik van het informatiesysteem;
- **Applicatiebeheer:** de beheertaken benodigd voor het ontwikkelen en onderhouden van applicaties;
- **Technisch beheer:** alle taken die nodig zijn voor het installeren, accepteren en operationeel maken en houden van informatiesystemen en technische infrastructuren.

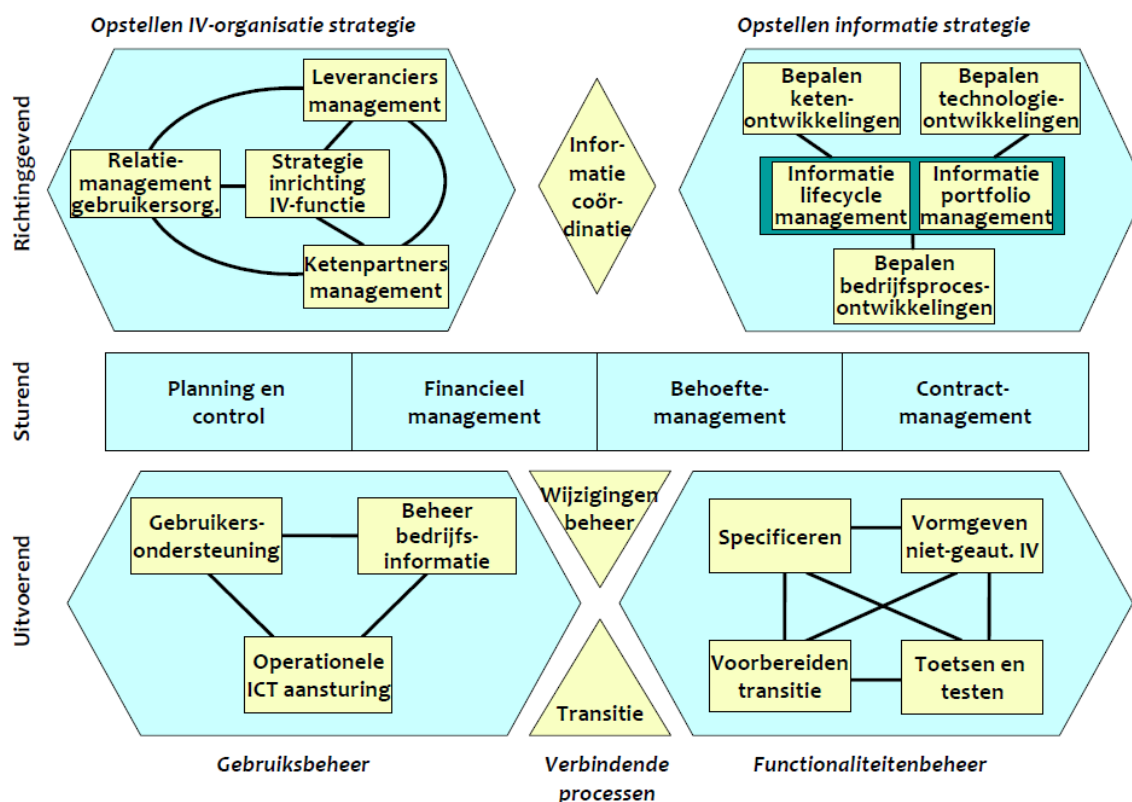


Figuur 46: Beheermodel Looijen

Wat dit betekent voor het informatiesysteem 247Foxy bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken beschrijf ik in de paragrafen hieronder.

8.3.1 *Functioneel beheer*

Met het informatiesysteem 247Foxy wordt er een nieuw systeem geïntroduceerd parallel hieraan moet het Ministerie van Buitenlandse Zaken stappen zetten om Functioneel Beheer hiervoor in te richten. Voor de inrichting van het functioneel beheer wordt in dit ontwerp gebruik gemaakt van de indeling van het BiSL framework (Figuur 47). Gebruikmakend van deze ‘best practice’ adviseer ik dat de volgende taken na implementatie van 247Foxy bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken als volgt zijn belegd.



Figuur 47: BiSL framework

Rol	Te beleggen bij	Verantwoordelijkheden
Gebruikers-ondersteuning	1 ^e lijns helpdesk (6868 / SSC-ICT)	- Non-skilled – zij registreren alle binnenkomende vragen (technisch en functioneel) en opmerkingen. - Verwijst door naar de inhoudelijk deskundigen voor proces en functionele vragen voor 247Foxy. - Verwijst technische fouten door naar 2^e lijn, technisch beheer. - Aanspreekpunt voor algemene vragen over de werking van het platform SharePoint en hebben mogelijk op basis van de veelgestelde vragen al een antwoord.
	Functioneel Beheer 247Foxy BSG	- Aanspreekpunt voor functionele vragen en algemene procesvragen. - In kaart brengen functionele behoefte. - Ruggenspraak met vertegenwoordigers van gebruikersorganisatie.
	Proces verantwoordelijke	Per proces (parlementaire verplichtingen, beleidsmemo's, etc.) is er een vertegenwoordiger die inhoudelijk fungeert als aanspreekpunt. Voor Kamervragen, moties,

Rol	Te beleggen bij	Verantwoordelijkheden
		verzoeken en toezeggingen is dit de Parlementaire Informatie Dienst. Voor de beleidsmemo's zijn er contactpersonen binnen directies die fungeren als eerste aanspreekpunt
	(externe) Opleider	• Beheren opleidingsmateriaal • Bijhouden instructievideo's • Beheren Quick Reference Cards
Beheer bedrijfsinformatie	Functioneel Beheer 247Foxy BSG	• Beheren definities en termen van organisatorische processen. • Beheren dossiers en bijbehorende standaardsjablonen. • Bijhouden en beheren helpinformatie/-teksten
Functionaliteiten-beheer	Functioneel Beheer 247Foxy BSG	• Specificeren en bijhouden functionele requirements • Vormgeven niet-geautomatiseerde informatievoorziening – werkafspraken • Acceptatietests • Voorbereiden transitie
Planning en control	Projectbureau DBV	• Toewijzen en bewaken resourcing • Bewaking wijzigingsprojecten
Behoeftemanagement	Portfoliomanager DBV	• Besluitvorming over doorvoeren functionele wijzigingen
Financieel Management	PSG / FEZ / DBV	• Beheren en bewaken IV-budgetten
Organiseren IV-organisatie strategie	Plv. Secretaris-Generaal (PSG) (Plv.) Hoofd DBV	• Strategie IV-organisatie • Ketenpartnermanagement • Leveranciersmanagement • Relatiemanagement gebruikersorganisatie
Opstellen informatie strategie	Enterprise Architect, Portfolio-management	• Bijhouden informatieportfolio • Lifecycle management

8.3.1.1 Regievoering DBV en DBV/IV

Zoals uit voorafgaande paragraaf blijkt, licht ik vooral de uitvoerende organisatie toe in dit ontwerp. Kort wil ik nog even nader ingaan op de sturende en richtinggevende processen, ook al gaat dit verder dan de positionering in het 9-vlaksmodel getoond in paragraaf 5.4.5. Na een periode van reorganisatie is de regievoering voor de informatievoorziening belegd en tegelijkertijd is het beheer volledig geoutsourcet.

Bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken is er twee jaar geleden een grote reorganisatie geweest van de directies verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en de ondersteunende diensten. De voorheen interne ICT-afdeling voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken is

samengevoegd met de shared serviceorganisatie van het Rijk. Voor de informatievoorziening is het Cluster Informatievoorziening (IV) van de Directie Bedrijfsvoering verantwoordelijk geworden. Alle activiteiten met betrekking tot beheer zijn uitbesteed aan externe leveranciers die aan deze regieorganisatie rapporteren.

DBV/IV is voor het informatiesysteem 247Foxy daarmee in de lijn verantwoordelijk voor de sturende processen in het model van BiSL: behoeftemanagement, contractmanagement, de budgetten voor wijzigingen en beheer en de planning van de projecten en resourcing heeft hier plaats. DBV/IV besluit of in de levensloop van het informatiesysteem 247Foxy verdere ontwikkeling gewenst is, budget beschikbaar is, en welke resources hiervoor worden ingeschakeld.

De richtinggevende processen worden door het management van De Directie Bedrijfsvoering uitgevoerd. Hierbij wordt het management van het cluster IV betrokken voor input en advies.

8.3.2 Applicatiebeheer

Zoals blijkt uit de voorafgaande paragraaf besluit de regieorganisatie DBV/IV – binnen de kaders van de informatiestrategie – of er behoefte is aan verdere ontwikkeling/wijzigingen/onderhoud aan het systeem om te blijven voldoen aan de requirements en behoeften van de gebruikersorganisatie. Hiervoor verstrekken zij opdrachten aan de vaste leverancier.

Het applicatiebeheer is daarmee volgens de huidige afspraken in dit ontwerp belegd bij de vaste leverancier van het Ministerie van Buitenlandse Zaken, SSC-ICT.

Op moment dat er sprake is van benodigde wijzigingen in de code van het informatiesysteem 247Foxy zal SSC-ICT hiervoor de opdracht uitzetten in de markt en op zoek gaan naar geschikte partijen die dit werk kunnen verrichten. Zelf heeft SSC-ICT ervoor gekozen dit soort werkzaamheden niet in huis te beleggen. Opdrachten worden als projecten verstrekt aan 3rd parties ofwel onderaannemers, SSC-ICT voert hierover de projectleiding.

8.3.3 Technisch beheer

De verantwoordelijkheid van de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van het SharePoint platform waar het informatiesysteem 247Foxy op draait, ligt bij de vaste dienstverlener SSC-ICT.

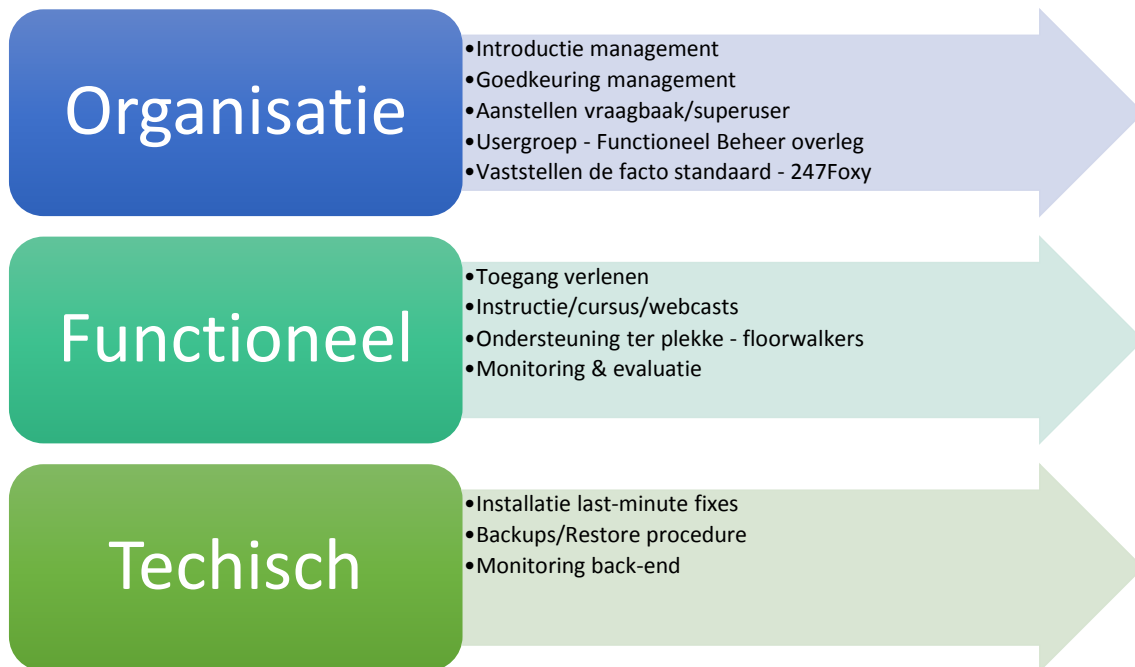
Voor het platform zijn de afspraken hierover vastgelegd in de Diensten Niveau Overeenkomst (DNO) en het Dossier Afspraken en Procedures (DAP). Het 247Foxy informatiesysteem wijkt in dit ontwerp hier niet van af en volgt deze afspraken. SSC-ICT hanteert ITIL voor de inrichting van de beheerprocessen.

Mochten er in de toekomst voor het informatiesysteem 247Foxy afwijkingen van deze afspraken noodzakelijk zijn, zal dit leiden tot wijzigingen in het SharePoint platform en de DNO en/of het DAP.

De programmacode van het informatiesysteem 247Foxy, en de bijbehorende installatie-instructie/-scripts en documentatie omtrent het informatiesysteem 247Foxy worden tijdens de

implementatie overhandigd aan SSC-ICT, opdat zij het informatiesysteem bij een calamiteit in de oorspronkelijke staat kunnen herstellen.

8.4 [...] en hoe valt het informatiesysteem 247Foxy het best te implementeren?



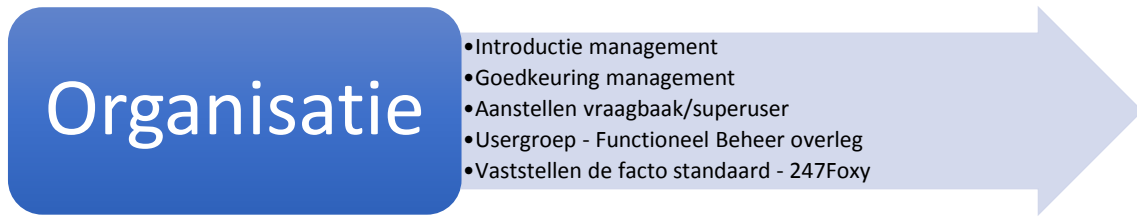
Figuur 48: Implementatie informatiesysteem 247Foxy

Getuige de conclusies uit de analyse van de veranderaanpak is het belangrijk dat de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy met steun van het management geïntroduceerd wordt (zie paragraaf 6.5). Omdat het niet mogelijk is deze steun voor de gehele organisatie in een keer te verkrijgen, zal het informatiesysteem 247Foxy gefaseerd bij de DGs en Directies geïntroduceerd moeten worden.

De implementatie volgt in dit ontwerp de aanpak die stapsgewijs beschreven wordt in de volgende paragrafen. Op basis van de in het verleden bekende hoeveelheid parlementaire verplichtingen en beleidsmemo's zal het informatiesysteem 247Foxy worden geïntroduceerd bij de directies/DGs. Hierbij wordt de volgorde aangehouden van de directies met de meeste tot de directies met de minste parlementaire verplichtingen en beleidsmemo's.

Ten behoeve van de implementatie worden stappen ondernomen op organisatorisch, functioneel en technisch vlak (Figuur 48). In onderstaande paragrafen licht ik dit per onderdeel toe. Deze stappen kunnen parallel aan elkaar worden uitgevoerd.

8.4.1 Organisatie



Figuur 49: Implementatie - organisatie

Allereerst introduceert BSG het informatiesysteem 247Foxy bij het management van de directies/DGs. Zodra management heeft goedgekeurd, kondigt het management dit besluit af bij de medewerkers van hun directie/DG.

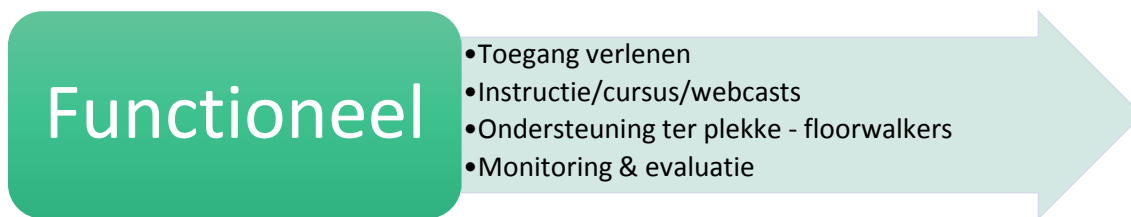
Dit zorgt ervoor dat het management van de directie/DG onderschrijft dat het informatiesysteem een verbetering van de uitvoering van de stukkenstroom kan betekenen en daarmee de strategie van de directie/DG ondersteund (zie ook Figuur 9). Dit betekent eveneens dat het (top)management betrokkenheid toont bij de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy, een van de belangrijkste succesfactoren genoemd in paragraaf 3.5 Aandachtspunten bij implementatie.

Organisatorisch is een verdere stap dat er vanuit de directie/DG een aanspreekpunt komt voor het proces van de parlementaire stukkenstroom en de beleidsmemo's. Bij voorkeur is dit een persoon die procesinhoudelijk kennis van zaken heeft, maar dit kan ook door het aanwijzen van een verantwoordelijke. In ieder geval is noodzakelijk dat deze persoon ruimte krijgt om tijd te besteden aan de ondersteuning van vragen en het toetsen van het gebruik van het systeem. Hiermee wordt de gebruikersorganisatie betrokken bij de implementatie van het systeem, wederom een succesfactor genoemd in paragraaf 3.5 Aandachtspunten bij implementatie.

Tot slot is er de noodzaak dat deze vertegenwoordigers van de gebruikersgroep in een overleg met Functioneel beheer geregeld terugkoppeling krijgen op de vragen over de verdere ontwikkeling van het informatiesysteem en de standaardisatie van de stukkenstromen van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Onder toezicht van het management is het dan vervolgens zaak om vooral te gaan doen, de zaken via de digitale stukkenstroom organiseren. Management kan daarbij een rol spelen door alleen nog maar deze vorm van werken te accepteren. Stukken die op een andere manier worden aangeboden, neemt het niet (meer) in behandeling. Daarmee is de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy de nieuwe standaard geworden.

8.4.2 Functioneel



Figuur 50: Implementatie – functioneel

De Functioneel Beheerders zorgen dat de directie/DG toegang krijgt tot het informatiesysteem 247Foxy. Hiervoor voegen zij de gebruikers toe aan de bestaande groepen met hun toegangsniveau in het informatiesysteem 247Foxy.

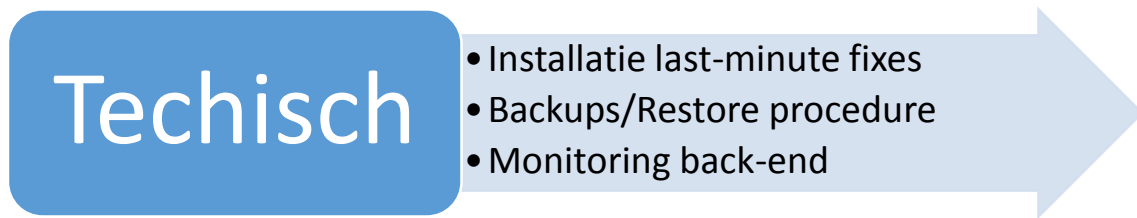
Bovendien zorgen de Functioneel Beheerders voor de inrichting van de veelgestelde vragen, de beschikbaarheid van de Quick Reference Cards/instructiemateriaal. Namens BSG zorgen zij voor de beschikbaarheid van opleidingen/cursussen voor het informatiesysteem en bewaken zij de kwaliteit hiervan. Verder vormen zij het aanspreekpunt voor functionele vragen over het systeem.

De aanwezigheid van de floorwalkers gedurende de periode van implementatie als ondersteuning op de directie/DG wordt ook door de Functioneel Beheerders georganiseerd. De Functioneel Beheerders besluiten op welk moment zij zelf in staat zijn de dagelijkse ondersteuning over te nemen (bijvoorbeeld als het aantal bevindingen/hulpvragen snel afneemt).

Tot slot bewaken de Functioneel Beheerders het gebruik van het informatiesysteem 247Foxy. Zij grijpen in als er onverhoopt functionele foutmeldingen optreden of als zij merken dat het informatiesysteem niet gebruikt wordt op de manier waarop werd verwacht. Het kan zijn dat dit leidt tot een wijziging in de eisen aan het informatiesysteem en eventueel een wijziging in (de manier van werken met) het informatiesysteem.

Daarnaast evalueren zij of de implementatie voldoet aan de gewenste doelstellingen: Wordt het informatiesysteem 247Foxy inderdaad gebruikt en zijn de effecten inderdaad positief (zie paragraaf 7.12).

8.4.3 Technisch



Figuur 51: Implementatie – technisch

Vanuit technisch oogpunt zijn er vooral voorafgaand aan de implementatie zaken die geregeld moeten zijn: het systeem moet beschikbaar zijn. Daarna zal Technisch Beheer hooguit bij last-minute fixes in moeten springen voor het oplossen van bugs die zich tijdens de implementatie openbaren.

Vanaf moment van gebruik zal Technisch Beheer ook het Informatiesysteem 247Foxy mee moeten nemen in de backup procedure, zodat dit bij storing of uitval eveneens geborgd is en hersteld kan worden.

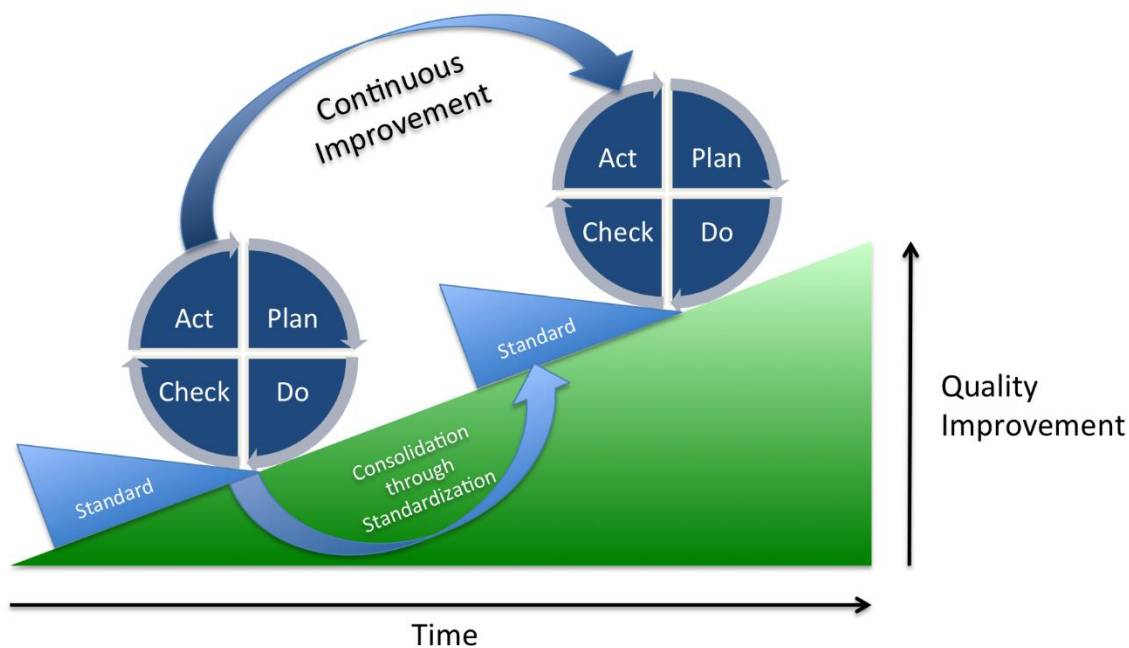
De status van het informatiesysteem 247Foxy zal vanuit de infrastructuur eveneens worden gemonitord. Als meerdere gebruikers toegang krijgen tot het informatiesysteem 247Foxy heeft dat invloed op de performance van het platform. Mocht er op serverniveau sprake zijn van een (te) hoog verbruik van resources (geheugen, processorkracht, bandbreedte) zal daar door Technisch Beheer over gerapporteerd worden en indien nodig ingegrepen, zodat het afgesproken dienstenniveau niet in gevaar komt.

8.5 PDCA-cyclus of Deming Cycle

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken hanteert de PDCA-cyclus (Figuur 52) voor de continue verbetering van zijn processen. Dat betekent voor deze implementatie dat zodra op basis van bovenstaand ontwerp (Plan) de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy (Do) van start gaat, er meerdere momenten volgen waarbij zal worden teruggekeken/geëvalueerd hoe de implementatie verloopt/verlopen is (Check), zodat verbeteringen/aanpassingen zijn door te voeren in de wijze waarop de implementatie verloopt (Act).

Eveneens geldt dat na de implementatie geverifieerd wordt (Check) dat het informatiesysteem 247Foxy de nieuwe standaard is geworden, en indien nodig wordt ook daar bijgestuurd (Act).

Continue verbetering is voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken met het informatiesysteem 247Foxy te behalen door het digitaliseren van andere (standaard) stukkenstromen en door in overleg met de gebruikersorganisatie verbeteringen door te voeren in het informatiesysteem 247Foxy.



Figuur 52: PDCA-cyclus

8.6 Risico's en maatregelen tijdens implementatie

Om de risico's van de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy in kaart te brengen, heb ik naar aanleiding van het ontwerp opnieuw een risicoanalyse uitgevoerd. Eveneens heb ik maatregelen aangegeven om de risico's te accepteren, te verminderen of weg te nemen.

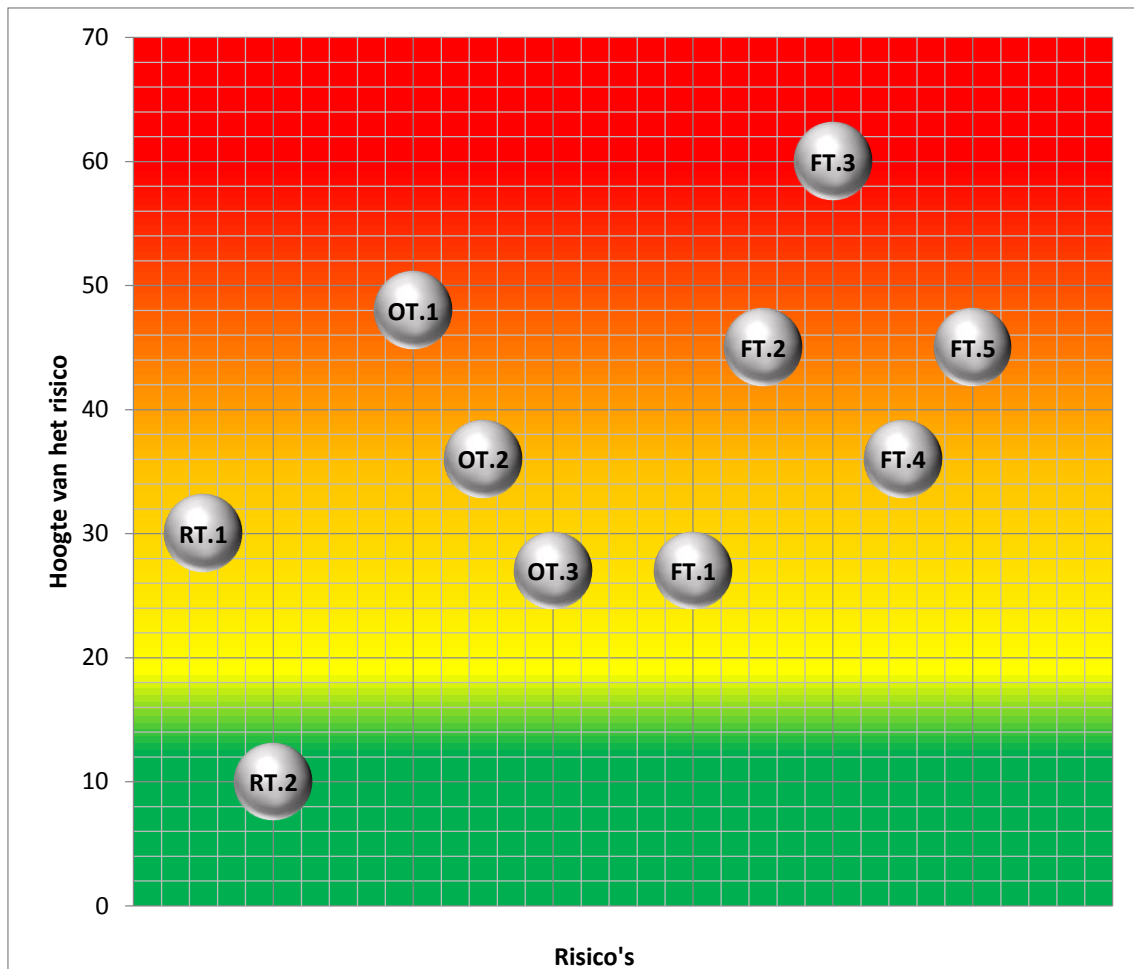
Hierin hanteer ik de afkortingen zoals vermeld in Tabel 8: Afkortingen risicoanalyse.

OG	Opdrachtgever BSG
PM	Programmamanager
PL	Senior Projectmanager
BC	Business Consultant
FB	Functioneel Beheerder
SU	Senior User
DBV	Directie Bedrijfsvoering

Tabel 8: Afkortingen risicoanalyse

			1-5	1-5	1-5		C: (Calamiteit)	
							V: (Verleggen)	
			Laag - Hoog	Laag - Hoog	Ver weg - Nabij		P: (Preventief)	

Tabel 9: Risicotabel implementatie



Figuur 53: Risico's implementatie in grafiek weergegeven

Zoals blijkt uit de bovenstaande grafiek (Figuur 53) is er een aantal risico's dat dicht bij elkaar ligt. Functioneel kan er onvoldoende aandacht zijn voor ondersteuning (hetzij instructie/opleiding, hetzij via de helpdesk/floorwalkers) en onvoldoende persoonlijk contact. De Functioneel Beheerders zullen hier een sleutelrol in moeten pakken als maatregel om te zien of de gewenste ondersteuning en de vorm aansluit bij de behoefte.

Vanuit organisatorisch oogpunt is het zaak dat er voldoende energie wordt gestoken in de betrokkenheid van het management. Hier ligt een belangrijke taak voor BSG als verantwoordelijke voor de stukkenstroom. Ook is het belangrijk dat binnen de directies/DGs duidelijk wordt dat het systeem van hun is en voor hen werkt, ofwel dat er een goede vertegenwoordiger komt als aanspreekpunt en de gebruikersraad werkelijk de benodigde rol pakt.

Verdere aandacht moet uitgaan naar het (technisch) presteren van het informatiesysteem 247Foxy en het SharePoint platform. Mocht dit in gevaar komen, dan is de impact hoog. Het is dus zaak daar nauwgezet op te monitoren en in te grijpen wanneer nodig.

9 Implementatieadvies

Waar in voorgaand hoofdstuk het geadviseerde ontwerp staat beschreven voor implementatie, ga ik in dit hoofdstuk in op een aantal aanvullende adviezen die ik aanraad toe te passen bij de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy.

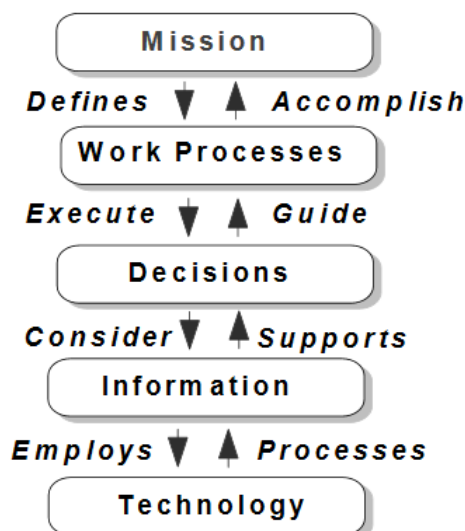
9.1 Terugkerend onderzoek naar Business-IT alignment

Zoals in paragraaf 3.1.1 Business Process Reengineering werd aangehaald, biedt technologie en een informatiesysteem kansen om processen te verbeteren, mits het systeem aansluit bij de informatie die verwerkt wordt. Dit bepaalt vervolgens de kwaliteit van de besluitvorming om de bedrijfsprocessen te sturen en daarmee wordt de samenhang zichtbaar met de missie, visie en strategie van de organisatie vormt.

Voor het informatiesysteem 247Foxy adviseer ik daarom om te zorgen dat terugkerend geverifieerd wordt of dit inderdaad het geval is:

- Wordt de juiste informatie bijgehouden in het systeem om het proces goed uit te kunnen voeren?
- Voorziet dit in de behoefte voor een goede besluitvorming?
- Etc.

Om dit te onderzoeken raad ik het Ministerie van Buitenlandse Zaken aan om onderstaand model (Figuur 54) als instrument toe te passen (United States General Accounting Office, 1997). Als op elke trede voorzien wordt in het doel vermeld op de trede sluit het informatiesysteem 247Foxy goed aan op de behoefte van de organisatie. Zo niet, vraagt dit om wijzigingen.



Figuur 54: Relatie tussen missie/visie/strategie en bedrijfsprocessen enerzijds en ICT anderzijds

Hier ligt – in mijn ogen – een belangrijke taak voor de aanspreekpunten in de organisatie in samenwerking met de Functioneel Beheerder. Houd rekening met het diplomatiek gedrag (paragraaf 4.1 en 4.6).

Middelen die gehanteerd kunnen worden om dit terugkerend te inventariseren zijn procesanalyses, interviews en vragenlijsten. Pas vooral de laatste toe als Functioneel Beheer, en borg daarmee de procesanalyse bij de inhoudelijk deskundigen in de organisatie.

9.2 Generiek processysteem

Zoals meerdere malen in de achtergrond en de organisatieanalyse aangehaald staan de stukkenstromen van het Ministerie van Buitenlandse Zaken in het teken van de beleidsvorming, het primaire proces (zie paragraaf 4.2 Waardeketen Michael Porter). De huidige scope van implementatie omvat de parlementaire verplichtingen voor Kamervragen, verzoeken, moties, toezeggingen en beleidsmemo's. Daarin wordt met de huidige ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy voorzien.

Daarnaast zijn er in het departement en op de posten nog meer stukkenstromen waarin sprake is van samenwerking en afstemming tussen medewerkers onderling, waarna goedkeuring volgt voor de lijn.

Mijn belangrijkste advies voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken is om daar vooral op door te ontwikkelen. Het informatiesysteem 247Foxy is met dit in het achterhoofd geïntroduceerd – als generieke oplossing voor alle digitale stukkenstromen van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Zorg dus dat deze implementatie van Kamervragen en beleidsmemo's vooral gaat dienen als best practice en voorbeeld hoe dit valt door te voeren.

Na het afronden van de implementatie, en de evaluatie en nazorg ervan, valt voor te sorteren op de digitalisering van het volgende proces. Hanteer hiervoor de volgende stappen:

- Voer procesanalyse uit en verifieer dat dit overeenkomt met de generieke invulling van het informatiesysteem 247Foxy;
- Creëer een apart dossier voor het te digitaliseren proces, zodat het als zaakdossier apart vindbaar wordt;
- Bepaal welke kenmerken specifiek zijn voor dit type dossier en welke standaardstukken hierin horen;
- Zoek en vind een proceseigenaar die vanuit de inhoud van het proces verantwoordelijk is voor het te digitaliseren proces;
- Test en pas aan waar nodig (in een OTAP-omgeving) voordat het in gebruik wordt genomen;
- Evaluer en zorg voor nazorg.

9.3 Scrum als aanpak bij doorontwikkeling

De ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy is goed geslaagd doordat het ontwikkelteam in nauwe samenwerking met de opdrachtgever de oplossing heeft gerealiseerd. Hierdoor was er begrip voor elkaar en werd er effectief samengewerkt en werd ingespeeld op de issues genoemd in paragraaf 3.4 Effecten van Scrum.

Als project was dit tamelijk uitzonderlijk voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken waar de formele hiërarchie leidend is en procedures tot in de top moeten worden afgestemd. Het risico bestaat dat na implementatie dit laatste weer de reguliere wijze van werken wordt, waardoor het aspect van de mensgerichte aanpak verloren gaat.

Daarom raad ik de opdrachtgever BSG aan voor de wijzigingen die zich in de toekomst voordoen opnieuw de nauwe samenwerking op te zoeken met de ontwikkelende partijen. Ik heb het idee dat het goed gewerkt heeft, door de open transparante wijze waarop gewerkt is, en de snelheid waarmee in kon worden gespeeld op de veranderingen. Daarom adviseer ik om deze manier van werken via Scrum ook voor een eventueel vervolg toe te passen.

9.4 Implementeer in een rustige periode

Zoals beschreven in paragraaf 4.1 Cultuur en context kent het Ministerie van Buitenlandse Zaken een eigen ritme. Het is niet verstandig om in een drukke periode wijzigingen in de organisatie door te voeren.

De huidige datum van juni voor de implementatie is om die reden een goede keuze, maar kan tot gevolg hebben dat de werkelijke werkvoorraad tegenvalt. Hierdoor hebben de gebruikers tijd om te wennen aan het nieuwe informatiesysteem. Evaluatie op hoeveelheid gebruik raad ik aan daardoor na de zomer te doen.

Voor voorziene wijzigingen aan het informatiesysteem (het opnemen van nieuwe processen) geldt wederom dat ik adviseer om hiervoor de eerstvolgende rustige periode te kiezen, na de jaarplancycclus, in november/december.

9.5 Meten is weten

Monitoring is volgens het literatuuronderzoek in paragraaf 3.1.2 onderdeel van de stappen van BPM. Dit is nodig om continu het proces te verbeteren.

Voor het informatiesysteem 247Foxy adviseer ik de onderstaande indicatoren (Tabel 10) te meten om te zien of gebruik, kwaliteit proces, kwaliteit systeem voldoet aan de verwachtingen van de implementatie. De acceptabele termijn om een indicator te voldoen en de hoogte van de indicator wordt bepaald door de opdrachtgever BSG (voor het systeem op advies van Technisch Beheer).

Meting	Indicator
Gebruik	• Aantal gebruikers; • Soort activiteit (lezen, bewerken, zoeken, doorklikken); • Tijdsduur gebruik systeem per gebruiker; • Aantal dossiers; • Grootte dossiers.
Kwaliteit proces	• Tijdsduur afhandeling proces (periode van aanmaken t/m afhandelen dossier); • Aantal parafen; • Welke directies/DGs betrokken.
Kwaliteit systeem	• Processorbelasting; • Geheugengebruik; • Netwerkbelasting; • Database requests p/min.

Tabel 10: Metingen en indicatoren

De indicatoren voor de kwaliteit van het systeem zijn bij te houden en te monitoren door Technisch Beheer. Zij kunnen hierover de opdrachtgever BSG waarschuwen op moment dat deze indicatoren grenswaarden gaat overschrijden.

Hoewel het SharePoint platform voorziet in de mogelijkheid bovenstaande gegevens met betrekking tot Gebruik en Kwaliteit proces allemaal uit te lezen, is dit in de huidige opzet handwerk voor Functioneel Beheer en daarmee tijdsintensief.

Mijn advies is verder dat gedurende de implementatie tijd (en geld) geïnvesteerd wordt in het opzetten van een dashboard op basis van de krachtige zoekfunctionaliteit van SharePoint om dit uit te lezen of hiervoor te investeren in een aan te schaffen 3rd party solutions op SharePoint die dit direct (Out-of-the-Box) inzichtelijk maakt (Google analytics, GSX Monitoring & Analytics, Cardiologic). De investering hiervoor betaalt zich in mijn ervaring altijd terug.

9.6 Advies t.a.v. de veranderaanpak

In de huidige organisatie is het zaak dat het betrokken management goed op de hoogte is van de aankomende verandering (geeldrukdenken, zie paragraaf 5.8.1). Zij hebben een belangrijke rol om als voorbeeld te dienen en aan te geven wat zij van hun medewerkers verwachten in het kader van de nieuwe digitale stukkenstroom

De implementatie van het informatiesysteem 247Foxy heeft gefaseerd plaats volgens de aanpak beschreven in het vorige hoofdstuk. Ik adviseer dat het management van de directie/DG door de evenknie van het Bureau Secretaris-Generaal op de hoogte wordt gesteld van de gevolgen van de verandering die dit meebrengt. Dit management kan dan op zijn beurt het gewenste gedrag uitdragen aan de betrokken medewerkers en sturen op het gewenste resultaat (blauwdrukdenken, zie paragraaf 5.8.1). Hiermee wordt een planmatige, gestructureerde aanpak gehanteerd, waar de organisatie de voorkeur aan geeft als veranderaanpak.

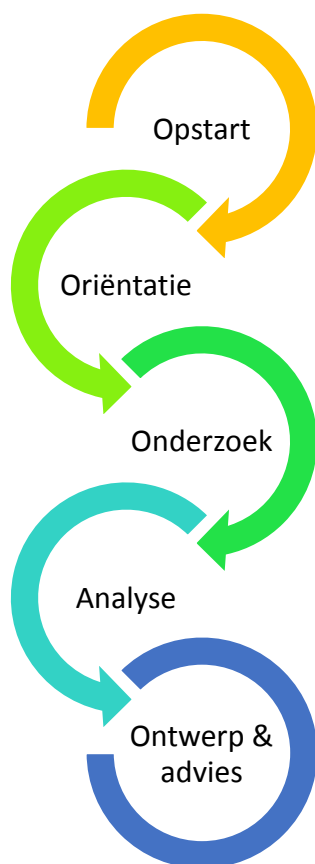
Daarnaast is het zaak voldoende te zorgen voor instructie en kennisdeling zodat de medewerker in staat is om met het informatiesysteem om te gaan. Ook wil ik benadrukken om

ervoor te zorgen dat deze medewerkers ook de gelegenheid krijgen hun ervaringen en vooral ideeën voor het systeem kwijt te kunnen. Dit maakt dat zij in staat worden gesteld (empowerment) om ook bij te dragen en verantwoordelijkheid te nemen voor de digitale stukkenstroom, wat een stapje is in de richting van de transformatie die het Ministerie van Buitenlandse Zaken wil maken.

Verder adviseer ik om de tijd te nemen voor de implementatie, zodat zichtbaar wordt hoe het eigenaarschap van het systeem en de verantwoordelijkheden eruitzien. Laat ook zien dat er voortdurend wordt doorontwikkeld op basis van de input van de gebruikersgroep, zodat duidelijk blijft dat het systeem werkelijk past in de organisatie.

10 Evaluatie

In dit hoofdstuk reflecteer ik op de afstudeeropdracht: het proces voor de totstandkoming van de producten, de keuzes die ik heb gemaakt en de producten zelf. Om te reflecteren heb ik mijn afstudeertraject onderverdeeld in fasen (Figuur 55).



Figuur 55: Fasen afstuderen

Ik beschrijf elke fase aan de hand van de volgende onderwerpen:

- **Achtergrond** - Wat waren de omstandigheden in deze fase van het afstuderen?
- **Doel** - Wat wilde ik bereiken?
- **Uitvoering en acties** - Welke keuzes heb ik gemaakt gedurende het proces en waarom? Welke afwijkingen zijn er van het afstudeerplan en waarom?
- **Resultaat** - Wat was het resultaat?
- **Reflectie proces** - Hoe kijk ik terug op het proces? Wat heb ik geleerd van de gekozen aanpak? Wat zou ik een volgende keer anders doen en waarom?
- **Reflectie product** - Hoe kijk ik terug op de producten en het resultaat?

Bovendien ga ik in dit hoofdstuk in op de te bewijzen competenties van de opleiding en de verantwoording hoe ik denk aan deze competenties te hebben voldaan met deze afstudeeropdracht.

10.1 Fase 0 – Opstart

Het afstudeertraject begon, zoals ik dat ervaren heb, met het opstellen van het afstudeerplan. Hier zaten al een paar keuzes waar ik later in het afstudeertraject tegenaan liep. Vandaar dat ik de evaluatie met dit onderdeel begin.

10.1.1 Achtergrond Opstart

Bij de start van mijn afstuderen in februari 2016 was ik ongeveer twee jaar als externe betrokken bij het programma iDiplomatie. Indertijd ben ik als business consultant bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken aangetrokken om de zogenaamde “specials” te realiseren, oplossingen op het SharePoint-platform voor business vraagstukken.

De te ontwikkelen oplossing voor de digitale stukkenstroom, die in april dit jaar 247Foxy gedoopt is, was daar een van. Als Product Owner was ik nauw betrokken bij de ontwikkeling

van het informatiesysteem 247Foxy en een groot deel van mijn tijd bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken besteedde ik aan dit project. Het was dan ook logisch dat ik mijn afstudeeropdracht aan dit onderwerp – het informatiesysteem 247Foxy – zou besteden.

In overleg met mijn opdrachtgever sprak ik af dat het onderwerp voor mijn afstuderen de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy zou vormen. Deze implementatie zou niet lang meer op zich laten wachten en de opdrachtgever wilde hier onderzoek naar en advies over.

10.1.2 Doel Opstart

Voor mij vormde het afstudeerplan het kader, de omschrijving van de afstudeeropdracht. Mijn doel met dit product was te beschrijven wat de probleemstelling, de doelstelling en het resultaat van het afstuderen moesten vormen en hoe ik daar zou komen.

Hiervoor waren vanuit de Hogeschool harde deadlines.

10.1.3 Uitvoering en acties Opstart

Het afstudeerplan waarin ik de afstudeeropdracht uiteenzette, heb ik opgesteld gedurende Blok-7 - Actuele Trends van ICT&Media, het onderzoeksblok dat door de blokcoördinator Jan-Dirk Schagen werd omschreven als de voorbereiding op het afstuderen.

De opdracht voor Blok-7 vormde het doen van praktijkgericht onderzoek. Omdat dit aangehaald werd als de voorbereiding op het afstuderen, was dit ook de opzet die ik heb gehanteerd bij het opstellen van mijn afstudeerplan:

- Definieer een (afgebakende) onderzoeksvraag voor een praktijkgericht onderzoek;
- Beschrijf de probleemstelling met deze hoofdvraag en bepaal een aantal deelvragen;
- Door de beantwoording van de hoofd- en deelvragen via onderzoek volgt daar via analyse een resultaat op.

Het daarmee opgestelde afstudeerplan heb ik ingeleverd bij de afstudeercoördinator BIM. Op verzoek van deze afstudeercoördinator volgde een persoonlijk gesprek en dit bood tezamen met het stuk voldoende aanknopingspunten om twee examinatoren te benoemen.

Als volgende stap heb ik afspraken gemaakt voor afstemming en feedback met deze twee examinatoren, met als doel goedkeuring voor het afstudeerplan te verkrijgen.

Na een eerste afspraak op 12 januari 2016 en enige communicatie over en weer met de begeleidend examiner kreeg ik veel feedback om te verwerken. Voor mijn gevoel ging dit meer over de vorm dan over de inhoud en ik had het idee op de goede weg te zijn. Wel werd mij duidelijk dat het afstudeerrapport een adviesrapport moest vormen, waarin maar voor een deel een onderzoek gedaan werd.

Na het verwerken van de feedback kreeg ik goedkeuring van de begeleidend examiner en heb ik het afstudeerplan 12 januari doorgezonden naar de tweede examiner.

De feedback van de tweede examiner daarentegen verraste me – hij had met mijn afstudeerplan moeite om te bepalen of de invoering van het informatiesysteem (toen nog genaamd) Foxy 2.0 een activiteit buiten het afstuderen vormde of de implementatie het

resultaat moest vormen. Desondanks – na verwerking van zijn feedback – werd dit afstudeerplan alsnog goedgekeurd en op 15 januari 2016 aangeleverd bij de daarvoor bedoelde administratie.

10.1.4 Resultaat Opstart

Het resultaat van deze fase vormde een goedgekeurd afstudeerplan, waarmee ik mijn afstuderen kon beginnen.

10.1.5 Reflectie Opstart

Ik had het idee dat 15 januari 2016 het door beide examinatoren goedgekeurde afstudeerplan moest zijn aangeleverd, achteraf bleek dat dit 5 februari 2016 het geval moest zijn. Hierdoor heb ik meer druk ervaren om het afstudeerplan aan te leveren in een toch al drukke periode van Blok-7. Reden voor deze verwarring mijnerzijds was onbekendheid met de procedures en onbegrip van de termen gebruikt in de documentatie voor het afstuderen. Er had hier wat meer ruimte kunnen zijn in mijn eigen planning.

Omdat het afstudeerplan was goedgekeurd, voelde ik opluchting dat ik de volgende periode in ieder geval met afstuderen kon beginnen. Het gegeven dat er onduidelijkheid was over de afstudeeropdracht voelde voor mij – onder druk van de deadlines en de vele op te leveren producten van Blok-7 – als iets dat in een later stadium wel gecorrigeerd kon worden.

Achteraf terugkijkend op het proces van het maken van het afstudeerplan vormt dit voor mij de eerste indicatie dat ik een verkeerd begrip had van de opzet van een afstudeeropdracht, wat verderop in het afstudeertraject ertoe heeft geleid dat ik mijn rapport in een laat stadium volledig heb herschreven.

Weliswaar heb ik als resultaat van het afstudeerplan duidelijk gemaakt dat het een adviesrapport betreft met een ontwerp voor implementatie, in andere delen van het afstudeerplan klinkt nog sterk het praktijkgerichte onderzoek en de aanpak uit het boek “Wat is onderzoek?” van Nel Verhoeven door (Verhoeven, 2014). Ik zou dat nu anders opschrijven en uitvoeren.

Mijn onbegrip tussen het opleveren van een ontwerp en advies tegenover het uitvoeren van onderzoek kenmerkt de terugkerende onduidelijkheid die ik ervaren heb tijdens het afstuderen.

Voor de toekomst zou ik misschien mijzelf wat meer rust (en tijd) kunnen gunnen om uit te zoeken wat de bedoeling is. Al zullen harde deadlines dit altijd moeilijk maken.

10.1.6 Reflectie product Opstart

Met de kennis van nu zou ik veel duidelijker hebben omschreven in het afstudeerplan dat de implementatie van (toen nog) het informatiesysteem Foxy 2.0 het beoogde resultaat is van mijn afstudeeropdracht, of in ieder geval de aanzet tot implementatie (i.e. ontwerp & advies). Dat betekent eveneens dat ik het uitvoeren van onderzoek veel minder zou benadrukken.

Waarschijnlijk zou dat hebben geleid tot ook een logischer opbouw van de planning en de deelproducten in het afstudeerplan, die nu enigszins los van elkaar lijken te staan.

Ik ben erg tevreden over de achtergrond en de bedrijfsinformatie in het afstudeerplan, en hoewel het er misschien niet overal even goed staat, stond mij in dit afstudeerplan helder voor ogen dat het afstuderen om de implementatie van het informatiesysteem zou gaan.

10.2 Fase 1 – Oriëntatie

Begin februari vormde de formele start van de afstudeeropdracht. Dit begon met een oriëntatiefase, waarin ik het probleem en het resultaat ging vaststellen, mijn plan van aanpak ging opstellen en de eerste verkenningen ging doen van het probleemdomein.

10.2.1 Achtergrond Oriëntatie

Ten tijde van de formele start van het afstuderen was een pilot voor de stukkenstroom voor de beantwoording van Kamervragen met behulp van het informatiesysteem 247Foxy voor een selecte groep gaande. Deze pilot zou eind februari stapsgewijs worden uitgebreid naar het gehele departement, na een evaluatie om in te spelen op de lessons learned.

De intentie was dat deze evaluatie van de pilot voor mij aanknopingspunten zou opleveren voor de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy. Hierbij zou de opdrachtgever op basis van onder andere mijn input een survey rond laten gaan bij de deelnemers van de pilot en overige BZ-medewerkers.

Een en ander pakte volkomen anders uit. Voordat de evaluatie van de pilot plaats had, wilde het SG/DG-beraad een oordeel vellen over het informatiesysteem 247Foxy en de implementatie ervan. Dit betekende dat op stel en sprong een memo moest worden opgeleverd voor dit overleg. Hiervoor moest ook ik input leveren en review doen op aan te leveren stukken. Bovendien veranderde hiermee het tijdspad van de pilot.

De opdrachtgever besloot de datum van uitbreiding van de pilot te verleggen naar half maart. Dit had plaats in overleg met het projectteam voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy en was mede op basis van mijn advies.

Vervolgens maakte de opdrachtgever de laatste week van februari bekend met ingang van april naar een nieuwe functie over te gaan. Dit hield in dat hij 1 april het informatiesysteem 247Foxy in gebruik wilde stellen voor de beantwoording van Kamervragen. Daarmee werden de tijdlijnen voor de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy opnieuw volledig omgegooid.

10.2.2 Doel Oriëntatie

Zoals ik in het afstudeerplan voor deze fase had gepland, was het doel om te komen tot een Plan van Aanpak voor de uitvoering van mijn afstudeeropdracht. Probleemstelling, resultaat en scope zouden hiermee vastgelegd worden. Bovendien moest in deze fase het Plan van Aanpak worden goedgekeurd door bedrijfsmentor en opdrachtgever.

Dit Plan van Aanpak zou ik volgens planning opleveren de eerste week van maart.

10.2.3 Uitvoering en acties Oriëntatie

De eerste week van februari 2016 heb ik benut om de informatie tot me te nemen die vanuit de Hogeschool beschikbaar was gesteld: wat werd van mij verwacht als afstudeerdossier, waar moet het resultaat voor de school aan voldoen en wat zijn de richtlijnen?

Tegelijkertijd heb ik deze week gebruikt om in overleg met de bedrijfsmentor de probleem- en doelstelling scherp te krijgen, en het beoogde resultaat. Ook een eerste verkenning van bronnen voor achtergrond rond het probleemgebied had plaats in deze eerste dagen.

Door een voorhoofdsholteontsteking viel ik de tweede week van februari uit. Gedurende deze week ervoer ik dat de opgestelde grove planning van het afstudeerplan niet eens de tweede week van het afstuderen overleefde.

In plaats van een evaluatie over twee weken (23 februari 2016) met daaropvolgend een survey voor de pilotgebruikers, werd door de opdrachtgever besloten dat de evaluatie een week vervroegd zou worden (16 februari 2016). Niet alleen werd deze evaluatie vervroegd, ook werd er besloten dat de vragenlijst al rond moest gaan met zo min mogelijk vragen. Op verzoek van de bedrijfsmentor heb ik vanuit mijn bed donderdag 11 februari – zo goed en zo kwaad als ging met koorts – vragen aangeleverd om hier hopelijk in een later stadium een statistische analyse op uit te kunnen voeren.

Weer beter, de week erna, besloot ik de planning van het afstudeerplan om te gooien. Ik zou gewoon volgens planning het Plan van Aanpak in maart opleveren, maar besloot op basis van de veranderende situatie tegelijkertijd alvast over te gaan tot dataverzameling.

In de tussentijd had ik met de bedrijfsmentor de probleemstelling en het resultaat vastgesteld en schreef ik door aan het Plan van Aanpak. Ook onderzocht ik met behulp van TweedeKamer.nl het aantal parlementaire stukken voor Buitenlandse Zaken en vroeg bij de Parlementaire Informatiedienst het aantal na dat zij kennen – ter bevestiging van de scope.

Verder verzamelde ik de grijze BZ-literatuur die ik dacht toe te kunnen passen tijdens het afstuderen.

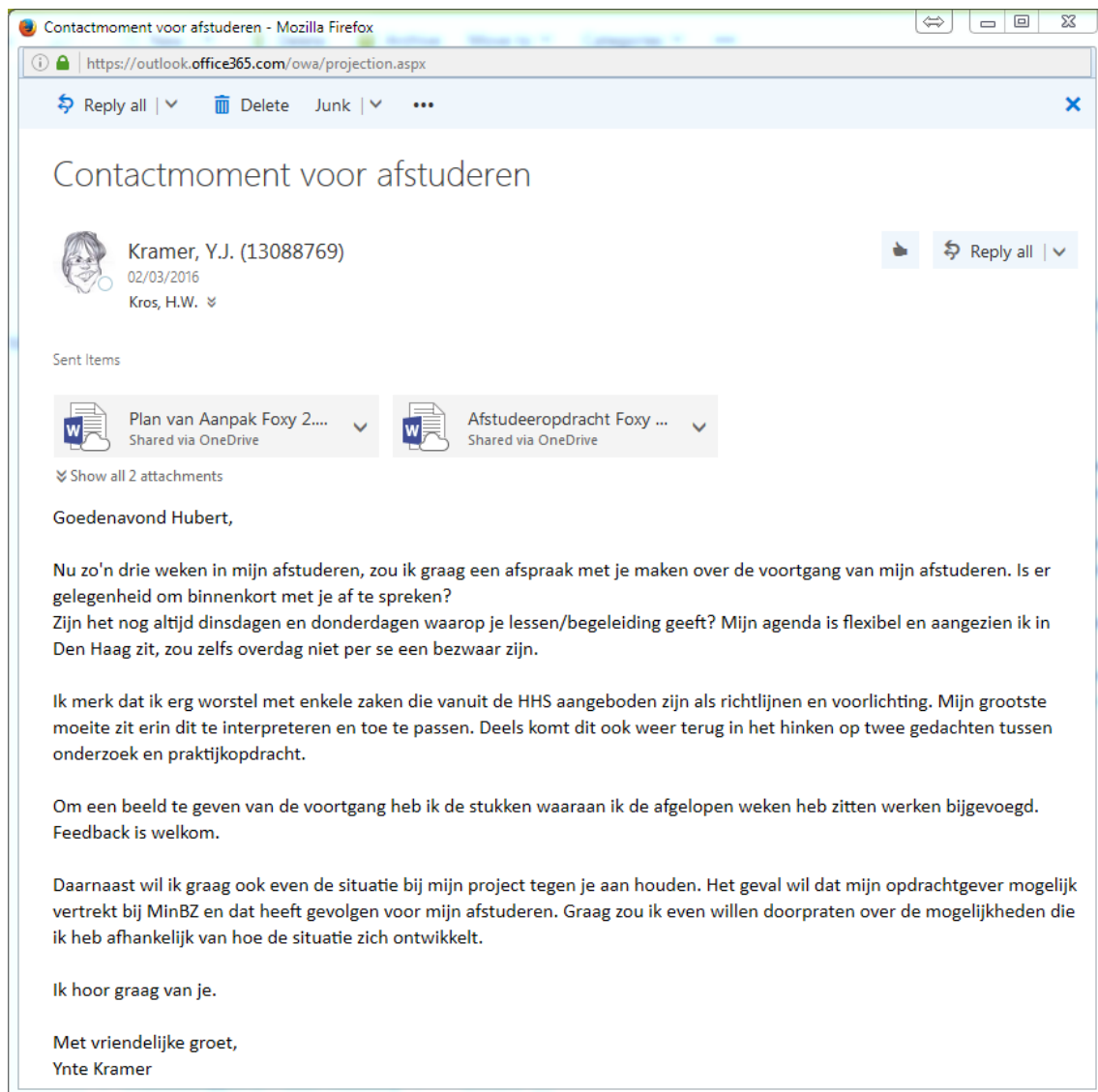
Deze zelfde week verzocht de bedrijfsmentor mij om hulp bij het schrijven van het memo voor het SG/DG-beraad. Ik leverde hiervoor input en feedback.

Op 3 maart 2016 had ik afspraken voor twee van de drie half-gestructureerde interviews met de gebruikersgroep. Op de dag van deze interviews bleek dat tegelijkertijd met mijn interviews door een vertegenwoordiger van BSG de vragenlijst rondgestuurd werd. Toen zij ontdekte dat er een interview gepland was, verzocht zij hierbij aanwezig te zijn. Ik zag hierin geen bezwaar en heb haar meegenomen naar het interview met DIE waar zij tijd voor kon maken.

's Middags had ik nog een tweede interview met IMH, waar ik de maandag erop nog een kort vervolg op had. Het laatste interview heb ik dinsdag gevoerd via videoconferentie. De verslagen van deze interviews heb ik ter goedkeuring voorgelegd aan de gesprekspartners en met enkele correcties zijn deze goedgekeurd. In dit verslag zijn de goedgekeurde gespreksverslagen terug te vinden in de bijlagen.

Op mijn initiatief heb ik een contactmoment gezocht met mijn begeleidend examiner (zie Figuur 56). Ook in deze communicatie was een belangrijk onderwerp het spanningsveld tussen onderzoek en praktijkopdracht.

Dit contactmoment had plaats na het laatste interview in mijn lunchpauze op 8 maart. Naar aanleiding hiervan heb ik het verslag in de bijlage opgesteld met daarin zijn feedback (zie Bijlage 10. Voortgangsverslag n.a.v. gesprek met afstudeerbegeleider Hubert Kros op 8 maart 2016). Bovendien heb ik daarin voor mijzelf conclusies getrokken en acties vastgesteld.



Figuur 56: Contactmoment voor afstuderen

Voorafgaand aan de evaluatie heb ik de resultaten van de interviews teruggekoppeld aan de opdrachtgever. Tijdens deze voorbereiding op de evaluatie bleek dat de beperkte vragenlijst ook maar aan weinig mensen was rondgestuurd en daarmee voor mij ongeschikt voor een statistische analyse. De opdrachtgever gaf bovendien aan dat ongewenst was verdere vragenlijsten of surveys rond te laten gaan. Dit zette bij mij een streep door het doen van verder survey-onderzoek.

Woensdag 9 maart 2016 volgde de evaluatie van de pilot. Ik was hierbij aanwezig en heb eraan bijgedragen dat de resultaten hiervan meteen werden verwerkt ten behoeve van het memo voor het SG/DG-beraad. Dit was eveneens de datum waarop ik mijn bedrijfsmentor het Plan van Aanpak ter goedkeuring heb voorgelegd. De week erop kreeg ik hiervoor de goedkeuring.

10.2.4 *Resultaat Oriëntatie*

Met goedkeuring van het Plan van Aanpak kon ik over tot de onderzoeksfase.

Als resultaat van de oriëntatiefase beschikte ik over een goedgekeurd Plan van Aanpak en had ik een bijgestelde planning. Bovendien had ik de onderzoeksaanpak beschreven voor het uitvoeren van het desk- en fieldresearch.

Eveneens resultaten van deze fase zijn een voortgangsverslag en de gespreksverslagen n.a.v. de interviews.

10.2.5 *Reflectie proces Oriëntatie*

Terugkijkend op hoe deze fase is verlopen, verbaast het me opnieuw hoe veranderlijk deze politiek-bestuurlijke organisatie is. Ik ben als business consultant al vaak bij implementatietrajecten betrokken, maar dit is de eerste keer waarin ik meemaak dat de koers van dag tot dag kan verschillen. Dat ik flink ziek geworden ben in de tweede week van februari was ongelukkig, maar dat stond los van de keuzes van de opdrachtgever van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Ik denk dat ik er goed aan heb gedaan om creatief mee te denken met de veranderingen in de stand van zaken (verschuivingen evaluatie, memo SG/DG en vertrek opdrachtgever) en me hierin flexibel op te stellen. Zoals de begeleidend examiner het noemde in het contactmoment heb ik een soort hybride projectmanagement toegepast in deze fase: Prince2 enerzijds en een Projectmatig Creëren anderzijds. Vasthouden aan een harde planning was geen optie, want het initiatief kwam grotendeels vanuit de opdrachtgever. Hierdoor was ik in staat al naar gelang de situatie in te spelen op de veranderingen.

Kijkend naar de totstandkoming van het Plan van Aanpak schoof dit meer naar de achtergrond, maar door goed af te stemmen met de bedrijfsmentor was het PvA voldoende om door te gaan.

Het aanstaande vertrek van de opdrachtgever had grote impact op het verdere verloop van het traject. Ik heb in nauwe samenwerking met de bedrijfsmentor gezocht naar een invulling hoe we dit niet ten koste lieten gaan van het resultaat van het afstudeertraject. Hierdoor heeft mijn bedrijfsmentor de feitelijke rol van opdrachtgever voor mij overgenomen. Dit heeft mij voldoende armslag gegeven om goed door te kunnen zetten.

Ik was blij deze periode dat ik al in een vroeg stadium feedback vroeg aan mijn begeleidend examiner. Ook hier was de worsteling tussen onderzoek en praktijkopdracht een onderwerp dat weer aan bod kwam. Een ander aspect voor bespreking was het aanstaande vertrek van mijn opdrachtgever, wat betekende dat deadlines alle kanten uitvlogen.

Waar ik in deze fase niet op gerekend had, was dat ik al fieldresearch moest doen. Hier denk ik goed op de situatie te hebben ingespeeld. Wel bleek ik parallel aan de rondgaande vragenlijst

een eigen initiatief te hebben ontplooid. Ik was niet op de hoogte dat deze vragenlijsten breed rondgingen (incl. gesprekken) en dit leidde ertoe dat ik onverwacht meer deelnemers had bij het interview met de vertegenwoordiger van de Directie Integratie Europa. Dit maakte dat betreffende interview ongemakkelijk, want er zaten te veel personen tegenover de geïnterviewde.

Bovendien kreeg ik hier na afloop van dat interview voor de voeten geworpen dat er de indruk ontstond dat mijn afstuderen ten koste zou gaan van de implementatie en dat zaken mogelijk dubbel zouden worden uitgevoerd. Als interventie ben ik hierover het gesprek aangegaan en heb toegelicht dat hier geenszins sprake van was.

Door het ontbreken van mijn volledige Plan van Aanpak was deze indruk ontstaan, en dat begrijp ik achteraf. Desondanks zie ik niet goed in, hoe ik met deze schuivende deadlines en de beperkte vragenlijst toch de benodigde informatie voor de implementatie boven water had kunnen halen. Daarom sta ik ook nu nog achter het vervroegd doen van de fieldresearch, ondanks het ontbreken van een PvA.

Wat mij tegenviel in deze fase was dat de opdrachtgever stond op de beperkte vragenlijst. Ik ben niet in staat geweest hem te overtuigen van de waarde van een surveyonderzoek. Om toch de benodigde informatie over de houding van BZ-medewerkers te achterhalen, heb ik op dat moment besloten om te zien of ik de resultaten van het MTO kon achterhalen en gebruiken.

Bovendien bleken de resultaten van de vragenlijst maar beperkt bruikbaar voor de implementatie. Ik kreeg meer achtergrond door de interviews. Ik ben daarom blij dat ik de juiste personen te pakken heb weten te krijgen voor hun indruk van de pilot.

Achteraf denk ik niet dat ik veel zaken in deze fase anders had kunnen doen. Ik heb meegedeind op de bewegingen van de organisatie.

10.2.6 Reflectie product Oriëntatie

Als ik kijk naar het Plan van Aanpak dan heb ik daar weinig op aan te merken. Het geeft goed weer welke stappen ik zou gaan doorlopen in de periode van afstuderen. En hoewel ikzelf onduidelijkheid ervoer over het product, heb ik goed het resultaat weten te verwoorden.

Het vormt een goed houvast en een leidraad voor de gehele afstudeerperiode. Vanuit die gedachte heb ik deze ook met de bedrijfsmentor gedeeld. Erin opgenomen is een reële planning, waar ik mij gedurende het traject redelijk goed aan heb vast kunnen houden.

Enkele kleine veranderingen in het PvA, sinds het is gemaakt, vormen de kleine wijzigingen n.a.v. de feedback over scope en de businesscase ontvangen ten tijde van het TTA op 18 mei 2016.

De onderzoeksopzet is duidelijk, maar slaat wederom op een praktijkgericht onderzoek. Dit verklaart waarom in een later stadium ik de onderzoeksopzet in zijn geheel als paragraaf heb opgenomen in het PvA bij de aanpak.

De producten voor het interview omvatten de interviewvragen en de -verslagen. De interviewvragen vond ik goed geschikt voor het achterhalen van de benodigde informatie. De

verslagen vind ik achteraf vrij uitgebreid, maar geven daardoor wel een goed beeld van de gesprekken.

10.3 Fase 2 – Onderzoek

Door het afnemen van de interviews en daarmee de start van het feitelijke veldonderzoek lopen oriëntatie en onderzoek licht door elkaar. Desondanks had ik – volgens – planning voorzien dat na oriëntatie ik me zou verdiepen in de materie, vandaar dat ik hier in deze evaluatie wel deze onderverdeling maak. Enerzijds door het uitvoeren van literatuuronderzoek, waarbij ik eigenlijk als doel had om referenties en voorbeelden te vinden van organisaties die hun papierstromen naar informatiesystemen hadden om weten te zetten. Anderzijds hoopte ik deze beweging te kunnen plaatsen in een groter geheel, de ontwikkelingen wereldwijd op business en IT-vlak.

10.3.1 Achtergrond Onderzoek

De periode van mijn onderzoek (half maart t/m half april 2016) stond voor het project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy in het teken van de formele besluitvorming door de lijn (het SG/DG-beraad), het aanstaande vertrek van de opdrachtgever en de invulling van zijn opvolging. Mijn werkzaamheden voor het project sloten hierop aan.

14 maart 2016 was er het SG/DG-beraad waarin enerzijds het vertrek van de opdrachtgever en anderzijds de consequenties voor de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy besproken werden. Hierin is besproken dat de implementatie niet samen zou vallen met het vertrek van de opdrachtgever. In plaats daarvan zal zijn opvolger het vervolg oppakken, na inwerken in mei 2016, en de implementatie per juni 2016 plaatshebben.

De week erop was er verdere intensieve afstemming over dit vervolg tussen de programmamanager iDiplomatie, de Plv. Secretaris-Generaal en de opdrachtgever van het informatiesysteem 247Foxy van BSG. Belangrijk thema hierbij was het beleggen van eigenaarschap en verantwoordelijkheden.

1 april 2016 volgde het formele afscheid van de opdrachtgever. De weken erna is het project teruggevallen op de routine voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy. Met onduidelijkheid over hoe de opvolger de implementatie zag, gaf dit mij de gelegenheid om grondig onderzoek te doen.

10.3.2 Doel Onderzoek

Met de fase van onderzoek had ik als doel om onderzoek te doen naar de achtergrond van organisatieverandering van papier naar digitaal. Daarnaast wilde ik de definities en stipulatieve betekenis helder krijgen van wat ik onderzocht.

Het doel van deze fase was voldoende data om een analyse en rapportage over te kunnen realiseren.

10.3.3 Uitvoering en acties Onderzoek

Allereerst heb ik in deze fase achtergrond gezocht en gevonden over de “flexibele netwerkorganisatie” en “digitale stukkenstroom”. Deze informatie heb ik gebruikt om te

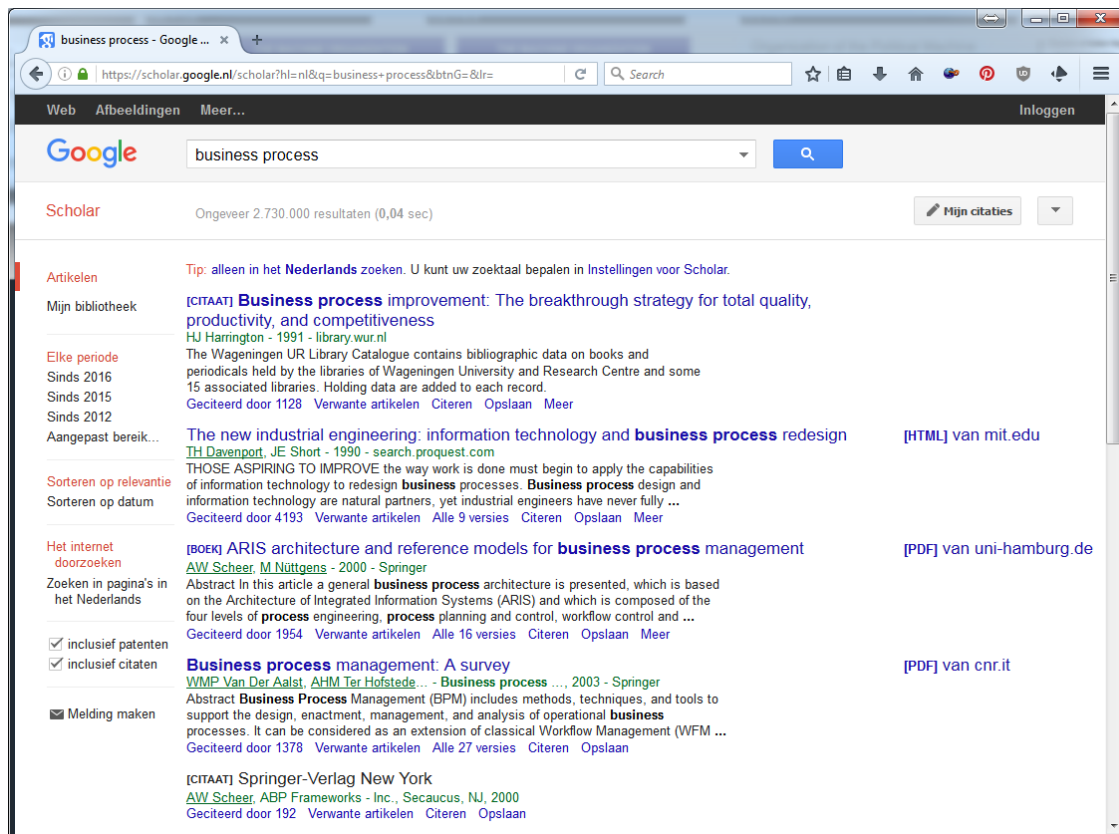
komen tot een beschrijving van deze onderdelen in de context van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Vervolgens heb ik met behulp van de 6W-formule nogmaals de probleemanalyse uitgevoerd. Volgens de aanpak beschreven in “Wat is onderzoek?” (Verhoeven, 2014), heb ik voor mijn praktijkgerichte onderzoek vervolgens de onderzoeksopzet omschreven.

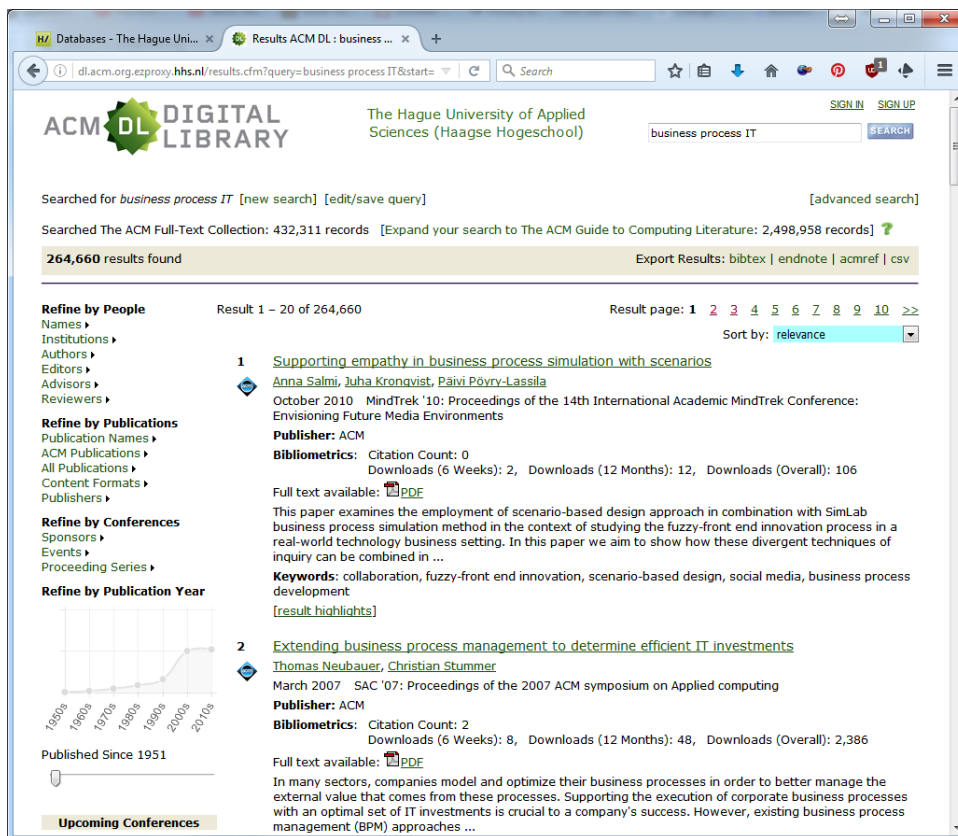
Daarna heb ik met behulp van de bronnen van de Haagse Hogeschool gezocht naar literatuur over bedrijfsprocessen en digitalisering. Hiervoor heb ik de Big6TM-methode (zoekvraag, -plaats, -strategie, selectie, organisatie, evaluatie) gehanteerd. Op basis van de volgende zoektermen heb ik resultaten op mijn zoekvraag steeds verder weten te specificeren:

- “bedrijfsproces” / “business process”;
- “digitalisering werkproces”;
- “paperless business process IT”;
- “paperless office”;
- “digitizing business process through IT”.

Hierbij vond ik zoekresultaten die mij op het spoor zetten van Business Process Reengineering (of Business Process Redesign) en Business Process Management (Figuur 57 en Figuur 58).



Figuur 57: Google Scholar via de HHS proxy – zoekterm “business process”



Figuur 58: ACM Digital Library - zoekterm "business process IT"

De bedrijfsmentor gaf aan dat hij het eveneens interessant zou vinden als ik de context van SharePoint en workflows/businessprocessen zou verkennen, vooral nadat hij van mij in een eerder stadium al wat informatie hierover had ontvangen.

Dit heeft mij doen besluiten om informatie te zoeken bij Gartner, Forrester, AIIM en andere onafhankelijke grote consultancybureaus. Bovendien ging ik mijn boekenkast na voor informatie over trends en ontwikkelingen in ICT en Business en ik bleek veel informatie te kunnen vinden in de literatuur gebruikt in het G-blok, BI-4 en BI-6.

Tegelijkertijd was ik ook nog altijd bezig met mijn dataverzameling in het veld. In de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy had ik in het verleden al een observatie uitgevoerd en ik merkte dat dit een goede bron was om toe te voegen. Omdat dit al een tijd geleden had plaatsgehad, heb ik bij een medewerker van PID geverifieerd dat het proces nog altijd hetzelfde was. Onafhankelijk hiervan heb ik een introductie van het parlementaire proces bijgewoond voor nieuwe medewerkers. Beide bevestigden dat de observatie nog altijd valide was.

Omdat in de periode april de rol van Functioneel Beheerder ingevuld werd, heb ik zeker in de eerste weken van april veel contact gehad over de invulling van deze rol met de betrokken persoon. Omdat zij hiervoor veel uit mijn advies putte, is in overleg besloten dat een interview over hetzelfde onderwerp wat te veel van het goede zou worden. Wel zou ik de belangrijke besprekpunten meenemen in het verslag van het onderzoek.

10.3.4 *Resultaat Onderzoek*

Als resultaat van deze fase beschikte ik over veel literatuur, allerlei artikelen, verslagen van de interviews, een observatieverslag en wat vraagstukken voor Functioneel Beheer.

10.3.5 *Reflectie proces Onderzoek*

Ik vond de fase van onderzoek een lastige. Voor mij was het vinden van juiste en relevante informatie een struikelblok. Vandaar dat ik deze fase ben begonnen met het ingaan op de definities en enige achtergrond.

De 6W-formule heeft mij hierbij geholpen om scherp te krijgen, wat nu eigenlijk de probleemsituatie was en door dit te plaatsen in het 9-vlakmodel werd voor mij duidelijk vanuit welk perspectief ik zocht.

Alsnog kreeg ik op basis van de eerste zoektermen veel te veel irrelevante resultaten. Om hierin lijn aan te brengen heb ik de Big6TM-methode ingezet. Dit heeft me geholpen om hier de resultaten te filteren en een duidelijke selectie te krijgen van nuttige resultaten.

Toch bleef ik wat hangen in het zoeken naar data. Terugkijkend denk ik dat dit komt doordat ik al veldonderzoek aan het uitvoeren was en daardoor al in een bepaalde richting resultaten voor het onderzoek zocht.

Ook speelde onduidelijkheid over de aansturing mij parten. Ik heb daarop met mijn bedrijfsmentor meer contact gezocht over de richting van het onderzoek. Daarnaast zocht ik contact met de begeleidend examiner van school om de voortgang te bespreken. In de volgende fase had dit plaats. Dit heeft mij geholpen om toch weer wat lijn aan te brengen in het onderzoek.

Mocht ik in de toekomst nogmaals echt onderzoek doen, zal ik sneller terugvallen op het structureren van de zoekacties. Ik hoop daarmee te voorkomen dat ik verzand in het eindeloze verzamelen van interessante informatie, waarvan ik niet weet hoe het valt in te passen.

Ik ben blij dat ik in deze fase veel feedback heb gezocht met de bedrijfsmentor, want feitelijk was dit het moment waarop ik geen opdrachtgever meer had. Met hulp van deze bedrijfsmentor heb ik zo toch invulling kunnen geven aan het gat dat de opdrachtgever achterliet. Hiermee is de bedrijfsmentor ook de feitelijke opdrachtgever geworden voor mijn afstudeeropdracht.

10.3.6 *Reflectie product Onderzoek*

Ik heb veel resultaten en informatiebronnen gevonden en ook heel breed. Terugkijkend op de hoeveelheid stukken vraag ik me af of het niet te veel en te groot was, maar in het algemeen ben ik wel tevreden over het resultaat van deze fase.

10.4 Fase 3 – Analyse

De data en resultaten van het onderzoek heb ik in deze fase (half april 2016 t/m half mei 2016) samengesteld tot een analyse. Hoewel ik het merendeel van de onderzoeksresultaten hiervoor inderdaad had verzameld, heb ik ook in deze fase ook nog aan dataverzameling gedaan.

10.4.1 *Achtergrond Analyse*

De periode van half april tot en met mei 2016 was er nog geen opvolger voor de opdrachtgever. Een en ander werd waargenomen door een plaatsvervanger, maar er was weinig bemoeienis met de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy.

Dit hield in dat volgens de reguliere sprints verder werd gewerkt aan de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy. Verder heeft Microsoft in deze periode de broncode van het informatiesysteem 247Foxy doorgelicht op verzoek van DBV/IV.

In overleg met de bedrijfsmentor zou ik ervoor zorgen dat hij zo snel mogelijk kon beschikken over de resultaten van mijn onderzoek.

10.4.2 *Doel Analyse*

Ik had vooraf als doel om aan het eind van de analyse de bedrijfsmentor een onderzoeksrapport te overhandigen, waarmee enerzijds duidelijk was dat het informatiesysteem 247Foxy paste in een trend, anderzijds dat SharePoint als platform hier een goede keuze voor was.

Bovendien ging ik in op de bestaande situatie en wat hiervan de gevolgen waren voor de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy.

10.4.3 *Uitvoering en acties Analyse*

Met het op schrift stellen van de 6W-formule, de definitie van de digitale stukkenstroom en implementatie in de vorige fase, zette ik deze opbouw voort in deze fase. Het eerste onderdeel dat ik hierover toevoegde was een stuk over Cultuur & Context. Mijn insteek hiervan was dat – zoals mijn begeleidend examiner adviseerde – duidelijk werd hoe veranderlijk deze organisatie is en welk terugkerend patroon in een jaar te zien valt. Voor de implementatie betekent dit immers dat het moment goed gekozen moet worden.

Een volgend onderdeel in het onderzoeksrapport vormde het beantwoorden van de deelvragen over de digitale stukkenstroom en de applicatie Foxy 1.0. In een later stadium heb ik deze herschikt.

Vervolgens ging ik aan het werk met de gevonden literatuur. Mijn insteek was hierbij dat ik van hoog-over steeds verder in zou zoomen op de situatie bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Dit betekende dat ik allereerst inging op de algemene ontwikkelingen BPR en BPM, waar mijns inziens deze ontwikkeling van een digitale stukkenstroom onder viel te plaatsen. Voortdurend probeerde ik hierbij wel de verbinding te leggen naar het informatiesysteem 247Foxy, door de conclusies en consequentie voor de ontwikkeling hiervan op te nemen.

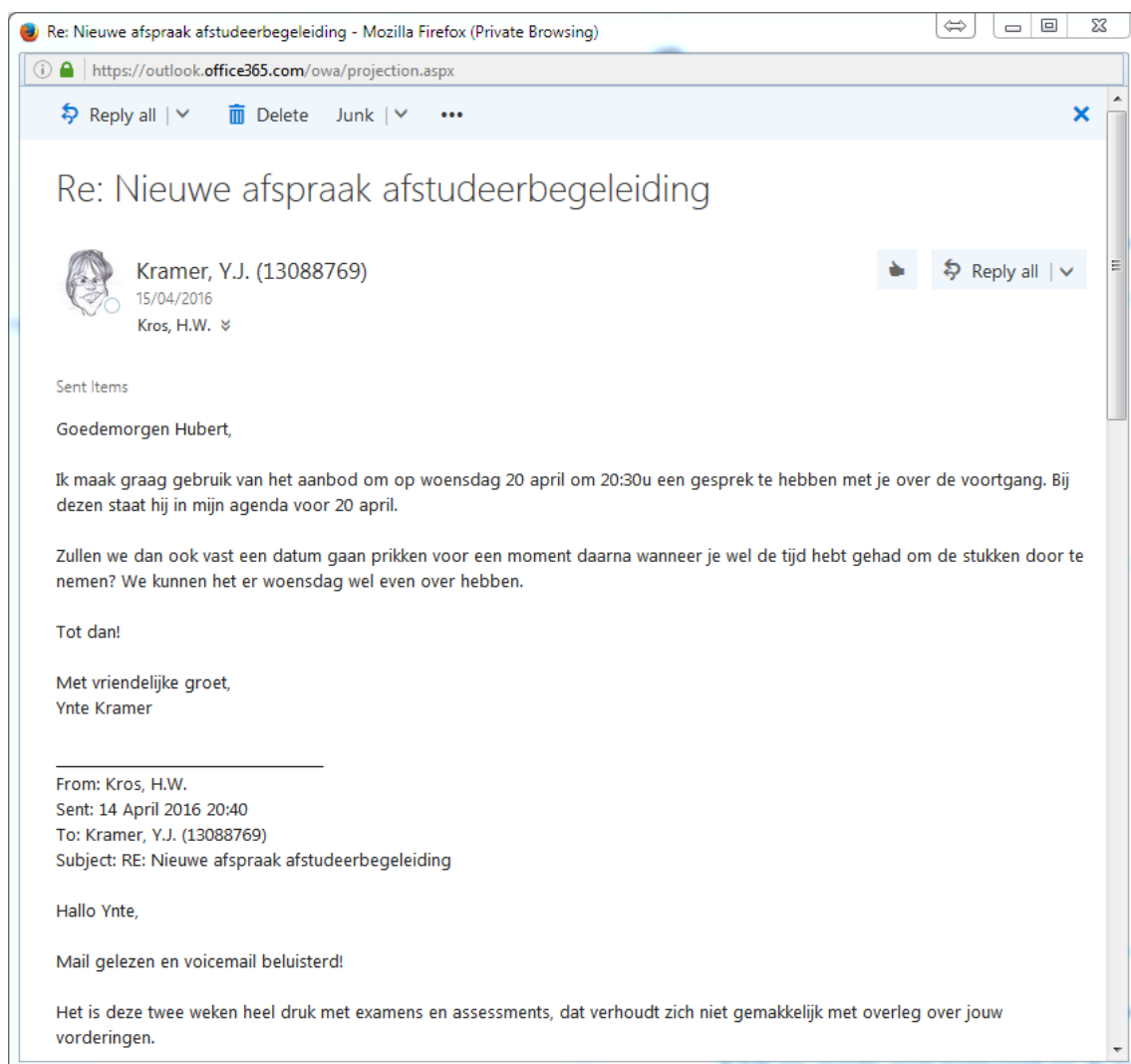
Daaropvolgend belichtte ik de keuze voor SharePoint en BPM en wat hierover vanuit Gartner en AIIM gerapporteerd werd. Voor mij was duidelijk dat SharePoint als platform hier geschikt voor is, en de informatie die ik vond van Gartner hierover, bevestigde dit voor mij. Ook AIIM ziet een bredere toepassing van SharePoint dan voor documentmanagement, waar critici dit platform soms laatdunkend mee afdoen. Dit haalde ik dan ook aan als argument in de analyse.

In de analyse ging ik daarna in op de effecten van de toepassing van Scrum in een organisatie als die van het Ministerie van Buitenlandse Zaken, omdat dit hier en daar kan wringen. Mijn insteek was dat ik dit terug laat komen in het advies.

Met behulp van de informatie uit het boek Bedrijfsinformatiesystemen (Laudon & Laudon, 2010) kwam ik nog op het spoor van een recent CHAOS Report (Hastie & Wojewoda, 2015), waar ik nog wat aanknopingspunten vond voor het latere advies.

Op dit punt had ik op mijn initiatief met mijn begeleidend examiner nog een feedbacksessie over de tussenstand (Figuur 59). Belangrijke feedback die ik uit deze sessie kreeg, ging in op:

- Het meebewegen met de organisatie en hoe dit op te nemen in het verslag;
- Manieren om cultuur en organisatie te beschrijven;
- Hoe analyse te verwerken in implementatie.



Figuur 59: Afspraak tussenstand 20-4 begeleidend examiner

Dat bracht mij bij de uitwerking van de eigenlijke analyse van het veldonderzoek. Ik beschreef de gedane observatie en de conclusies hiervan ten aanzien van de bestaande situatie.

De interviewverslagen nam ik op, en verwerkte deze in een woordenwolk. Dit zorgde ervoor dat ik hier ook de belangrijke terugkerende kenmerken zichtbaar wist te maken.

Omdat ik bij de verwerking van de vragenlijsten tot de conclusie kwam dat deze slechts indicatief vielen te gebruiken, besloot ik dat analyse van de resultaten van het medewerkertevredenheidsonderzoek belangrijker input vormde. Dit onderzoek was met een duidelijke statistische verantwoording beschikbaar en ik kon op basis hiervan een representatief beeld krijgen van belangrijke pijnpunten voor de organisatie.

Ik kon deze resultaten alleen niet integraal opnemen. Vandaar dat ik ervoor gekozen heb om deze samen te vatten en mijn belangrijkste conclusies op basis van deze secundaire analyse (Verhoeven, 2014, pp. 128-131) op te nemen. Voor het zichtbaar maken van belangrijke thema's nam ik opnieuw een woordenwolk op.

1 mei 2016 liet ik de stand van zaken reviewen door mijn medestudenten, Marcel Sohns en Jeffrey de Vos, in het kader van een peer review. Dit zorgde voor waardevolle feedback op probleemdomen en literatuuronderzoek, die ik die dag nog heb kunnen verwerken.

Na de definitie van probleemdomen, literatuuronderzoek en de uitwerking van de resultaten van het veldonderzoek ging ik over tot organisatieanalyse en de toepassing van de hiervoor geschikte modellen.

Om een beeld te krijgen van het soort organisatie en de focus heb ik de organisatiestructuur van het Ministerie van Buitenlandse Zaken vergeleken met de organisatiestructuren van Mintzberg. Dit leidde niet direct tot nieuwe inzichten, maar bevestigde voor mij de wijze waarop het Ministerie van Buitenlandse Zaken functioneert. Door vervolgens de waardeketen van Michael Porter te onderzoeken bekeek ik de proceskant tegenover de wijze van organiseren volgens Mintzberg.

Verdere analyse van de organisatie probeerde ik te doen aan de hand van het 7S-model van McKinsey. De kracht hiervan zat – in mijn ogen – in de benadering vanuit de verschillende invalshoeken. De conclusies die ik trok vanuit deze benadering, verbond ik aan een SWOT-analyse.

Verder inzoomend op de digitale stukkenstroom nam ik een Ishikawa-diagram op om daarmee de problemen van de huidige situatie te benoemen en in te delen aan de hand van de categorieën Man, Method, Management, Measurement, Material en Machine.

Bovendien wilde ik het krachtenspel van de stakeholders in het project duidelijk maken en vandaar dat ik een Onion Model (Alexander & Beus-Dukic, 2009) heb opgenomen. Deze bleek ik al een keer gemaakt te hebben, dus ik heb de resultaten van toen bekeken en stevig aangescherpt.

Een van de toekomstige stukkenstromen maakte ik inzichtelijk met behulp van UML en eveneens ging ik kort in op de requirements.

Met behulp van Archimate maakte ik een beschrijving van de toekomstige situatie, waarbij ik probeerde het verschil met de huidige situatie zichtbaar te maken.

Tot slot – ten behoeve van de veranderinganalyse – heb ik binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken de vragenlijst voor de kleurentheorie van Léon de Caluwé langs laten gaan, om een beeld te vormen van de voorkeursaanpak.

Om de organisatie ook vanuit een ander gezichtspunt te belichten, heb ik de organisatiecultuur geanalyseerd met behulp van het OCAI van Cameron en Quinn.

De conclusies die per paragraaf kort waren omschreven, heb ik ter afronding van het onderzoeksrapport in een opsomming opgenomen.

Ten opzichte van het afstudeerplan ben ik in deze analyse afgeweken van de toepassing van het Business Model Canvas.

Hoewel ik geprobeerd heb het Business Model Canvas van Alex Osterwalder toe te passen op het Ministerie van Buitenlandse Zaken in de context van het implementeren van het informatiesysteem 247Foxy, is dit mij niet gelukt. Ik was niet in staat om tot een verdeling te komen, waarin het bestaansrecht van het Ministerie van Buitenlandse Zaken is verbonden aan een verdienmodel. Ik vermoed dat ik vastliep omdat dit bestaansrecht is vastgelegd in de Nederlandse Grondwet.

De analyse met behulp van het BMC heeft daarmee niet tot enig resultaat geleid.

10.4.4 Resultaat Analyse

Als resultaat van deze analyse heb ik de bedrijfsmentor een onderzoeksrapport aangeleverd bestaande uit de hierboven beschreven onderdelen.

Dit bevatte daarmee een probleemanalyse, met definities, een literatuuronderzoek naar trends en ontwikkelingen, een organisatieanalyse, deels een beschrijving van de huidige situatie en deels een beschrijving van de toekomstige situatie.

10.4.5 Reflectie proces Analyse

Gedurende de analyse heb ik heel veel werk verricht. In grote lijnen allemaal bruikbaar en zinnig, maar als ik terugkijk op wat ik deed, liep veel door elkaar.

Ik was bezig met een organisatieanalyse, beschouwde de huidige situatie (IST) en benoemde in delen ook de toekomstige situatie (SOLL) met ertussen nog een aantal modellen, waarbij niet overall even duidelijk was waarom ik dit toepaste.

Mijn afstudeerplan vormde hiervoor de leidraad en ik hield daar angstvallig aan vast, wat niet ten goede kwam van de analyse.

Het hielp om nog eens contact te zoeken met de begeleidend examiner. Hij bevestigde voor mij dat de wijze waarop ik “meebewoog” in deze variabele omgeving een goede aanpak was.

Ik heb hier ook echt last gehad van het vertrek van de opdrachtgever. Er was opeens een gat gevallen en het voelde alsof alles in de wachtstand was komen te staan.

Voor een toekomstige aanpak zou ik dit anders doen. Wanneer er onduidelijkheid blijft bestaan en zaken door elkaar lopen, is dat een signaal dat het niet helemaal goed loopt. Ik was hier eerder al mee naar de begeleidend examiner gegaan, maar ik heb daar achteraf te

weinig mee op weten te lossen. Omdat de bedrijfsmentor erg tevreden was over het resultaat, heb ik het erbij laten zitten.

Enige wijze die ik zie om dit aan te pakken voor mijzelf, is om structuur te zoeken. Het gebrek hieraan heeft mij veel tijd gekost.

10.4.6 *Reflectie product Onderzoek*

Wat ik heb opgeleverd met het onderzoeksrapport is inhoudelijk niet slecht. Het laat duidelijk zien dat ik vanuit meerdere invalshoeken het probleemdomein heb onderzocht. De bedrijfsmentor was er erg enthousiast over en vroeg zelfs of hij delen hieruit mocht hergebruiken.

Ook van anderen waaronder de QA-medewerker kreeg ik lof op het onderzoeksrapport.

Als ik kijk naar het product dan vind ik achteraf dat ik wat meer een lijn had kunnen aanhouden. Ik merk dat dit product de spagaat tussen onderzoeksrapport en analyse van de huidige situatie (IST) vertoond.

De componenten waar het uit bestaat, zijn allemaal duidelijk: een probleemanalyse, met definities, een literatuuronderzoek naar trends en ontwikkelingen, een organisatieanalyse, deels een beschrijving van de huidige situatie en deels een beschrijving van de toekomstige situatie.

Om die reden heb ik de bedrijfsmentor ook aan het eind van fase 4 voorzien van een geüpdatet versie van het onderzoeksrapport, waarbij veel duidelijker wordt dat dit een analyse vormt van de huidige situatie.

10.5 Intermezzo – het Tussentijds Assessment

Met al het werk dat ik verricht had, dacht ik klaar te zijn voor het Tussentijds Assessment (TTA). Weliswaar ontbraken nog grote delen in het implementatieontwerp en -advies, maar in mijn ogen viel er een logisch vervolg te maken van de analyse naar ontwerp en advies.

10 mei 2016, de datum van mijn TTA, liep voor mij uit op een teleurstelling. Op de een of andere manier ging een en ander niet goed met het delen van versies op Blackboard, maar dit heb ik niet in de gaten gehad. In de uitnodiging naar mijn examinatoren had ik wel een recente versie toegevoegd, maar op de dag zelf beschikte de begeleidend examiner over een versie uit begin maart 2016.

Dat was een schok, vooral omdat ik met de begeleidend examiner al meerdere malen een feedbacksessie gehad had over een recentere versie.

De tweede examiner had wel de recente versie uit mijn e-mail en kon mij voorzien van feedback. Toch was de toon gezet met de suggestie dat er nog veel ontbrak, hoewel ik in mijn ogen me aardig aan de planning van het afstudeerplan had weten te houden.

Wat was hier toch misgegaan?

De dag na het TTA zocht ik contact met de begeleidend examiner en heb daar mijn teleurstelling geuit. Hierop besloten we het TTA opnieuw te plannen, een week later.

De tijd tussen 10 mei 2016 en het “echte” TTA heb ik goed gebruikt. Dit was voor mij het moment waarop ik schoon schip heb gemaakt tussen de spagaat van praktijkgericht onderzoek en het adviesrapport. Het gehele Pinksterweekend heb ik het afstudeerproduct volledig omgegooid en herschreven.

Als eerste heb ik een lijn vastgesteld, de volgorde waarin ik dingen wilde bespreken. Vervolgens heb ik IST/SOLL gescheiden en op de juiste plek gezet. Zo bleek ineens dat ik al een groot deel van het ontwerp had.

Elk van de gebruikte modellen heb ik verder onderbouwd, waarom ik het heb toegepast en wat ik eruit concludeer. De SWOT-analyse bood bij nader inzien geen nieuw inzicht, noch voegde het iets toe in het kader van de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy. Vandaar dat ik deze heb laten vervallen.

De invloed van cultuur en de wijze waarop ik de veranderanalyse toepaste, heb ik in deze periode verder aangescherpt.

De hoeveelheid werk die ik er dat weekend in het gestopt, heeft zich het TTA op 18 mei 2016 terugbetaald. Dit was het TTA dat ik had verwacht: goede feedback van mijn examinatoren, waar ik mee verder kon om de laatste loodjes af te ronden.

Het commentaar dat me van deze avond nog bij is gebleven: “het lijkt wel of ik een heel ander stuk zat te lezen”.

10.6 Fase 4 – Ontwerp & advies

Na het TTA volgde voor mij – volgens planning – nog een fase. De afronding van het implementatieontwerp en -advies. Dit volgde logisch uit de vastgestelde bevindingen en moest hier ook op inhaken.

10.6.1 Achtergrond Ontwerp & advies

Deze fase startte grofweg half mei. Bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken is de opvolger van de opdrachtgever net begonnen. Zij is vooral nog bezig zich alles eigen te maken. Wel is zij al langs geweest voor een introductie van het informatiesysteem 247Foxy.

In de tussentijd is een aantal punten uit het ontwerp en enkele adviezen die ik heb opgenomen in dit stuk al meegenomen in de inrichting van het beheer van het informatiesysteem 247Foxy bij het Ministerie – voorafgaand aan de implementatie. De verschillende beheervormen volgens Looijen staan deels, Functioneel Beheer wordt grotendeels ingericht aan de hand van mijn ontwerp.

10.6.2 Doel Ontwerp & advies

Met het implementatieontwerp en advies wil ik de organisatie voorzien van een ontwerp (wat moet er gebeuren en hoe) om het informatiesysteem 247Foxy in te voeren. Bovendien moet met dit rapport duidelijk zijn welke veranderaanpak naar alle waarschijnlijkheid het beste resultaat bereikt.

Daarnaast dien ik de organisatie van advies om in te spelen op de bevindingen die aangetroffen zijn tijdens het onderzoek en analyse.

10.6.3 Uitvoering en acties Ontwerp & advies

Voor het opstellen van het ontwerp en advies begon ik met de definitie van implementatie om daarna in te gaan op de activiteiten die stapsgewijs uitgevoerd moeten worden.

Belangrijk aspect hierin vormde voor mij het beleggen van de verantwoordelijkheden en het eigenaarschap. Dit heb ik aan de hand van het beheermodel van Looijen toegelicht en voor Functioneel Beheer nog verder toegespitst.

Om de situatie tussen de regieorganisatie DBV/IV en de eigenaar BSG toe te lichten heb ik hier een kort aanvullende paragraaf over opgeschreven.

Vervolgens beschreef ik de aanpak van de implementatie – zowel organisatorisch, functioneel als technisch.

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken hanteert de PDCA-cyclus voor continue verbetering, kort ging ik ook hierop in bij het ontwerp.

In het advies beschrijf ik de belangrijkste punten waar de organisatie mijns inziens op moet letten, gezien de bevindingen vanuit de bestaande situatie en de organisatieanalyse.

Eveneens heb ik in het advies verwezen naar de spanningen die er zijn tussen de huidige organisatievorm en wijze van werken en de gewenste flexibele netwerkorganisatie.

10.6.4 Resultaat Ontwerp & advies

Het resultaat van deze fase vormt een implementatieontwerp en -advies. Ik heb deze als los rapport overhandigd aan de bedrijfsmentor.

10.6.5 Reflectie proces Ontwerp & advies

Voor mij was deze fase van het proces relatief eenvoudig. Ik vond de stappen vanuit de organisatie- en probleemanalyse naar de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy vrij logisch op elkaar volgen.

Waar ik moeite mee had, was het voornemen van de organisatie om te transformeren van de huidige organisatievorm naar een flexibele netwerkorganisatie een plek te geven. Wat duidelijk wordt uit de veranderinganalyse is dat de organisatie nog niet zo ver is. Het informatiesysteem 247Foxy is er wel al op ingericht. In mijn ogen is de voorbeeldfunctie van het management hierbij leidend om dit te kunnen realiseren. Ik weet niet of dit goed genoeg naar voren komt uit mijn advies.

Een volgende keer zal ik waarschijnlijk de fase op een vergelijkbare manier uitvoeren.

10.6.6 Reflectie product Ontwerp & advies

Als ik kijk naar het rapport vormt het een goed geheel en een logisch voortbouwen op wat er in de organisatie- en probleemanalyse aan bevindingen is aangetroffen.

Als afstudeerproduct in zijn geheel, is het mogelijk wel heel veel. Ik ben desondanks tevreden over de kwaliteit en de diepgang.

10.7 Competenties

In onderstaande paragraaf ga ik in op de tijdens deze afstudeeropdracht bewezen competenties.

10.7.1 *Business analyse*

Business analyse vormt het analyseren en modelleren van de bedrijfsvoering met als doel knelpunten/verbeterpunten te identificeren. Ik denk aan te kunnen tonen dat ik beschik over deze competentie door het uitvoeren van de volgende zaken:

In kaart brengen organisatieaspecten

Allereerst heb ik de organisatieaspecten in kaart gebracht aan de hand van een analyse van de jaarlijks terugkerende cyclus en wat de kenmerken hiervan zijn. Vervolgens maak ik een analyse van de visie en strategie van het Ministerie van Buitenlandse Zaken aan de hand van de achtergrond van de Modernisering Diplomatie.

De huidige organisatiestructuur van het Ministerie van Buitenlandse Zaken vergelijk ik met de organisatiestructuren van Mintzberg en ik beschrijf de belangrijkste kenmerken van het Ministerie van Buitenlandse Zaken die te herkennen zijn vanuit het model van Mintzberg.

Door een vergelijking te maken tussen de machinebureaucratie van Mintzberg en de flexibele netwerkorganisatie die het Ministerie van Buitenlandse Zaken wil worden, geef ik de knelpunten aan die bestaan op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Analyse bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering analyseer ik door een relatie te leggen tussen de waardeketen van Porter en de BZ-beleidscyclus. Zo laat ik zien hoe de belangrijkste primaire processen eruitzien.

Summier passeert ook het 9-vlakmodel van Rik Maes de revue om het probleemgebied af te bakenen, omdat ik daarmee de context van het informatiesysteem 247Foxy wil laten zien. Bovendien geef ik met behulp van de 6W formule aan waar de knelpunten in de huidige bedrijfsvoering zitten.

Afbakenen stakeholders en positionering probleemdomain

Verdere organisatieaspecten onderzoek ik aan de hand van het Onion Model waarmee ik de stakeholders van het project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy heb benoemd. Om de machtsverhouding hiervan te laten zien, pas ik eveneens een Power/Interest grid toe.

Modelleren bedrijfsprocessen

Op operationeel niveau modelleer ik een van de bedrijfsprocessen, de stukkenstroom voor de beantwoording van Kamervragen, aan de hand van UML. Hierin laat ik terugkomen, waar verbeterpunten te realiseren zijn. Verder positioneer ik het informatiesysteem 247Foxy in het waardepropositiemodel van Treacy en Wiersema om de context van dit systeem zichtbaar te maken.

10.7.2 Business-IT Alignment

Business-IT alignment vormt het afstemmen van business processen en ICT-processen met als doel de bedrijfsvoering te verbeteren. Ik denk aan te kunnen tonen dat ik beschik over deze competentie door het uitvoeren van de volgende zaken:

Onderzoek aansluiting bedrijfsinrichting en IT

Door onderzoek te doen naar de bedrijfsinrichting en IT aan de hand van het 7S-model van McKinsey heb ik bekeken waar de afstemming van business en IT nu hapert en hoe deze valt te verbeteren door de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy.

Probleemanalyse Business-IT alignment

Bovendien beschrijf ik vanuit de invalshoek van een Ishikawa-diagram waar er door de organisatie nu problemen worden ervaren vanuit aansluiting van Business op IT. In het implementatieontwerp ga ik vervolgens in hoe deze problemen aangepakt kunnen worden.

Aan de hand van het veldonderzoek ga ik eveneens in op de Business-IT alignment door te onderzoeken waar de huidige IT-voorzieningen de huidige processen onvoldoende ondersteunen.

Requirementsanalyse en ontwerp toekomstige Business-IT alignment

Door middel van een kleine requirementsanalyse ga ik in op hoe de Business-IT alignment valt te verbeteren en beter valt in te passen.

Met het ontwerp geef ik aan waar de verbeteringen te behalen zijn in de Business-IT alignment en hoe dit ten goede komt aan het functioneren van de organisatie en verbetering in de besluitvorming.

10.7.3 ICT-Beleid

ICT-beleid vormt het voorstellen van een strategische ICT-architectuur met als doel het ICT-beleid voor de organisatie op de langere termijn vast te stellen. Ik denk aan te kunnen tonen dat ik beschik over deze competentie door het uitvoeren van de volgende zaken:

Trendanalyse Business-IT lange termijn

Trendanalyse en het onderzoek naar technologische mogelijkheden is hierbij een onderdeel van het vormen van ICT-beleid op lange termijn.

In deze afstudeeropdracht ga ik in op het onderzoek naar trends (en de positie op het Boston Consultancy Grid) en analyseer ik de strategische keuze van het SharePoint platform als centraal portaal.

Literatuuronderzoek mogelijkheden SharePoint

Hiervoor heb ik in het literatuuronderzoek een inventarisatie gedaan van de trends en ontwikkelingen wereldwijd. Daarbij leg ik de verbinding met de keuze voor het platform door gebruik van rapportages van Gartner en AIIM. Ik laat zien welke technologische mogelijkheden er zijn op dit gebied en hoe de keuze van het Ministerie van Buitenlandse Zaken hierin past.

10.7.4 Veranderingsanalyse

Veranderingsanalyse vormt het onderzoeken van de veranderingsbehoefte en een daarop gebaseerd veranderingsvoorstel maken dat inzicht geeft in onder andere impact, kosten en baten. Ik denk aan te kunnen tonen dat ik beschik over deze competentie door het uitvoeren van de volgende zaken:

Veranderaanpak en onderzoek bedrijfscultuur

Door het uitvoeren van een onderzoek aan de hand van de kleurentheorie van Léon de Caluwé heb ik met deze afstudeeropdracht een beeld gevormd van de veranderaanpak die binnen de organisatie de voorkeur heeft. Ook heb ik aan de hand van het OCAI van Cameron en Quinn de huidige en toekomstige bedrijfscultuur geanalyseerd.

Impactsanalyse implementatie

Met het implementatieontwerp beschrijf ik de impact van de veranderingen door de implementatie van 247Foxy op de informatiesystemen en organisatie (menschant). Daarnaast beschrijf ik de benodigde veranderingen voor de informatievoorziening aan de hand van de wijzigingen die benodigd zijn in de beheerorganisatie en in het proces.

Ik ga kort in op de lasten en de baten die de invoering van het informatiesysteem 247Foxy met zich meebrengt en bepaal hiermee de impact van de verandering.

Door de huidige situatie (IST) te vergelijken met een beschrijving van de toekomstige situatie (SOLL) analyseer ik welke verandering de organisatie door maakt. Ik beschrijf het scenario van de toekomstige situatie na implementatie en de risico's die hierbij zich voor kunnen doen.

11 Geraadpleegde literatuur

- AIIM. (2010). *What is Enterprise Content Management?* Opgeroepen op april 3, 2016, van AIIM: <http://www.aiim.org/What-is-ECM-Enterprise-Content-Management.aspx>
- AIIM. (2015, februari 18). *Connecting and Optimizing SharePoint*. Opgeroepen op maart 23, 2016, van AIIM: <http://www.aiim.org/Research-and-Publications/Research/Industry-Watch/SharePoint-2015>
- Alexander, I., & Beus-Dukic, L. (2009). *Discovering Requirements*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Caluwé, L. d. (2001, december 12). *Veranderen in vijf kleuren*. Opgeroepen op april 19, 2014, van Managementsite: <https://www.managementsite.nl/veranderen-vijf-kleuren>
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. (1996). *The Fad that forgot People*. Opgeroepen op maart 30, 2016, van Fast Company: <http://www-2.rotman.utoronto.ca/~evans/teach363/fastco/reengin.htm>
- Derksen, B. (2014). *Trends in Business & IT*. Leiden: BITTI.
- Gartner. (2015, maart 18). *Magic Quadrant for Intelligent Business Process Management Suites*. Opgeroepen op april 2, 2016, van Gartner: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-2C2O57O&ct=150320&st=sb>
- Gartner. (2016). *Business Process Management*. Opgeroepen op april 2, 2016, van Gartner: <http://www.gartner.com/it-glossary/business-process-management-bpm/>
- Hammer, M. (1990, July-August). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, pp. 104-112.
- Hastie, S., & Wojewoda, S. (2015, oktober 4). *Standish CHAOS Report 2015*. Opgeroepen op april 10, 2016, van InfoQ: <http://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>
- Havey, M. (2005). *Essential Business Process Modelling*. Sebastopol: O'Reilly.
- Heezik, N. v. (2013). *Business Case Digitalisering*. Den Haag: Ministerie van Buitenlandse Zaken.
- Hoitingh, A. (2013, februari 18). *Zaakgericht werken en SharePoint*. Opgeroepen op februari 19, 2013, van Slideshare: <http://www.slideshare.net/appie1701/zaakgericht-werken>
- Ko, R. K. (2009). A Computer Scientist's Introductory Guide to Business Process Management (BPM). *AMC Crossroads*, 11-18.
- Kramer, Y. J. (2014). *Foxy - Praktijkopdracht BI-3dt*. Den Haag: HHS.
- Lanting, M. (2013). *De slimme organisatie*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2010). *Bedrijfsinformatiesystemen* (11 ed.). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Leeuwen, A. D., Colijn, K., Lodders-Elfferich, T., Marres, P., & Schoenmakers, V. (2014, mei 22). *Slotrapport Adviescommissie Modernisering Diplomatie*. Opgeroepen op februari 24, 2016, van Rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2014/05/22/slotrapport-adviescommissie-modernisering-diplomatie>
- Loo, J. v. (2009, april 17). *Een netwerk: (hoe) werkt dat eigenlijk?* Opgehaald van Frankwatching: <http://www.frankwatching.com/archive/2009/04/17/een-netwerk-hoe-werkt-dat-nu-eigenlijk/>
- Looijen, M., & Delen, G. (1992). *Beheer van informatievoorziening*. Rijswijk: Cap Gemini Publishing.
- Microsoft. (2016, maart). *Patterns and Practices*. Opgeroepen op maart 29, 2016, van Microsoft: <http://dev.office.com/pnp>
- Middeldorp, E. (2015). *iDiplomatie.NEXT 2015-2016*. Den Haag: Ministerie van Buitenlandse Zaken.

- Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2014). *Rijksoverheid*. Opgeroepen op april 13, 2016, van Introductiedossier Ministerie van Buitenlandse Zaken: <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/richtlijnen/2014/11/03/introductiedossier-ministerie-van-buitenlandse-zaken/introductiedossier-buitenlandse-zaken-2014.pdf>
- Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2014). *Sociaal Jaarverslag Buitenlandse Zaken 2014*. Opgeroepen op mei 3, 2016, van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/jaarverslagen/2015/09/11/sociaal-jaarverslag-bz-2014/sociaal-jaarverslag-bz-2014.pdf>
- Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2015, april). *Organogram Ministerie van Buitenlandse Zaken*. Opgeroepen op 2 18, 2016, van Rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/brochures/2012/11/23/organogram-ministerie-van-buitenlandse-zaken/organogram-buza-a4-april-2015.pdf>
- Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2015). *Over ons*. Opgeroepen op februari 27, 2016, van Werken voor Nederland: <https://www.werkenvoornederland.nl/de-rijksoverheid-als-werkgever/organisaties/ministerie-van-buitenlandse-zaken/over-ons>
- Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2015, december 17). *Programma iDiplomatie (voorheen Digitalisering)*. Opgeroepen op februari 24, 2016, van Rijksictdashboard: <https://www.rijksictdashboard.nl/projecten/160191?p=content&projectid=project&sub=programma-digitalisering>
- Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of Migrating to Agile Methodologies. *Communications of the ACM*, 73-78.
- Oirsouw, R. v., Spaanderman, J., & Arendonk, C. v. (2008). *Informatiseringseconomie* (4e ed.). Den Haag: SDU Uitgevers.
- Plasterk, R. (2015, januari). *Digitaal 2017*. Opgeroepen op februari 27, 2016, van Digitale overheid: <http://www.digitaleoverheid.nl/digitaal-2017>
- Pols, R. v. (2003). *Nieuwe informatievoorziening: informatieplanning in de 21e eeuw*. Den Haag: Academic Service.
- Rubin, K. S. (2013). *Essential Scrum: A practical Guide to the most popular Agile Process*. Ann Arbor: Pearson Education.
- Schoenmaker, M. (2006, augustus). Tussen beheersing en betrokkenheid. *Loopbaan*, pp. 4-7. Opgeroepen op maart 13, 2016, van <http://www.kijkopjeloopbaan.nl/files/2213/1993/2438/Tussenbeheersingenbetrokkenheid.pdf>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013, juli). *The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Opgeroepen op april 3, 2016, van The Scrum Guide: <http://scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>
- SG/DG-beraad. (2013, oktober). *Plan van Aanpak Modernisering Diplomatie*. Opgeroepen op februari 18, 2016, van Vereniging Dienst Buitenlandse Zaken: <http://www.vdbz.nl/item.html&objID=90400>
- The Workflow Management Coalition. (2016). *What is BPM*. Opgeroepen op april 2, 2016, van Workflow Management Coalition: <http://wfmc.org/what-is-bpm>
- Timmermans, F. (2013, juni 28). *Modernisering Nederlandse diplomatie*. Opgeroepen op februari 21, 2016, van Officiële Bekendmakingen: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-32734-15.html>
- Turk, D., France, R., & Rumpe, B. (2002). Limitations of Agile Software Processes. *Third International Conference on Extreme Programming and Flexible Processes in Software Engineering* (pp. 43-46). Alghero: Software Engineering Group.

- United States General Accounting Office. (1997, May). *Business Process Reengineering Assessment Guide*. Retrieved maart 27, 2016, from General Accounting Office:
<http://www.gao.gov/special.pubs/bprag/bprag.pdf>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma.
- Wikipedia. (2015, december). *Implementatie*. Opgeroepen op april 6, 2016, van Wikipedia:
<https://nl.wikipedia.org/wiki/Implementatie>
- Wikipedia. (2016, februari 10). *Netwerkorganisatie*. Opgeroepen op maart 13, 2016, van Wikipedia.org: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Netwerkorganisatie>
- Y.J.Kramer. (2014). *Foxy*. Den Haag: HHS.

12 Lijst met figuren

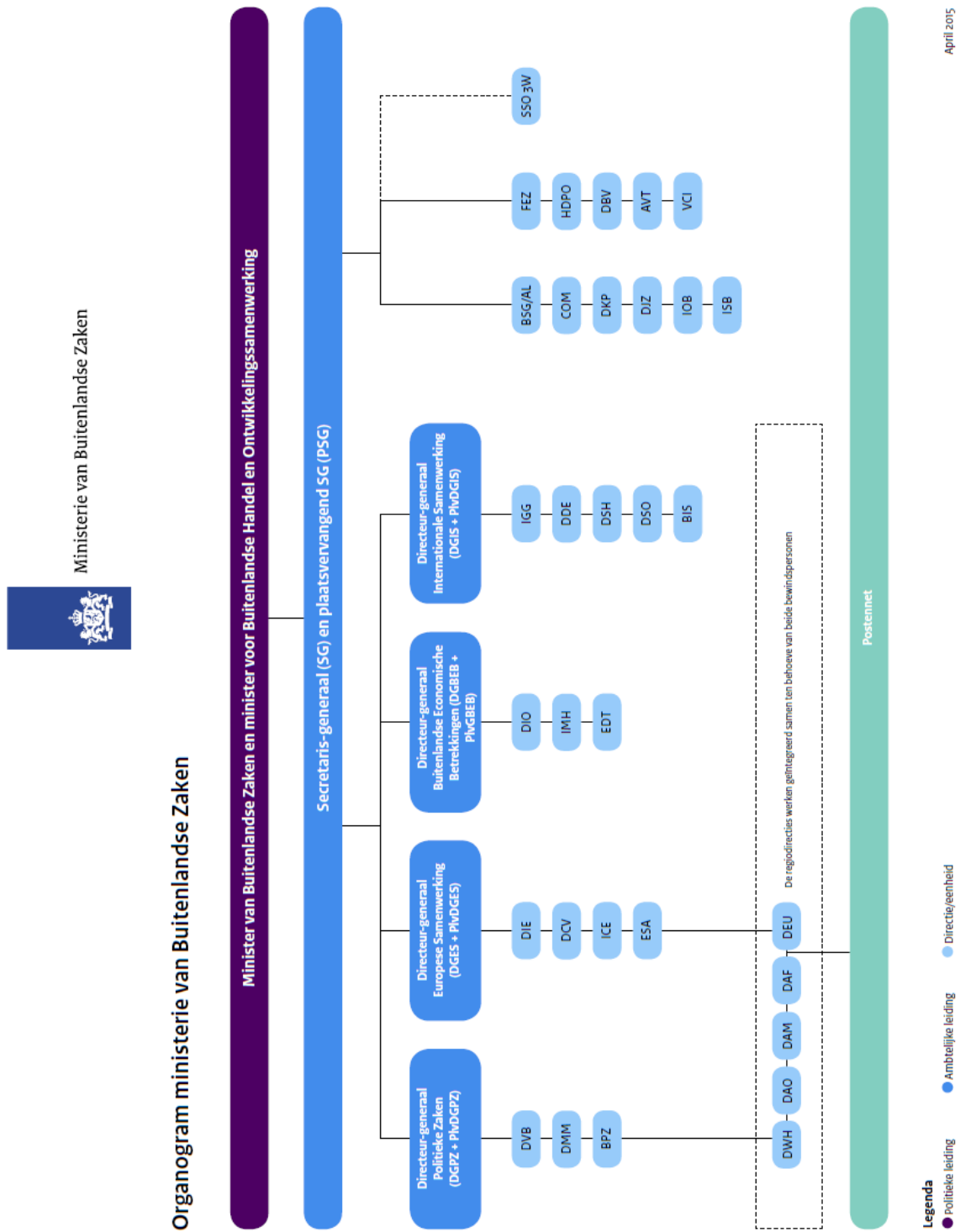
Figuur 1: Programmastructuur iDiplomatie - implementatie 247Plaza/HNW	7
Figuur 2: Programma iDiplomatie	8
Figuur 3: Projectteam voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy	9
Figuur 4: Werkcyclus voor praktijkgericht onderzoek	11
Figuur 5: Gantt-chart 8 februari 2016 t/m 25 maart 2016 incl. standlijn	17
Figuur 6: Gantt-chart 26 maart 2016 t/m 17 mei 2016	17
Figuur 7: Gantt-chart 18 mei 2016 t/m 3 juni 2016	17
Figuur 8: Risico's in grafiek weergegeven	20
Figuur 9: Relatie tussen missie/visie/strategie en bedrijfsprocessen	23
Figuur 10: Stappen in BPM	25
Figuur 11: Oordeel BITTI	26
Figuur 12: Magic Quadrant iBPMS	28
Figuur 13: Workflow/processen en SharePoint - © AIIM 2015, www.aiim.org	30
Figuur 14: 3rd party add-ons en SharePoint - © AIIM 2015, www.aiim.org	31
Figuur 15: Standish CHAOS Report 2015	33
Figuur 16: BZ-jaarcyclus	36
Figuur 17: Waardeketen Porter	37
Figuur 18: Modernisering Diplomatie	39
Figuur 19: Positionering project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy	40
Figuur 20: Machine Bureaucratie volgens Mintzberg	41
Figuur 21: 7S-model McKinsey	43
Figuur 22: Over het Ministerie van Buitenlandse Zaken (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2015)	45
Figuur 23: Top-down goedkeuring en communicatie	46
Figuur 24: Veranderende goedkeurings- en communicatielijnen	46
Figuur 25: Voorbeeld van betrokkenen bij de parlementaire stukkenstroom	48
Figuur 26: Applicatie Foxy 1.0	49
Figuur 27: Applicatie Foxy 1.0 in Archimate	51
Figuur 28: 9-vlaksmodel	53
Figuur 29: Ishikawa-diagram	54
Figuur 30: Beantwoording Kamervraag - IST	56
Figuur 31: Wordle op basis van de antwoorden op de open vragen MTO 2016	59
Figuur 32: Organizational Culture Assessment Instrument	61
Figuur 33: Zaakgericht werken (Hoitingh, 2013)	67
Figuur 34: Het Onion Model	69
Figuur 35: Prioritering stakeholders volgens het Power/Interest Grid	74
Figuur 36: Informatiesysteem 247Foxy in het waardepropositiemodel	75
Figuur 37: Requirements 247Foxy	76
Figuur 38: Tijdlijn ontwikkeling informatiesysteem 247Foxy	77
Figuur 39: Scrum framework (Rubin, 2013)	78
Figuur 40: Wordle op basis van de interviews	80
Figuur 41: Business Use Case Diagram: Verwerken Kamervraag	82

Figuur 42: Business Process Diagram - Verwerken Kamervraag.....	84
Figuur 43: Beantwoording Kamervraag - SOLL.....	85
Figuur 44: Het informatiesysteem 247Foxy in Archimate	88
Figuur 45: Effecten invoering informatiesysteem 247Foxy	89
Figuur 46: Beheermodel Looijen	94
Figuur 47: BiSL framework	95
Figuur 48: Implementatie informatiesysteem 247Foxy.....	98
Figuur 49: Implementatie - organisatie.....	99
Figuur 50: Implementatie – functioneel	100
Figuur 51: Implementatie – technisch	101
Figuur 52: PDCA-cyclus.....	102
Figuur 53: Risico's implementatie in grafiek weergegeven	104
Figuur 54: Relatie tussen missie/visie/strategie en bedrijfsprocessen enerzijds en ICT anderzijds	105
Figuur 55: Fasen afstuderen.....	110
Figuur 56: Contactmoment voor afstuderen	115
Figuur 57: Google Scholar via de HHS proxy – zoekterm “business process”	119
Figuur 58: ACM Digital Library - zoekterm "business process IT"	120
Figuur 59: Afspraak tussenstand 20-4 begeleidend examinator	123

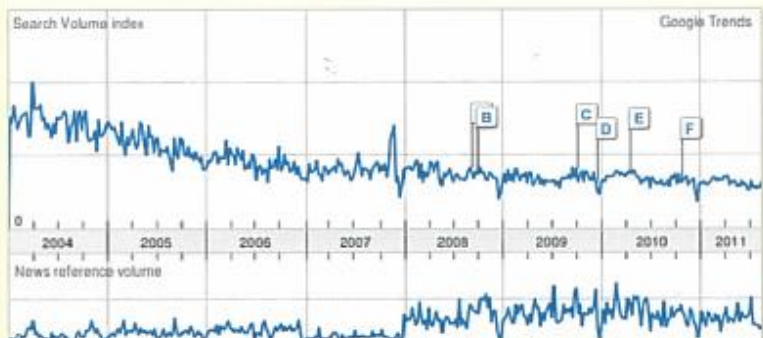
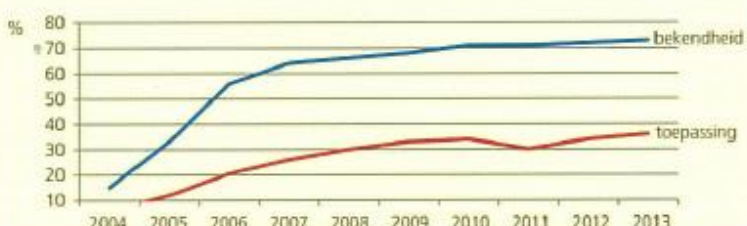
13 Lijst met tabellen

Tabel 1: Totale kosten afstudeeropdracht.....	15
Tabel 2: Kosten implementatieadvies.....	15
Tabel 3: Tarieven projectleden en board.....	15
Tabel 4: Kosten projectondersteuning.....	15
Tabel 5: Gebruikte afkortingen	19
Tabel 6: Risicotabel	20
Tabel 7: Key issues in migrating to agile	32
Tabel 8: Afkortingen risicoanalyse	103
Tabel 9: Risicotabel implementatie.....	103
Tabel 10: Metingen en indicatoren.....	108

Bijlage 1. Organogram Ministerie van Buitenlandse Zaken (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2015)



Bijlage 2. Trend Scorecard voor BPM(S)

4 r'en	Trend Scorecard voor BPM(S)	Oordeel
Research	In 2008 kwamen diverse thought leaders nog bijeen om Enterprise Architectuur en BPM verder uiteen te zetten. Eind 2010 is Adobe gepositioneerd in de leaders quadrant na diverse investeringen (F in onderstaand grafiek). Ook BITTI heeft in 2010 nog een BPM onderzoek uitgevoerd. Wel is BPM en BPMS al bekend bij organisaties en de research is dan ook vooral in verdere optimalisering en combinaties met andere IT Trends. Zo hanteert BITTI een volwassenheidsmodel bij de metingen bij haar klanten.	
Rumours	De 'rumours' aandacht voor BPM en BPMS neemt langzaam af. Een bevestiging van succes van deze trend (bron: google trends) 	
Resources	Steeds meer organisaties geven aan BPM kennis en kunde in huis te hebben (en dus resources hiertoe beschikbaar te stellen). Ook BPM opleidingen zijn volop aanwezig. Tenslotte hebben er in de BPM leveranciers markt al diverse overnamen en fusies plaatsgevonden. IBM heeft eind 2009 Lombardi overgenomen (D in bovenstaand figuur) en Netsuite en Genpact zijn gaan samenwerken op BPM in 2010 (E).	
Ready for business	De mate van toepassing heeft geruime tijd rond de 30% geschommeld. Sinds 2011 lijkt BPM weer te klimmen. Dit komt overeen met de bevindingen uit de roze katern waarbij IT steeds meer wordt ingezet om bedrijfsproductiviteit te verbeteren en kosten te reduceren. Ook de omvangrijke interesse in Het Nieuwe Werken kan een reden hiertoe zijn aangezien BPM en Cloud-BPM systemen zijn die dit kunnen ondersteunen. 	
Oordeel	Hoewel BPM als trend niet nieuw is (en zelfs gedeeltelijk een oudere trend onder zich heeft: workflow management) zien wij wel een opvallende stijging van de mate van toepassing (operationeel of dusdanig aan het investeren dat het op korte termijn operationeel zal zijn). Volgens ons is BPM een belangrijke 'enabler' voor het nieuwe werken als ook werken via de Cloud en daarom beschouwen wij BPM als een 'star' (vorig boek 'cash cow')	

Bijlage 3. Observatieplan

Wat is het doel van de observatie?

Doel van de observatie is om een beeld te krijgen van hoe het werkproces rondom de Parlementaire Verplichtingen er nu uitziet met behulp van Foxy 1.0. Het resultaat van de observatie is inzicht in de uit te voeren activiteiten, de gebruikte systemen, en de betrokken vertegenwoordigers van de organisatie.

De observatie probeert te achterhalen waar het proces wordt ondersteund door de gebruikte systemen en wie op welk moment in het proces handelingen verricht.

Waar en wanneer heeft de observatie plaats?

De observatie heeft plaats bij de Parlementaire Informatiedienst van het Bureau Secretaris-Generaal in het pand van het Ministerie van Buitenlandse Zaken aan de Bezuidenhoutseweg 67 te Den Haag. De observatie heeft plaats op een doordeweekse dag tijdens kantooruren.

Hoe heeft de observatie plaats?

Deze observatie is open en intensief participierend. Door waar te nemen hoe het proces van de activiteiten rondom Parlementaire Verplichting eruitziet, denk ik een goed beeld te kunnen vormen van de huidige werkwijze.

Bijlage 4. Observatieverslag

Op dinsdag 22 juli 2014 heb ik een observatie uitgevoerd bij het Bureau Secretaris-Generaal (BSG) van het Ministerie van Buitenlandse Zaken in Den Haag aan de Bezuidenhoutseweg 67. De observatie is uitgevoerd van 10.25u-11:18u.

Dit tijdstip vormde een geschikt moment waarop een medewerker van BSG tijd had om het proces te laten zien. Tijdens de observatie is alleen het proces van Kamervragen waargenomen, maar de medewerker gaf hierover aan dat de stappen die voor moties, toezeggingen en verzoeken aan de minister de handelingen vergelijkbaar zijn.

Processtappen

Het dagelijkse vragenformulier van de Tweede Kamer, dat de Parlementaire Informatiedienst (PID) ontvangt van de griffie van de Tweede Kamer, werd gesplitst om een onderverdeling te maken naar de vragen voor BZ.

Het vragenformulier werd opgeslagen op de netwerkschijf van PID.

Vervolgens werd de Kamervraag ingevoerd in het huidige Foxy 1.0 (HP Records Manager) met daarbij vermeld het nummer waaronder deze vragen zijn geregistreerd bij de Kamer. Binnen Foxy 1.0 kreeg het document een eigen nummer, het Foxy nummer. De benodigde velden voor de registratie van de Kamervraag werden ingevuld en het stuk werd in Foxy toegewezen aan de directie die de Kamervraag in behandeling moest nemen.

Dit werd gedaan door de verantwoordelijk directie te registreren in Foxy 1.0, als zogenaamde “adressee”, en eveneens het secretariaat van die directie aan te merken als “assignee”, degene die de actie moest uitvoeren,

Per e-mail stelde de medewerker een e-mail op met daarin de richtlijnen van het beantwoorden van de Kamervraag. Hieraan werd het document vanaf de P-schijf toegevoegd aan de mail.

Daarna werd de mail verstuurd. Voor de registratie in Foxy 1.0 werd de mail naar Sophia (HP Records Manager) gesleept inclusief bijlage met Word-document.

Voor de toewijzing van wie er toegang heeft tot de container werden er expliciet rechten uitgedeeld:

- View document;
- View metadata;
- Destroy Record.

Goedkeuring

De PID-medewerker kon vervolgens vertellen dat verdere goedkeuring afhankelijk is van hoe de directie dit heeft ingeregeld. Het kan zijn dat de (beleids-)medewerker die het stuk in behandeling neemt, de accordering doorzet naar zijn leidinggevende in de lijn, of dat dit via het secretariaat van de betreffende directie loopt.

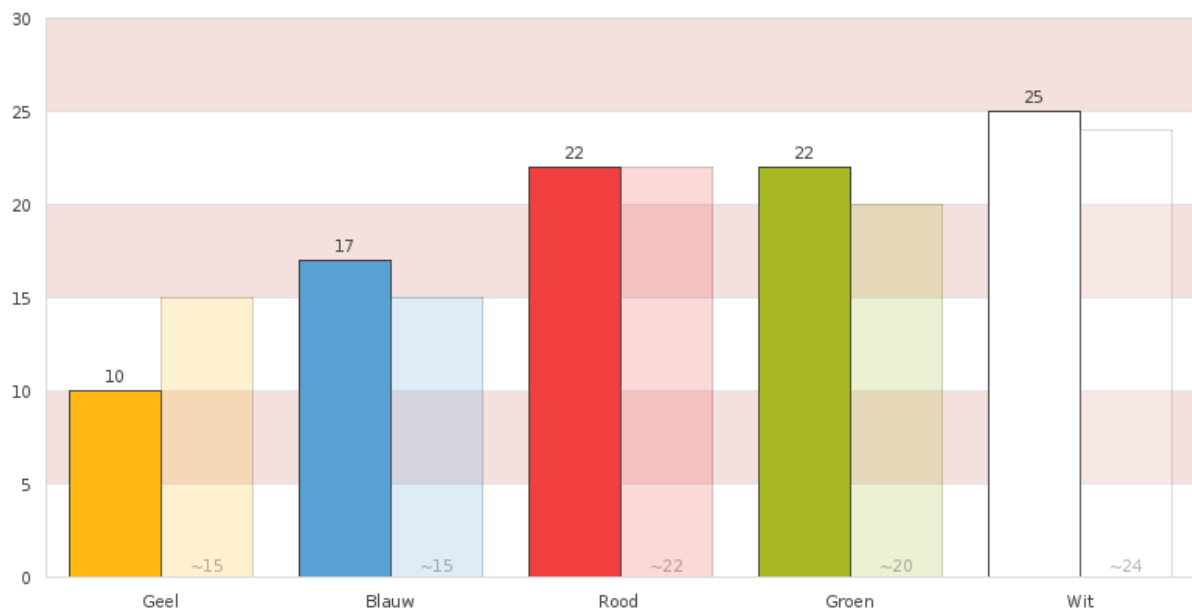
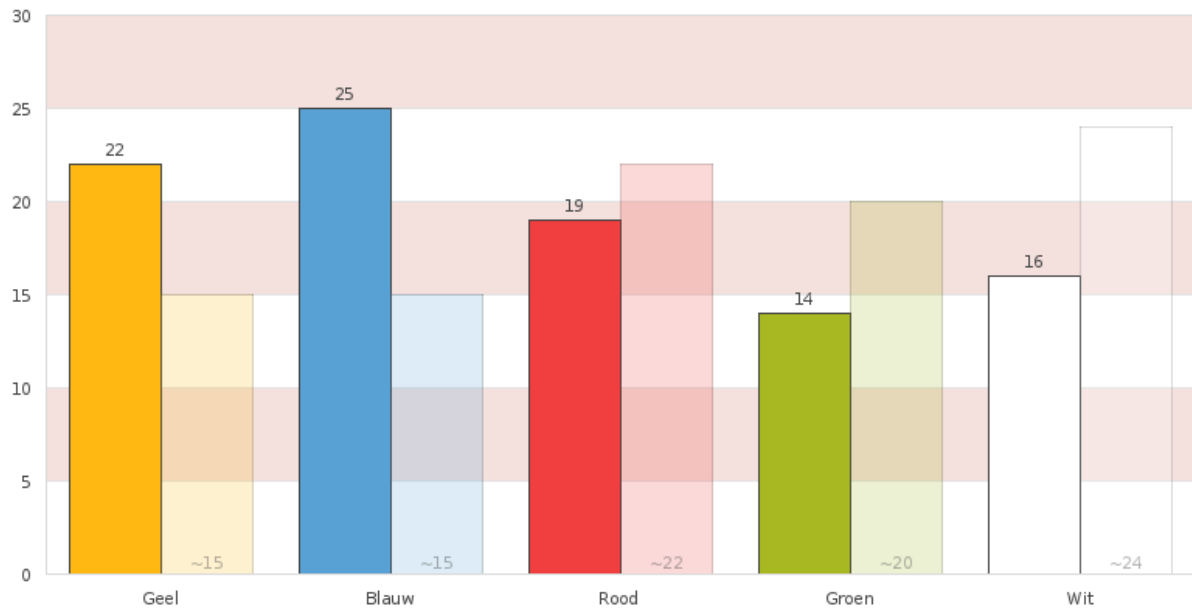
Na goedkeuring door het directiehoofd door een fysieke handtekening, besluit de betrokken Directeur-Generaal wat er gebeurt met het stuk. Keurt ook hij goed, komt het antwoord bij de Minister van Buitenlandse Zaken of de Minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.

Monitoring

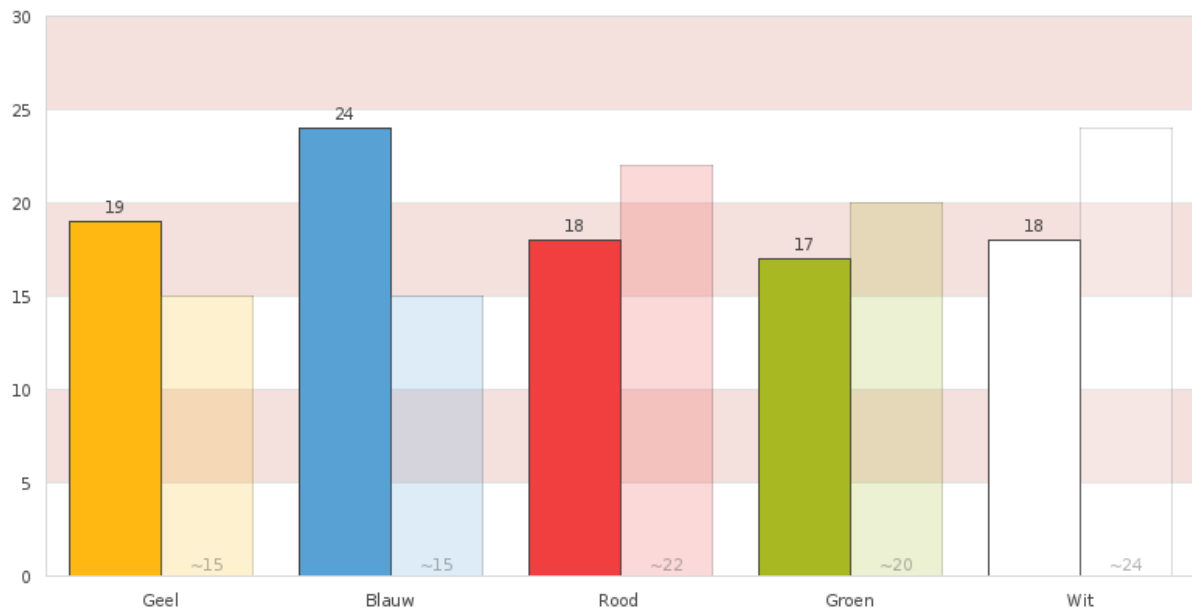
Verder is mij tijdens deze observatie uitgelegd dat een belangrijke taak die PID verder heeft de monitoring van de voortgang van het proces betreft. Hierbij wordt veel gebruik gemaakt van e-mail en telefoon om te achterhalen waar het stuk zich momenteel fysiek bevindt en in welke status. Bovendien probeert PID ervoor te zorgen dat in Foxy 1.0 deze actuele status wordt bijgewerkt.

Bijlage 5. Kleurentheorie

Hieronder staan enkele – geanonimiseerde – uitslagen van de afgenomen vragenlijsten.



Digitalisering van de parlementaire stukkenstroom bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken
Implementatie van het informatiesysteem 247Foxy



Bijlage 6. Gespreksverslag DIE

Geïnterviewde : Erik Weststrate – Coördinator Productie & Kwaliteit – Directie Integratie Europa (DIE/CPK)
Interviewers : Bart-Jan Leegwater (BSG), Janine Cowan (BSG), Ynte Kramer (Projectteam 247Foxy)
Datum : 3 maart 2016
Plaats : Ministerie van Buitenlandse Zaken – Bezuidenhoutseweg 67

Inleiding

Voordat het Ministerie van Buitenlandse Zaken overgaat tot een brede implementatie van het informatiesysteem 247Foxy is er eind december 2015 tijdens het kerstreces een pilot gestart bij 6 directies om te onderzoeken wat de ervaringen zijn in het gebruik van het informatiesysteem 247Foxy (gebruikersgemak, logica van functies, kwaliteit proces, etc.), welke behoefte er is aan begeleiding en ondersteuning, en wat implementatie vraagt van de medewerkers op de directie.

Als onderdeel van mijn onderzoek naar de effecten van de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy, met als doel een advies voor implementatie van het informatiesysteem 247Foxy, heb ik Erik Weststrate uitgenodigd tot een halfgestructureerd interview om het gebruik van het informatiesysteem 247Foxy gedurende de pilot te evalueren.

Erik is de contactpersoon voor de pilot van het informatiesysteem 247Foxy, maakt actief gebruik van de ICT-voorzieningen van BZ en is MT-lid van DIE. Daarmee is Erik niet altijd uitvoerend en zit hij niet noodzakelijkerwijs aan de knoppen van de systemen. Hij fungeert als aanspreekpunt voor veel (ICT-gerelateerde) zaken voor de Directie Integratie Europa (DIE) en hij heeft een brede kijk op de toepassing van ICT ten behoeve van de ondersteuning van de werkprocessen. Dit is precies de reden om met hem over het informatiesysteem 247Foxy in gesprek te gaan.

Onderwerpen

- Hoeveel Kamervragen komen er gemiddeld binnen (jaar/halfjaar/drie maanden/maandelijks)?
- Hoe verloopt het Kamervragen-proces?
- Wat zijn de ervaringen met Foxy via Sophia?
- Wat zijn de ervaringen met BSG-PID in de monitorende rol?
- Welke zaken zouden jullie willen verbeteren in het Kamervragen proces?
- Hoeveel uitleg is er geweest van de contactpersoon?
- Hoeveel begeleiding is er geweest? Floorwalkers/Opleiding/Hand-outs?
 - Hoe is deze ervaren?
- Wat zijn de eerste indrukken van het informatiesysteem 247Foxy?
- Welke zaken werkten minder prettig? Welke bevindingen waren er?
- Welke verbeteringen heeft het informatiesysteem 247Foxy nog nodig?
- Hoe zijn de bevindingen teruggekoppeld?
- Welke risico's zie je bij de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy?
- Hoe zie je het informatiesysteem 247Foxy zich ontwikkelen in de toekomst?

Verslag

Al tijdens de introductie geeft Erik aan dat hij veel van de informatie uit de tweede hand heeft van collega's bij DIE. Hij is zelf maar af en toe betrokken bij het proces van het beantwoorden van Kamervragen en dan vaak alleen om het antwoord te accorderen. Ik leg hem in reactie hierop uit, dat hij in mijn ogen toch een goede gesprekspartner vormt, misschien wel juist omdat hij met een helikopter-view naar het proces van de beantwoording van Kamervragen (en andere) bekijkt.

Erik ziet het gebruik van het informatiesysteem 247Foxy als een verbetering van de beantwoording van Kamervragen. Dat er op de achtergrond nog bugs worden opgelost en functionaliteiten worden toegevoegd, merkt hij en de mensen in zijn directie nauwelijks. Voor de pilot die is ingezet heeft Erik veel moeite gedaan om DIE voor te bereiden op wat komen ging en wat erop zou volgen. Hiertoe heeft hij een mail verstuurd, het in de stafbijeenkomsten gemeld en als actieve promotor van 247Plaza fungeerde Erik al gauw als eerste aanspreekpunt.

DIE krijgt gemiddeld ongeveer 1 Kamervraag per week die moet worden opgepakt. Sinds de start van de pilot heeft DIE ongeveer 15 dossiers langs zien komen. Belangrijkste verschil met de situatie voorheen is dat voorheen in Foxy 1.0 via Sophia het aankwam op het secretariaat voor het uitvoeren van het werk. Met het informatiesysteem 247Foxy zijn de beleidsmedewerkers direct vanuit het werkproces betrokken en kunnen zij hun werk in het informatiesysteem 247Foxy verrichten. In de pilot blijkt dat nog niet alles naar behoren werkt, maar als de kinderziektes eruit zijn, verwacht Erik dat het gebruik van het informatiesysteem 247Foxy voor het proces prima gaat werken.

Eerste indrukken van het informatiesysteem 247Foxy zijn in elk geval goed, en het grote voordeel dat Erik ziet, is dat niet langer papier over en weer wordt gebracht.

Met een blik op de toekomst zou volgens Erik gezien kunnen worden wat of het informatiesysteem 247Foxy meerwaarde zou hebben voor twee vormen van dossiervorming van DIE. Het gaat hierbij om de reisdossiers voor de Minister-President, de Minister van Buitenlandse Zaken of Zijne Koninklijke Hoogheid en om de dossiers waarmee de Minister van Buitenlandse Zaken naar de Tweede Kamer gaat.

Hierbij spreekt Erik wel zijn twijfel uit over de voordelen die het informatiesysteem 247Foxy dan toevoegt ten opzichte van de samenwerkingsomgeving van 247Plaza.

Verbeterpunten voor de pilot-versie van het informatiesysteem 247Foxy zijn er in Eriks ogen ook:

- Er is nog veel gedoe over het aanschrijven van een individu versus een dienstpostbus. Bij een individu is niet altijd duidelijk of het aankomt (is de persoon aanwezig?), bij een dienstpostbus is niet altijd duidelijk wie het oppakt en voor wie een taak bedoeld is.
- Terminologie vormt een lastig punt. Afstemmen of accorderen vormen jargon, waarvan nog lastig is in welke situatie dit wordt toegepast. Afstemmen als term wordt bij DIE als een erg 'zwaar' middel gezien.
- In de stukken bij het dossier heeft men behoefte af te wijken van het dossier. Dit wordt nu gelijk gehouden en dat is niet altijd gewenst.

- De vragen van een Kamervraag staan niet in het sjabloon voor het antwoord, dit realiseren – eventueel handmatig – zou erg helpen.
- Niet altijd is even duidelijk waar de volgende stap in het proces naar toe gaat – er volgt nu een (te) generieke melding dat het “proces is voltooid”.
- Snelheid – er is wel heel vaak een laadscherm te zien.

Hoewel Erik fungeerde als eerste aanspreekpunt was er ook ondersteuning vanuit de projectorganisatie van het informatiesysteem 247Foxy. Deze floorwalkers waren vlot aanwezig en kwamen in ‘no-time’ langs om een eerste uitleg te geven. Erik gaf als kanttekening bij de ondersteuning van de floorwalkers dat de stijl waarmee zij uitleg gaven niet zo goed overkwam. Zij sprongen wel erg in een leraar-leerling rol, terwijl het kennisniveau van de medewerkers toch beduidend hoger lag. Erik benadrukte op dit vlak dat doordat hij als voornaamste aanspreekpunt fungeerde, de extra ondersteuning eigenlijk nauwelijks nodig was.

Als contactpersoon heeft Erik alle punten die zich voordeden opgespaard en op gezette tijden richting het team teruggekoppeld (evaluatiemomenten, per e-mail). Terugkoppeling op wat er met de bevindingen is gedaan, de uitwerkingen heeft Erik geen zicht op.

Voordelen voor toekomstig gebruik van het informatiesysteem 247Foxy ziet Erik echt in het terugbrengen van het lopen met papieren. Het volledig digitaal werken is wat hem betreft de voornaamste reden om over te gaan.

Op mijn vraag hoe de brede CC-verlening via mail er in het informatiesysteem 247Foxy uit ziet, de ‘BZ-sproeier’, was Eriks antwoord dat in zijn ogen deze wat lijkt te zijn verminderd.

Of medewerkers meer hun eigen verantwoordelijkheid of eigenaarschap nemen in het proces, was voor Erik nog niet echt zichtbaar. Dit raakt ook aan het verbeterpunt van de individu vs. dienstpostbus.

Als een groot risico ziet Erik het naadloos werken. Wanneer het informatiesysteem 247Foxy niet goed functioneert op de middelen die het Ministerie van Buitenlandse Zaken ter beschikking stelt, zal in zijn ogen het informatiesysteem 247Foxy niet optimaal gebruikt worden. Hierin noemde hij vooral het gebruik van iPad en iPhone en de mobiele toegang via Citrix, maar bij doorvragen mocht ik dit ook aanvullen met “of iets beters”.

Na een grove samenvatting van de zaken die de revue tijdens ons gesprek zijn gepasseerd, leg ik Erik uit dat ik – met zijn toestemming – de uitwerking zal gebruiken voor de evaluatie van de pilot. Dit vormt de afronding van ons gesprek.

Evaluatie

Ik ben erg blij dat Erik bereid was om met mij over het informatiesysteem 247Foxy in gesprek te gaan. Hij heeft in mijn ogen een goed beeld de processen van Buitenlandse Zaken en wat er qua ICT hier mogelijk is. Bovendien kan hij goed verwoorden wat hij als medewerker nodig heeft voor de ondersteuning van zijn werkzaamheden.

Dit kwam ook duidelijk naar voren in het gevoerde gesprek. Voor mij was ietwat onverwacht dat BSG ook met een vragenlijst van plan was langs te gaan. Om te voorkomen dat we zaken dubbel zouden doen, heb ik verzocht of zij daarom wilden aanschuiven bij dit gesprek.

Het gesprek verliep goed, na een korte introductie en het stellen van de eerste vraag is er verder sprake geweest van een organisch gesprek, wat tot uiting komt in het verslag. Alle onderwerpen zijn belicht.

Bijlage 7. Gespreksverslag IMH

Geïnterviewde : Martin Riemslag Baas & Miranda van Velzen (Directie Internationale
Marktordening en Handelspolitiek)
Interviewers : Ynte Kramer (Projectteam 247Foxy)
Datum : 3 maart 2016 & 7 maart 2016
Plaats : Ministerie van Buitenlandse Zaken – Bezuidenhoutseweg 67

Inleiding

Voordat het Ministerie van Buitenlandse Zaken overgaat tot een brede implementatie van het informatiesysteem 247Foxy is er eind december 2015 tijdens het kerstreces een pilot gestart bij 6 directies om te onderzoeken wat de ervaringen zijn in het gebruik van het informatiesysteem 247Foxy (gebruikersgemak, logica van functies, kwaliteit proces, etc.), welke behoefte er is aan begeleiding en ondersteuning, en wat implementatie vraagt van de medewerkers op de directie.

Als onderdeel van mijn onderzoek naar de effecten van de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy, met als doel een advies voor implementatie van het informatiesysteem 247Foxy, ben ik door Martin Riemslag Baas uitgenodigd tot een gesprek over/demonstratie van het informatiesysteem 247Foxy met Miranda van Velzen en hemzelf. Ik heb dit aangegrepen om ook de onderstaande onderwerpen langs te laten komen.

Martin is mijn contactpersoon voor de implementatie van de samenwerkingsomgeving 247Plaza bij Directoraat-Generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen (DGBEB). Hij heeft niet direct als contactpersoon te maken gehad met het informatiesysteem 247Foxy, behalve daar waar een enkele Kamervraag zijn kant uit kwam ter beantwoording/goedkeuring, maar is wel betrokken bij de vernieuwingen rondom iDiplomatie. Miranda van Velzen maakt deel uit van het secretariaat van de Directie Internationale Marktordening en Handelspolitiek (IMH) en is in die rol tijdens de pilot geconfronteerd met het informatiesysteem 247Foxy. IMH heeft gedurende de pilot te kennen gegeven dat het gebruik van het informatiesysteem 247Foxy een extra belasting met zich meebracht en nadat ook een Kamervraag te lang is blijven liggen, is IMH gestopt met de pilot.

Deze uitnodiging bood mij gelegenheid om eens door te vragen hoe dit kwam.

Onderwerpen

- Hoeveel Kamervragen komen er gemiddeld binnen (jaar/halfjaar/drie maanden/maandelijks)?
- Hoe verloopt het Kamervragen-proces?
- Wat zijn de ervaringen met Foxy via Sophia?
- Wat zijn de ervaringen met BSG-PID in de monitorende rol?
- Welke zaken zouden jullie willen verbeteren in het Kamervragen proces?
- Hoeveel uitleg is er geweest van de contactpersoon?
- Hoeveel begeleiding is er geweest? Floorwalkers/Opleiding/Hand-outs?
 - Hoe is deze ervaren?
- Wat zijn de eerste indrukken van het informatiesysteem 247Foxy?
- Welke zaken werkten minder prettig? Welke bevindingen waren er?

- Welke verbeteringen heeft het informatiesysteem 247Foxy nog nodig?
- Hoe zijn de bevindingen teruggekoppeld?
- Welke risico's zie je bij de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy?
- Hoe zie je het informatiesysteem 247Foxy zich ontwikkelen in de toekomst?

Verslag

Na een korte kennismaking met Miranda gaan we al vrij snel de diepte in over het proces van het beantwoorden van Kamervragen bij IMH. Het blijkt dat IMH bestaat uit meerdere clusters en dat het onderdeel dat aangaf mee te willen doen aan de pilot vele malen kleiner is dan de gehele directie. De contactpersoon van IMH – uitgenodigd voor de pilot – lijkt niet goed te hebben beseft dat meedoen aan een pilot ook verplichtingen met zich meebrengt. Een andere mogelijkheid is dat dit niet goed is overgekomen in de voorbereiding en de bijeenkomsten van de pilot van het informatiesysteem 247Foxy. Dat de contactpersoon van IMH ook een actieve rol voor communicatie, het eerste aanspreekpunt voor IMH en voor de pilot van het informatiesysteem 247Foxy en de eerste uitleg was, kwam daarmee niet uit de verf.

Bijkomend fenomeen is dat volgens Martin bij IMH een groot gedeelte van de Kamervragen belandt. Op jaarbasis schat hij in dat het om ca. 150 Kamervragen gaat. Dit betekende voor de pilot dat in plaats van een cluster van ongeveer 8 personen, nu de hele directie werd geconfronteerd met de pilot.

Voor de pilot kreeg de directie een mail van BSG met daarin dagelijks een dagoverzicht van de Kamervragen onderverdeeld naar directie. Het secretariaat kreeg daarnaast de individuele Kamervragen voor toewijzing aan de beleidsmedewerker om deze te beantwoorden. Wanneer niet duidelijk is wiens verantwoordelijkheid de beantwoording van een Kamervraag is, zet het secretariaat deze door naar het MT.

Behalve deze formele berichtgeving gaan er nog op allerlei andere wijzen berichten uit voor de beantwoording van Kamervragen met in CC vaak veel geadresseerden. Daardoor is het onduidelijk wie verantwoordelijk is om bepaalde taken uit te voeren. Als gevolg komt het voor dat iedereen op elkaar wacht.

Normaal gesproken ziet het proces er dan als volgt uit – de beleidsmedewerker stelt het antwoord samen (eventueel met ruggespraak, afstemming en wat dies meer zij) en laat dit goedkeuren door het hoofd directie, waarna dit – met de Directeur-Generaal in de CC ter kennisgeving – doorgaat naar het secretariaat van de Minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.

Miranda heeft voor de registratie van dit proces goede ervaringen met Foxy 1.0. Zij geeft hierover aan, dat in haar ogen Sophia prima geschikt is voor het uitvoeren van dit proces. Intern houdt Martin een lijst bij over de voortgang van de beantwoording van de Kamervragen, IMH ervaart weinig van BSG als monitor van het proces, dit doen zij vooral zelf.

Last in de pilot is ervaren van de duur van het proces. Hierbij was direct wel ondersteuning en assistentie van de floorwalkers en BSG. In plaats van een duidelijke uitleg over het proces is bij IMH vooral ervaren dat door de floorwalkers het proces werd overgenomen. Dit heeft niet tot een beter begrip geleid bij de medewerkers. Het proces van het informatiesysteem 247Foxy werd als omslachtig en lang ervaren, maar belangrijke feedback was eigenlijk dat men

onbekend was wat de bedoeling was en wat binnen het informatiesysteem 247Foxy wel en niet mogelijk is.

Op dit punt hebben we het gesprek beëindigd, Miranda moest zich helaas verontschuldigen.

Aanvullend op het eerdere gesprek heb ik van Martin op 7 maart 2016 nog even toelichting gekregen op de huidige werkwijze. In zijn ervaring heeft hij veel werk aan het bijhouden van eigen lijsten, los van de informatie van BSG-PID. Dit doet Martin, omdat er in het verleden Kamervragen niet bij IMH terecht kwamen die wel door IMH moesten worden opgepakt. In zijn ogen loopt het huidige proces niet vlekkeloos.

Omdat er weinig uitleg is geweest en IMH ook uit de pilot is gestapt, hebben medewerkers van IMH weinig van het informatiesysteem 247Foxy gezien. Vragen over de eerste indruk van het informatiesysteem 247Foxy en bevindingen heb ik daarom niet meegenomen in het gesprek.

Martin ziet veel in het informatiesysteem 247Foxy in het kader van de kwaliteitsverbetering, vooral de rappel-functie is voor hem een pré. Als het proces met het informatiesysteem 247Foxy versnelt, ziet hij ook daar winst.

Werkafspraken zullen er nodig zijn om op te vangen dat de directeur IMH handmatig aanvullingen wil kunnen doen op de beantwoording van een Kamervraag. Volgens Martin zou dit geadresseerd kunnen worden door de angst weg te nemen dat het gebruik van het informatiesysteem 247Foxy leidt tot meer mail.

Ik heb met Martin afgesproken dat we een demonstratie organiseren van het informatiesysteem 247Foxy vooruitlopend op de implementatie van 1 april 2016. Na een korte samenvatting van afspraken, hebben wij hiermee ook dit gesprek afgerond.

Evaluatie

Ondanks dat tijdens de pilot IMH besloten heeft niet langer door te gaan met het gebruik van het informatiesysteem 247Foxy heb ik het gesprek met Martin en Miranda als zeer waardevol ervaren. Het geeft mij feedback om mee te nemen naar het team, om verbeteringen door te voeren hoe de organisatorische aanpak van implementatie uitgevoerd wordt.

Martin en Miranda konden goed de pijnpunten aangeven in het huidige proces. Daarnaast wisten zij goed te verwoorden wat de aanleiding is geweest voor het stoppen van de pilot.

Het gesprek werd op donderdag ietwat abrupt afgebroken, maandag had ik de gelegenheid hier de laatste puntjes nog aan te vullen, wat terug te zien valt in het verslag.

Bijlage 8. Gespreksverslag DVB

Geïnterviewde : Max Valstar – Directie Veiligheidsbeleid (DVB)
Interviewers : Ynte Kramer (Projectteam 247Foxy)
Datum : 8 maart 2016
Plaats : Telefonisch via Skype (for Business)

Inleiding

Voordat het Ministerie van Buitenlandse Zaken overgaat tot een brede implementatie van het informatiesysteem 247Foxy is er eind december 2015 tijdens het kerstreces een pilot gestart bij 6 directies om te onderzoeken wat de ervaringen zijn in het gebruik van het informatiesysteem 247Foxy (gebruikersgemak, logica van functies, kwaliteit proces, etc.), welke behoefte er is aan begeleiding en ondersteuning, en wat implementatie vraagt van de medewerkers op de directie.

Als onderdeel van mijn onderzoek naar de effecten van de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy, met als doel een advies voor implementatie van het informatiesysteem 247Foxy, heb ik Max Valstar uitgenodigd tot een halfgestructureerd interview om het gebruik van het informatiesysteem 247Foxy gedurende de pilot te evalueren.

Max Valstar is de contactpersoon van de Directie Veiligheidsbeleid (DVB) voor de pilot van het informatiesysteem 247Foxy, en hij is vanuit de afdeling Non-proliferatie, Ontwapening, Wapenbeheersing (NW) het langst betrokken bij het informatiesysteem 247Foxy in het gebruik van beleidsmemo's. Daarnaast is hij de contactpersoon voor de pilot sinds december voor het proces van de beantwoording van Kamervragen. Hij heeft veel zicht op de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy en heeft gezamenlijk met zijn collega's van NW ertoe bijgedragen dat een aantal kinderziektes de wereld uit is geholpen.

Door omstandigheden had dit gesprek plaats via een videoconferentie via Skype.

Onderwerpen

- Hoeveel Kamervragen komen er gemiddeld binnen (jaar/halfjaar/drie maanden/maandelijks)?
- Hoe verloopt het Kamervragen-proces?
- Wat zijn de ervaringen met Foxy via Sophia?
- Wat zijn de ervaringen met BSG-PID in de monitorende rol?
- Welke zaken zouden jullie willen verbeteren in het Kamervragen proces?
- Hoeveel uitleg is er geweest van de contactpersoon?
- Hoeveel begeleiding is er geweest? Floorwalkers/Opleiding/Hand-outs?
 - Hoe is deze ervaren?
- Wat zijn de eerste indrukken van het informatiesysteem 247Foxy?
- Welke zaken werkten minder prettig? Welke bevindingen waren er?
- Welke verbeteringen heeft het informatiesysteem 247Foxy nog nodig?
- Hoe zijn de bevindingen teruggekoppeld?
- Welke risico's zie je bij de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy?
- Hoe zie je het informatiesysteem 247Foxy zich ontwikkelen in de toekomst?

Verslag

Na wat geëxperimenteer van mijn kant met Skype voor Business zijn we erin geslaagd om een goede verbinding tot stand te brengen. Met een korte introductie gaan we over tot de vragenlijst.

Ervaringen van Max met het informatiesysteem 247Foxy zijn goed. Hij geeft aan dat dit is wat er op ons af zit te komen in de nieuwe situatie aan de Rijnstraat: een digitale stukkenstroom waarin je elkaar noch in het gebouw noch elders hoeft te zoeken. Bij zijn thuiswerken vandaag merkte hij dat het informatiesysteem 247Foxy in die zin ook prima vanuit huis te benaderen viel.

DVB/NW is nu ongeveer een jaar aan het werk met de exportmemo's en met de beantwoording van Kamervragen vanaf december 2015 en hebben sinds die tijd best wel wat kinderziektes uit het systeem weten te halen.

In de ogen van Max is het al een stuk gebruikersvriendelijker geworden, maar het komt wat hem betreft aan op zowel de bytes als het behaviour uit de bricks, bytes en behaviour. In het apparaat bestaat veel weerstand tegen verandering en bestaat de reflex terug te grijpen naar papier. Dit valt eveneens terug te zien bij de politiek en ambtelijke top. Om het goed te laten werken moet het van boven worden gedragen, zowel door de politieke top als het SG/DG-beraad, inclusief hun secretariaten.

Belangrijke vraag blijft hoe we het systeem aansluiten bij het proces. Als voorbeeld haalde Max aan de op verzoek van BSG het gebruik van dienstpostbussen in de accorderingslijn is verplicht. Dit had voor DVB tot gevolg dat veel meer mails verzonden werden, vanwege de automatische forwarding. Er is dan behoefte om mails uit te kunnen filteren.

Mails over de voltooiing van taken die bij een dienstpostbus aankomen, worden dan weer verder verspreid. Dat is niet nodig.

Wel is het zaak dat er vaker wordt gekeken, waar het memo staat. Om te monitoren hoe het gaat met de voortgang.

Het informatiesysteem 247Foxy heeft DVB een stuk overzichtelijker ervaren dan de versie in Sophia. Een stuk gedrag blijft wel dat de beleidsmedewerker de verantwoordelijkheid heeft over het stuk, en dat hij dit blijft volgen.

Qua aantallen hebben 2 vaste medewerkers en het 6-tal al veel te maken gehad met exportmemo's en voor de Kamervragen is het nog breder doorgevoerd.

Bevindingen worden in de ervaring van Max snel opgepakt, contact met het support-team is heel prettig. Sommige zaken worden niet meteen opgepakt, maar het team heeft wel een luisterend oor.

Bij de implementatie van het informatiesysteem 247Foxy komt het volgens Max aan op de eerste paar weken. Houd vast aan wat tijdens de pilots aan ondersteuning is geboden door de floorwalkers en zorg dat ze overal paraat staan.

Verder vond Max het oPvAllend dat sommige zaken die we hadden kunnen voorzien, zich hebben voorgedaan tijdens de pilot: de aanname dat voor het afdrucken van het stuk voor de

politieke top, na accordering door de directeur-generaal het automatisch terecht zou komen bij BSG. BSG moest daarentegen zelf op de lijn geplaatst worden.

Punten die Max noemde waar bij implementatie aandacht aan besteed moeten worden – hoe kom ik bij het informatiesysteem 247Foxy, vanaf het Rijksportaal, op dit moment blijven items die in accordering zijn gezet, blijven nog terugkomen op het dashboard.

Risico's voor de implementatie:

- Een echte make or break – het is onacceptabel als het systeem eruit ligt;
- Als leidinggevende moet worden gestuurd op eigenaarschap en verantwoordelijkheid bij medewerker.

Voor de toekomst:

- We moeten hier absoluut naar toe – Max heeft begrepen dat er ook een app in maak is, dat zou helemaal mooi zijn.
- Plaatsonafhankelijk met Foxy werken, hoe gemakkelijker dat kan, hoe beter.
- Stukken redigeren kan natuurlijk via Citrix, maar vanuit het traject met de mobile-only beveiligde laptops zou hier ook een bijdrage kunnen leveren.

Met deze blik op de toekomst hebben wij het telefonisch gesprek afgerond. Ik heb Max uitgelegd dat de aantekeningen meegaan naar de evaluatie op 9 maart 2016. Bovendien heb ik verteld dat dit gespreksverslag volgt, ter review, voor opname in het plan van aanpak.

Evaluatie

Het was erg leuk om te zien dat ook op de moderne manier via videoconferentie het vraaggesprek te voeren was. Max had zeer goede feedback over het informatiesysteem 247Foxy vanuit de ervaringen vanuit zowel de pilot met beleidsmemo's als voor het proces van de Kamervragen.

Hij heeft ook in dit gesprek te kennen gegeven dat de goede werking van het informatiesysteem 247Foxy aankomt op een goede afstemming van het systeem op het werkproces.

Het gesprek verliep goed, na een korte introductie zijn we dieper op de onderwerpen ingegaan. Dat het gesprek via videoconferentie verliep was geen belemmering, wel valt er misschien op te merken dat er wat meer een vraag- en antwoordspel was.

Bijlage 9. Vragenlijst Pilot 247Foxy



Vragen t.b.v. evaluatie pilot Foxy

Vanaf medio december heeft bij jullie directies een pilot gelopen met betrekking tot het gebruik van Foxy2.0 voor de afhandeling van Kamervragen. Deze pilot loopt nu naar zijn einde en we willen graag weten hoe jullie en de medewerkers van de betrokken directies het gebruik van Foxy2.0 hebben ervaren. Graag daarvoor een antwoord op de volgende vragen. Tijdens de evaluatiesessie van volgende week dinsdag gaan we de antwoorden op de vragen bespreken en uitdiepen.

Geënquêteerde: [bekend bij opdrachtgever]

Vraag 1	Zou je met Foxy2.0 willen werken? - Zo ja, waarom - Zo nee, waarom niet	Jazeker. Kan hier niet onderuit meer. Van al dat papier moeten we af.
Vraag 2	Waar zie je de voordelen van het systeem en waar de nadelen?	Voordelen: -digitaal werken. Overal toegang tot documenten. -Transparant proces, iedereen kan meekijken -alles zit nu bij elkaar. Geeft overzicht. Nadelen:/ verbeterpunten: -afstemmen met externe departementen(moet nog via de mail) - Memoproces is lastig. Je kan niet goed zien wie wat aangepast heeft. Met memo gebeurt dit vaak en zeker bij conflicterende aanpassingen(van meerdere gebruikers) is het prettig als je dat goed kunt zien. Het venster is te klein hiervoor om het prettig te maken. Lastig iom aanpassingen te doen.

		Vooraf welke zinnen aangepast zijn wil je zien. (dit kan major/minor variant zijn??) -je zou twee Kamervragen die tegelijkertijd verstuurd worden willen kunnen bundelen. Dit kan nu niet. -bij afstemmen wil je een out of office reply krijgen als diegene aan wie je afstemt er niet is. -Citrix inlog is lastig. Aparte inlog voor dit processen is omslachtig. -koppelen aan Sophia. Dat is ook vervelend om dit apart te moeten doen.
Vraag 3	Zou je 247 Foxy willen behouden voor de beantwoording van kamervragen en in een later stadium voor het opstellen en afhandelen van beleidsmemo's?	Ja Zeker. Dat is een kans. Zoveel mogelijk processen erin.
Vraag 4	Heb je het idee dat het beantwoorden van Kamervragen met behulp van 247 Foxy sneller ging dan voor het gebruik van 247 Foxy. Waar zit dan met name de winst?	Zeker. Zeker in het eerste afstemmingsgebied.
Vraag 5	Heb je 247 Foxy als prettig en overzichtelijk ervaren in het gebruik?	Ja
Vraag 5	Hoe gemakkelijk was het om met 247 Foxy te leren werken?	Ging vrij goed. Vooral dank zij de hulp van de floorwalkers.
Vraag 6	Heb je bij het leren werken met 247 Foxy ondersteuning gehad van een van de floorwalkers of van iemand anders? Hoe heb je die ondersteuning ervaren?	Super. Snel, kordaat, pro-actief, kennis van de applicatie op orde. Als ze het niet wisten kwamen ze er snel op terug. Erg prettig.
Vraag 7	Was de kennis van de floorwalker van voldoende niveau?	Dikke 9.

	Heb je op dit punt nog suggesties voor verbetering?	
Vraag 8	Hoe denk je dat 247 Foxy BZ-breed zou moeten worden geïmplementeerd? - Stap voor stap (organisch, zoals in de pilot) gedurende een aantal maanden - Met een big bang - Anders?	Stap voor stap
Vraag 9	Wat zie als risico in de implementatie? Wat zie je als kans?	-de ondersteuning goed inregelen. Straks bij livegang zullen er veel meer vragen komen. Buzamensen willen aan bureau geholpen worden. Een aanspreekpunt. Ga je dat redden met huidige bezetting. -kans1; alle processen er zo snel mogelijk in -kans 2; koppel het aan sophia -
Vraag 10	Anders dan de vorige werkwijze, doet de applicatie doet beroep op Eigenaarschap en Verantwoordelijkheid. Hoe werkt dit voor je/jullie?	Gaat wel goed. Een beleidsambtenaar voelt zich verantwoordelijk voor de inhoud en dan ook wel automatisch voor dit proces. Dit behoeft voor Tanja geen specifiek verdere aandacht.

Bijlage 10. Voortgangsverslag n.a.v. gesprek met afstudeerbegeleider Hubert Kros op 8 maart 2016

Op mijn verzoek had ik met mijn afstudeerbegeleider, Hubert Kros, op dinsdag 8 maart 2016 een afspraak om de voortgang van mijn afstuderen te bespreken. Aanleiding hiertoe was voor mij de veranderde omstandigheden bij mijn opdrachtgever en mijn eigen behoefte om te peilen of ik met de stappen gedaan voor het afstuderen op de goede weg was. Hubert heeft mij in dit gesprek van goede feedback kunnen voorzien.

In onderstaand verslag rapporteer ik over de zaken die zijn besproken in deze bijeenkomst. Los van het verslag beschrijf ik de punten en conclusies die ik – naar aanleiding van deze bijeenkomst – geformuleerd heb om op te pakken voor de afstudeeropdracht.

Het afscheid van de sponsor

Een belangrijke mijlpaal nadert op korte termijn voor het Ministerie van Buitenlandse Zaken. De sponsor van het project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy, het hoofd van het Bureau Secretaris-Generaal, heeft aangegeven een nieuwe functie te gaan bekleden. Dit houdt voor het project in dat er een officieel moment is om de voortgang van de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy te vieren. Op 1 april heeft dit moment plaats.

Ik heb aan Hubert uitgelegd dat dit weliswaar een moment is dat wordt gevierd, maar dat voor het project het eigenlijk “business as usual” blijft. Immers via de gehanteerde projectaanpak, Scrum, wordt op gezette tijden nieuwe functionaliteit vrijgegeven. Daarmee is het informatiesysteem 247Foxy al te gebruiken in de huidige staat, maar er zijn voortdurend nog zaken om te verbeteren.

Mijn zorg is dan ook dat dit moment gezien wordt als het moment waarop het informatiesysteem 247Foxy als “af” wordt beschouwd, terwijl in mijn ogen het resultaat van mijn afstudeeropdracht en de echte implementatie nog moet komen.

Het deed Hubert denken aan de situatie van de applicatie backlog: voorheen in software development bestond er een achterstand van te maken applicatie ten opzichte van de behoefte van de organisatie. Feitelijk heb ik hier in deze situatie ook mee te maken, op niveau van de functionele wensen en eisen. Belangrijk blijft het dat ik verantwoording afleg over hoe de situatie eruitziet en wat de afstudeeropdracht hierin voor de organisatie betekent.

Punten van aandacht/Conclusies voor het vervolg:

- Leg verantwoording af over de gemaakte keuzes voor de afstudeeropdracht. Wat betekent het dat de sponsor weggaat?
- Neem een beschrijving op van de context en cultuur van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Impact van de aanpak

Door het hanteren van Scrum als aanpak zou je het product dat is ontwikkeld als “onaf” kunnen beschouwen. Hubert gaf hierin de feedback dat de wijze waarop in dit project het projectmanagement wordt aangepakt van grote rol is op het gecreëerde resultaat. Zorg dus

dat duidelijk wordt hoe het projectmanagement gehanteerd wordt en hoe de karakteristieken van de context en cultuur vertaald kunnen worden naar kritieke succesfactoren voor het project voor de ontwikkeling van het informatiesysteem 247Foxy.

Punten van aandacht/Conclusies voor het vervolg:

- Inventariseer de (negatieve) aspecten van Scrum;
- Beschrijf of de aard van het project ertoe leidt dat ik wissel van insteek en aanpak en zo ja, hoe.

Afstudeerdossier

Tot slot hebben Hubert en ik de vorm van het afstudeerdossier besproken. Hierin was Hubert duidelijk: “maak gebruik van de middelen van school”. We bespraken hierbij BlackBoard en OneDrive for Business.

Punten van aandacht/Conclusies voor het vervolg:

- Zet een afstudeerdossier op in BlackBoard en deel dit met Hubert/Hans;
- Zorg dat de dagelijkse voortgang geborgd is in OneDrive for Business van de HHS.