

Configuratie management - Bachelor Thesis Marvin Kramer - Bestuur en beheer RIdM

#	Project fase	Versie#	Versiedatum	Omschrijving	Bestandsnaam	Doel Document	Opleveren HHS	toelichting
F1D001	I	1.0	3-06-15	Project Initiation Document	PID bestuur en Beheer RIdM	product	Ja	Plan van Aanpak thesis
F1D002	I	1.0	15-11-11	Uitwerking I-Strategie vanuit BZK	kamerbrief-informaliseringstrategie-rijk.pdf	productondersteunend	Nee	Onderdeel onderbouwing PID (pp. 6)
F1D003	I	0.9	28-04-15	projectplanning	projectplanning.xlsx	productondersteunend	Ja	Onderdeel van PID
F1D004	I	0.9	28-04-15	gebruikte illustraties in project	projectplaatjes projectplan.pptx	productondersteunend	Nee	globaal overzicht plaatjes en bronnen
F1D005	I	0.5	27-04-15	onderzoeksplan Fase 2	onderzoeksplan.docx	product	Ja	Onderdeel van PID
F1D006	I	0.8	27-04-15	literatuur- en bronnenlijst thesis	literatuur- en bronnenlijst thesisbreed.docx	productondersteunend	Ja	Als bijlage thesis
F1D007	I	0.5	27-04-15	overzicht illustraties	overzicht illustraties.docx	productondersteunend	Nee	Achtervang
F1D008	I	0.7	27-04-15	configuratievezicht van deliverables	configuratievezicht bachelor thesis.xlsx	productondersteunend	Ja	Onderdeel van Project End
F1D009	I	0.9	26-04-15	risico's en mitigerende maatregelen	risicotabel met mitigerende maatregelen.xlsx	productondersteunend	Ja	Onderdeel van PID
F1D011	I	1.0	3-06-15	Begrippenlijst productoverstijgend	Definitie- en begrippenlijst	productondersteunend	Nee	Definities en begrippen Thesis-breed
F1D012	I	1.0	3-06-15	Lessons Learned en end project	End Project Report Lessons Learned.docx	productondersteunend	Nee	Bijlage van PID geworden
F2D001	II	1.0	15-03-15	Business Processen binnen Identity Management	Business Processen Identity Management Rijksoverheid.docx	product	Nee	Gebundeld in F2D017
F2D002	II	1.0	18-04-15	Inzicht gebruik deelprocessen	Bijlage 1 - Inzicht gebruik deelprocessen per departement.docx	product	Nee	Gebundeld in F2D017
F2D003	II	1.0	2-05-15	UML Matrix	UML matrix.xlsx	productondersteunend	Nee	Gebundeld in F2D017
F2D004	II	1.0	2-05-15	Organogram Rijksoverheid scope Thesis	Organogram Rijksoverheid scope Thesis.docx	product	Nee	Gebundeld in F2D017
F2D005	II	1.0	18-04-15	Bedrijfscultuur binnen de Rijksoverheid	Bedrijfscultuur binnen de Rijksoverheid.docx	product	Nee	Gebundeld in F2D017
F2D006	II	N/A	4-05-15	In dienst van het rijk		bijlage	Ja	onderbouwing omschrijving F2D017
F2D007	II	1.0	2-05-15	MissieVisieStrategie Rijksoverheid en ministeries	MissieVisieStrategie.docx	product	Nee	Gebundeld in F2D017
F2D008	II	1.0	12-04-15	aggregatie informatie van ministeries	aggregatie informatie van ministeries.xlsx	productondersteunend	Nee	Gebundeld in F2D017
F2D009	II	1.0	12-04-15	uitwerking van de Stakeholderanalyse en confrontatiematrix	Stakeholderanalyse en Confrontatiematrix	product	Nee	Gebundeld in F2D017
F2D010	II	1.0	27-04-15	Bundeling Interviews en Observatieverslag	Bundeling interviews en observaties.docx	product	Ja	Verwijzing vanuit F2D017
F2D011	II	N/A	Vergaderjaar 2010	Kamerstuk Vernieuwing Rijksdienst	Kamerstuk Vernieuwing Rijksdienst.pdf	productondersteunend	Nee	relatie met F2D005
F2D012	II	1.0	2-05-15	Beantwoording Wat is IdM en waar wordt het voor gebruikt	Wat is Idm en waar wordt het voor gebruikt.docx	product	Nee	Gebundeld in F2D017
F2D013	II	N/A		Nora 3.0	nora_3_0.pdf	productondersteunend	Nee	meer dan 70 pagina's groot. Staat in bronnenlijst (webpagina)
F2D014	II	1.0	1-05-10	Jarap Bedrijfsvoering Rijk	Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk	productondersteunend	Nee	meer dan 200 pagina's groot. Staat in bronnenlijst (webpagina)
F2D015	II	1.0	1-03-15	Handout de Caluwé	Denken over veranderen in vijf kleuren.pds	productondersteunend	Nee	
F2D016	II	1.0	8-05-15	Alle gebruikte plaatjes in F2 standaard format in powerpoint (fallback)	Bundeling plaatjes fase 2	productondersteunend	Nee	
F2D017	II	1.0	24-05-15	Rapportage huidige situatie	Rapportage huidige situatie	product	Ja	Hoofdproduct F2
F2D018	II	1.0	12-04-15	Invloeden en invalshoeken business en bedrijfsvoering	Invloeden en invalshoeken business en bedrijfsvoering.docx	productondersteunend	Nee	verwijzing in procesverslag (lead voor nieuw onderzoek)
F2D019	II	1.0	1-06-15	Waarborging juist gebruik ministerienamen en bewindslieden	namen en nummers RutteII	productondersteunend	Nee	
F2D020	II	1.0	1-04-15	Waarborging onderbouwing interviews en observaties	Waarborging onderbouwing interviews mails	productondersteunend	Nee	toegevoegd aan bundeling (F2D010)
F2D021	II	1.3	14-03-2014	Processen, governance en beheermodel	Processenhuis TRGI.pdf	productondersteunend	Ja	verwijzing vanuit F2D017
F2D022	II	1.0	1-05-15	Beschrijving van de organisatie van de IV	Beschrijving van de organisatie van de IV.docx	product	Nee	
F2D023	II	0.6	1-09-14	PSA RIdM	PSA RIdM 0.6 2014_09_03 incl. bijlagen.pdf	productondersteunend	Ja	Verwijzing vanuit F2D017
F3D001	III		10-05-15	rapport impact informatievoorziening en knelpunten	Rapport knelpunten en impact IV.docx	Hoofdproduct	Ja	Hoofdproduct F3
F3D002	III	1.0	mei	knelpuntenanalyse	knelpuntenanalyse gebundeld.docx	productondersteunend	Nee	relatie met F3D001, verwerkt
F3D003	III	1.0	mei	mogelijke beleidsveranderingen	mogelijke beleidsveranderingen IV.docx	productondersteunend	Nee	relatie met F3D001, verwerkt
F3D004	III	N/A	1-05-15	reader adviseren (Hannah Nathans B14)	reader adviseren.pdf	productondersteunend	Ja	Verwijzing vanuit F3D001
F3D005	III	N/A	14-02-11	Intentiebrief tweede kamer compacte rijksdienst	Kamerbrief Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst	productondersteunend	Nee	
F3D006	III	N/A	14-02-11	Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst	Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst		Nee	Leidraad voor fase 3 inact vanuit beleid rijksbreed en politiek
F3D007	III	N/A	HHS	2014 BI-4 probleemanalyse	2014 BI-4 probleemanalyse	productondersteunend	Nee	
F3D008	III	1.0	mei	Krachtenveldanalyse	Krachtenveldanalyse	productondersteunend	Nee	gedeeltelijke uitwerking van F3D002
F3D009	III	1.0	mei	Oorzaak - Gevolgenanalyse	Oorzaak - Gevolgenanalyse	productondersteunend	Nee	gedeeltelijke uitwerking van F3D002
F3D010	III	1.0	mei	Ishikawa-uitwerking	Ishikawa-uitwerking	productondersteunend	Nee	gedeeltelijke uitwerking van F3D002
F3D011	III	1.0	juni	Alle gebruikte plaatjes F3 in standaard format in powerpoint (fallback)	Alle gebruikte plaatjes F3 in standaard format in powerpoint (fallback)	productondersteunend	Nee	
F4D001	IV	1.0	25-05-15	Scenario's en maatregelen		productondersteunend	Ja	Hoofdproduct F4
F4D002	IV	1.0	20-05-15	Bundeling mogelijke maatregelen	Bundeling mogelijke maatregelen.docx	productondersteunend	Nee	
F4D003	IV	1.0	19-05-15	1 - Communicatie	Communicatie.docx	productondersteunend	Nee	gebundeld in F4D002
F4D004	IV	1.0	17-05-15	2 - Community	IdM Community.docx	productondersteunend	Nee	gebundeld in F4D002
F4D005	IV	1.0	17-05-15	3 - Decentraal Functioneel Beheer	Decentraal Functioneel Beheer.docx	productondersteunend	Nee	gebundeld in F4D002
F4D006	IV	1.0	18-05-15	4 - DvO	DvO.docx	productondersteunend	Nee	gebundeld in F4D002
F4D007	IV	1.0	19-05-15	5 - Normenkader	Normenkader.docx	productondersteunend	Nee	gebundeld in F4D002
F4D008	IV	1.0	17-05-15	6 - Regie en TBGI	Regie en TBGI.docx	productondersteunend	Nee	gebundeld in F4D002
F4D009	IV	1.0	19-05-15	7 - Requirements	Requirements.docx	productondersteunend	Nee	gebundeld in F4D002
F4D010	IV	1.0	19-05-15	8 - Semantische Interoperabiliteit	Semantische Interoperabiliteit.docx	productondersteunend	Nee	gebundeld in F4D002
F4D011	IV	1.0	17-05-15	9 - Taken Rollen Verantwoordelijkheden	Taken Rollen en Verantwoordelijkheden.docx	productondersteunend	Nee	gebundeld in F4D002
F4D012	IV	1.0	12-05-15	Mogelijke scenario's	Mogelijke scenario's.docx	productondersteunend	Nee	gebundeld in F4D002
F4D013	IV	1.0	20-05-15	Kwalitatieve wegingen knelpunten en maatregelen	Kwalitatieve wegingen knelpunten en maatregelen.xlsx	productondersteunend	Nee	gebundeld in F4D002
F5D002	V	1.0	2-06-15	Alle gebruikte plaatjes in procesverslag in powerpoint	Bundeling plaatjes procesverslag	productondersteunend	Nee	
F5D004	V	1.0	1-06-15	uitoewerkt implementatieplan voorkeurscenario		product	Ja	Hoofdproduct F5
F5D005		0.5		Leads voor vervolgonderzoeken			Nee	verwerkt in F6D001
F6D001	VI	1.0	4-06-15	Procesverslag		Hoofdproduct	Ja	Hoofdproduct F6

Procesrapport

Onder bestuur en beheer brengen van Rijksbreed Identity Management

Bachelor Thesis

Documentnaam	Procesverslag / scriptie
Auteurs	Marvin Kramer, 10016155
Opdrachtgever	Dhr Groot, dhr van Toorenborg, Haagse Hogeschool
Opdrachtgever	Mw L. Edelbroek, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Blok	Thesis
Documentkenmerk	F6D001
Versienummer	1.0
Datum	woensdag 3 juni 2015

Referaat

Het uitgevoerde onderzoek beschrijft een advies ten aanzien van het inrichten van functioneel beheer van Identity Management binnen de Rijksoverheid.

Het onderzoek heeft zich gericht in het inzichtelijk maken van de huidige situatie. Vervolgens wordt er een probleemanalyse van de huidige situatie geschetst, gevolgd door een advies voor de inrichting van de functionele beheerorganisatie inclusief de voorwaarden waar deze inrichting aan moet voldoen.

Het hoofddoel van dit advies is om de opdrachtgever een middel aan te bieden om een gedegen en onderbouwd besluit kan nemen over de verdere inrichting van de beheerorganisatie.

Descriptoren

Rijksoverheid
Ministerie van Binnenlandse Zaken
TBGI
BiSL
Bedrijfsvoering
PIOFACH
Rijks Identity Management
Compacte Rijksdienst
SGO5
Generieke bouwstenen
Beheermodellen
Federatie
Semantiek
Interoperabiliteit

Samenvatting

De Rijksoverheid is in beweging. Er wordt van de Rijksoverheid verwacht om slagvaardiger te worden en dat te doen met minder mensen en (financiële) middelen terwijl de huidige producten en diensten verder geprofessionaliseerd te worden.

Een van de daarbij behorende activiteiten die dient te worden is Programma Toegang. Doel van Programma Toegang is het ontwikkelen en implementeren van rijksbrede oplossingen op het gebied van Identity Management. De missie van het programma is om de medewerkers die een werkrelatie met de Rijksoverheid aangaan eenduidig te registreren én veilige toegang van medewerkers tot panden en informatiesystemen te kunnen borgen.

Op het moment van schrijven heeft ieder departement zijn eigen oplossing en visie ten aanzien van Identity Management geïntroduceerd. Uit een eerste analyse is gebleken dat de inrichting van Identity Management bij de departementen weliswaar van elkaar verschilt maar dat de doelen en processen veelal op elkaar gelijkend zijn in of dezelfde condities stellen voor een succesvolle procesgang binnen de departementen. Er is recentelijk besloten dat een concern-brede generieke Identity Management systeem in deze fase van de ontwikkeling niet haalbaar is. Er gaat ingezet worden op maximale interoperabiliteit en harmonisatie van de processen die ten grondslag liggen van Identity Management.

In dit onderzoek wordt een advies gegeven voor de inrichting van het beheermodel voor Identity Management. Door de verschillende invalshoeken van Identity te belichten geeft het onderzoek een optimaal advies dat past binnen de kaders van de Rijksoverheid. Het resultaat van het onderzoek ondersteunt de opdrachtgever om een verantwoord besluit te nemen over de inrichting van het functioneel beheer voor Rijks Identity Management (RIdM).

Om dit te verwezenlijken is de volgende centrale vraag opgesteld:

Op welke manier kan het Rijks Identity Management in beheer en exploitatie worden genomen en hoe kan functioneel beheer op operationeel en tactisch niveau het beste ingericht worden?

Om bovenstaande vraag te beantwoorden heeft er een onderzoek plaatsgevonden. Uit dit onderzoek kwamen knelpunten naar voren die ervoor zorgen dat bovenstaande vraag niet eenduidig beantwoord kan worden. Uit dezelfde analyse kwam naar voren dat er wel maatregelen getroffen kunnen worden om de knelpunten op te gaan lossen.

Deze maatregelen zijn beschreven, geanalyseerd en, door middel van een kwalitatieve analyse, gepositioneerd in potentiële oplossingsscenario's. Deze oplossingsscenario's zijn daarna voorzien van een impactanalyse, een inschatting van de doorlooptijd en de mate waarin de knelpunten opgelost worden.

Het is uiteindelijk de keuze van het management welke investering gedaan moet worden:

- Is het in controle zijn van de Identity Management keten voldoende om verder te gaan met het ontwikkelen van Rijks Identity Management, of
- Moeten er verdere maatregelen getroffen worden om de Identity Management te gaan standaardiseren?

Voorwoord

Voor u ligt de afstudeeropdracht “Onder bestuur en Beheer brengen van Rijks Identity Management”.

Deze afstudeeropdracht is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Business IT & Management (BIM) aan de Haagse Hogeschool. Van februari 2015 tot en met juni 2015 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het verder uitwerken en uitschrijven van de opdracht.

Ten aanzien van de inhoud heb ik de ambitie om voor de opdrachtgever een bruikbaar advies op te leveren. Daarnaast heb ik getracht een HBO-waardige afstudeeropdracht te vervaardigen die recht doet aan de opgebouwde competenties.

De onderzoeksopdracht is uitgevoerd binnen de Rijksoverheid, onder het Ministerie van Binnenlandse Zaken met als opdrachtgever mw. Liesbeth Edelbroek. Graag wil ik Liesbeth bedanken voor het verstrekken van de opdracht en het mogelijk maken om dit onderzoek te kunnen verwezenlijken.

Ik wil graag mijn afstudeercoördinatoren dhr. Klaas Groot en dhr. Gé van Toorenborg bedanken voor hun inzichten waarmee zij mij geholpen hebben tijdens de begeleiding van het uitvoeren van mijn afstudeeropdracht.

Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken en in het bijzonder Tjalf Brasser. Hij heeft mij scherp gehouden gedurende de kleine uurtjes.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Marvin Kramer, Leiden, 4 juni 2015

Inhoud

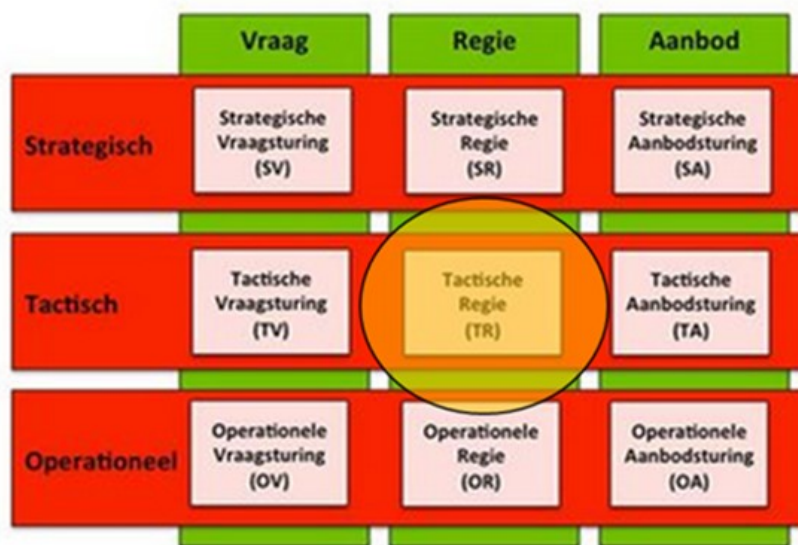
1 - Inleiding.....	7
1.1 - Aanleiding voor het onderzoek.....	7
1.2 - De centrale vraag	9
1.3 - Gebruikte theorieën en raamwerken in hoofdlijnen.....	11
1.4 – Organisatieachtergronden.....	12
De Rijksoverheid.....	12
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	15
De organisatie van DGOBR.....	16
Regievoering, door TBGI	17
De misse van TBGI	17
2 - Opstarten en uitvoeren van het project.....	18
2.1 - Aanpak project	18
2.2 - Vaststellen van het onderzoeksdoel	18
2.3 - Vaststellen van het onderzoeksplan.....	19
2.3 – Planning project	20
2.4 - Governance van het project	20
3 - Aanpak onderzoek en onderzoeksontwerp	22
3.1 - Afbakening	22
3.2 - Diagnose en analyse van het probleem	23
3.2 - Het Onderzoeksontwerp.....	25
4 - Beantwoording van de deelvragen	28
4.1 - Wat is Identity Management?	28
4.2 - Hoe wordt Identity Management gebruikt?	29
4.3 - Hoe is de huidige organisatie binnen de Rijksoverheid ingericht?.....	30
Hoe is de organisatie opgebouwd?	30
Wat is de bedrijfscultuur van de Rijksoverheid?	33
Welke belanghebbenden zijn er binnen Identity Management?.....	35
4.4 - Welke richtsnoeren zijn te ontdekken en te gebruiken voor de inrichting van Rijks Identity Management?	39
De gehanteerde normen en principes binnen de Rijksoverheid	39
Missie visie strategie Ministeries	39
De gehanteerde besturingsmodellen binnen de Rijksoverheid	41
De gehanteerde besturingsmodellen binnen TBGI	44
Kaders en standaarden Rijksoverheid	46
Rijksbrede kaders	47
Wat zijn de standaard processen van identity management?	49
Algemene Procesbeschrijvingen Identity Management	50
Hoofd- en deelprocessen Identity Management.....	51
4.5 - Welke potentiële knelpunten zijn er te ontdekken?	55
5 – Knelpunten en Impact Informatievoorziening	58
Inleiding	58
Methode en aanpak.....	58
samenvattende probleemstelling en knelpunten.....	65
Knelpunten	65

6 - Opstellen scenario's en architecturen	66
Methode en aanpak.....	66
Globale schets van mogelijkheden en maatregelen	67
Globale schets van de mogelijke scenario's	68
Kwalitatieve Analyse op de mogelijke maatregelen.....	69
Uitslag kwalitatieve weging	73
Het bepalen van de oplossingsrichtingen voor verdere uitwerking	74
Uitkomst mogelijke implementatiescenario's	79
7 – Voorkeursscenario, business case en eindadvies.....	79
Implementatiescenario 1, “Bewust en Bekwaam”	80
Implementatiescenario 2, “Alles onder Controle”	83
Eindadvies	85
Prognose beantwoording hoofdvraag n.a.v. de scenario's.....	86
Aanbeveling voor vervolgonderzoek	88
8 - Evaluatie	90
Zelfevaluatie van het proces	90
Zelfevaluatie van het Product	92
Zelfevaluatie van de Competenties.....	93
Literatuurlijst	97
Verwijzingen Thesis.....	97
Verwijzingen Totaaloverzicht	98
Bijlagen	100
Afkortingen en begrippen	101
Logboek gebruikte illustraties	104

1- Inleiding

1.1 - Aanleiding voor het onderzoek

TBGI is de regievoerder op het gebied van generieke informatievoorziening van de rijksdienst, voor de producten en diensten op het gebied van informatievoorziening die als generiek zijn vastgesteld door de ICCIO (Interdepartementale Commissie van CIO's). Hiermee borgt TBGI een optimale generieke ICT dienstverlening nu en in de toekomst en levert zij een bijdrage aan de doelstellingen van de compacte rijksdienst. TBGI doet dit met een "lean & mean" organisatie.



Illustratie 01 - Positie TBGI in besturingsmodel Regie

In april 2014 is in de ICCIO besloten om de tactische regie op de Beheervoorziening RIN (Rijks Identifierend Nummer) en ketenregie RIdM (Rijks Identity Management) formeel neer te leggen bij TBGI.

RIdM maakt deel uit van de Enterprise Architectuur Rijksdienst als een generieke bouwsteen en wordt daar beschreven als een registervoorziening bij de Rijksdienst om het proces van identificatie, authenticatie en autorisatie te ondersteunen. Om dit te kunnen realiseren is er besturing nodig.

Er wordt een programmaplan geschreven om bovenstaande ambitie te verwezenlijken.

Rijks Identity Management (RIdM) bevat in hoofdlijnen de volgende aandachtsgebieden:

- De identificatie en authenticatie van een medewerker; (wie ben je en ben je wie je zegt dat je bent?).
- Het beheer van hun identiteiten (waar ben je nu en waar ga je naartoe?).
- Het regelen van autorisaties (wat mag je) voor toegang tot bedrijfsmiddelen van het Rijk.

Om de ambitie van TBGI ten aanzien van **rijksbrede regie** op generieke informatievoorzieningen ook op bovenstaand onderwerp te realiseren wordt bekeken onder welke voorwaarden en op welke wijze rijksbreed regie op dit onderwerp gerealiseerd kan worden.

Eerdere rijksbrede trajecten laten zien dat de aanlooptijd voor een goed werkend product en proces vrij lang kan zijn. Dit heeft te maken met diverse factoren, zoals onduidelijke doelstellingen, conflicten in productkeuze, wijziging in scope en ambities etc. Echter, een van de grootste factoren die meespeelt, is de diversiteit aan oplossingsrichtingen die departementen, agentschappen en andere bedrijfsonderdelen hebben binnen de eigen periferie. Deze diversiteit is terug te vinden in processen en procedures, maar ook requirements en techniek. Dit zorgt ervoor dat de acceptatie richting rijksbrede standaardisatie en harmonisatie lange doorlooptijden kent.

Persoonlijke interesse

In 2014 ben ik bij TBGI aan het werk gegaan om zo'n rijksbrede bouwsteen (het RIN) onder bestuur en beheer te brengen en werd geconfronteerd met bovenstaande gegeven. Dit heeft mij te denken gezet dat voor toekomstige trajecten binnen Rijks Identity Management hier goed over moet worden nagedacht om de kans van slagen te vergroten.

1.2 - De centrale vraag

TBGI heeft bij de oprichting in 2010 als hoofdopdracht gekregen om rijksbreed regie te gaan voeren op rijksbrede informatievoorzieningen. Voor de opdrachtgever, Liesbeth Edelbroek, is het van belang dat bij verdere doorontwikkeling binnen Rijks Identity Management voor de meest passende en flexibele beheeroplossing wordt gezocht.

Oriënterende analyse

Vanuit mijn rol binnen TBGI heeft de opdrachtgever gevraagd om te onderzoeken op welke manier Identity Management binnen de Rijksoverheid op een effectieve manier ingericht kan worden.

Samen met de opdrachtgever is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Op welke manier kan het Rijks Identity Management in beheer en exploitatie worden genomen en hoe kan functioneel beheer op operationeel en tactisch niveau het beste ingericht worden?

Om te zorgen dat bovenstaande vraag naar behoren wordt beantwoord waarbij tegelijkertijd voldaan wordt aan de opgegeven deadline van de HHS wordt gehaald (binnen 17 weken voldoen aan de competenties) is gekozen om bovenstaande centrale vraag verder op te pakken. Als eerste heb ik, samen met de opdrachtgever, kort bij elkaar gezeten om deze hoofdvraag verder te analyseren.

Hoofd- en deelvragen

Door de centrale vraag vanuit verschillende invalshoeken te benaderen zijn er verschillende deelvragen die eerst beantwoord moeten worden.

- **Hoe is de huidige organisatie binnen de Rijksoverheid ingericht?**
 - o Hoe is de organisatie opgebouwd?
 - o Wat is de bedrijfscultuur van de Rijksoverheid?
 - o Welke belanghebbenden zijn er?
- **Welke richtsnoeren zijn te ontdekken en te gebruiken voor de inrichting van Rijks Identity Management?**
 - o Welke normen en principes worden gehanteerd binnen de Rijksoverheid
 - o Welke principes worden gehanteerd binnen TBGI?
 - o Wat zijn de standard processen van Identity Management?
- **Welke potentiële knelpunten zijn er te ontdekken?**
 - o Wat is de belevenis bij stakeholders?
 - o Welke problemen zijn er?

Verdiepende vragen

Gedurende het uitschrijven van de huidige organisatie (tijdens het verzamelen en het analyseren van data) kwam ik erachter dat er verschillende opvattingen zijn over wat Identity Management nu exact inhoudt. Dit kan dus gaan leiden tot interpretatieverschillen en kan het op te leveren product gaan ondermijnen.

Ik heb daarom gekozen om, naast de eerder genoemde deelvragen, ook deze potentiële scopecreep te gaan onderzoeken. Vanuit mijn optiek kan je pas een advies voor een toekomstige inrichting opleveren als je weet wat de huidige situatie is. Deze gedachtegang leidt tot twee extra deelvragen:

- Wat is Identity management?
- Waar wordt Identity Management voor gebruikt binnen de Rijksoverheid?

De resultaten van dit onderzoek kunnen gebruikt worden om het functioneel beheer voor Identity Management te implementeren. Hoewel het onderzoek zich focust op de tactische- en operationele beheerprocessen worden de raakvlakken met de business, het strategische Informatie Management en eventuele ICT belemmeringen in kaart gebracht.

1.3 - Gebruikte theorieën en raamwerken in hoofdlijnen

Bij het verder uiteenzetten van de hoofd- en deelvragen ben ik gaan bekijken welke bouwstenen, raamwerken en theorieën het beste toegepast kunnen worden binnen de onderzoeksopdracht. Deze handeling heb ik gedaan om een goed beeld te krijgen op welke manier ik het project tot een goed einde kan brengen terwijl ik tegelijkertijd kan vaststellen waar de meeste energie in gaat zitten.

Nadere specificaties van gebruikte theorieën of raamwerken zijn terug te vinden in de literatuur- en bronnenlijst onderzoeksopdracht-breed (als interne bijlage toegevoegd, pp. 98-100).

Het opstarten, uitvoeren en afsluiten van het project

Het uitvoeren van het onderzoek is door mij projectmatig uitgevoerd met behulp van het gebruik van projectmethodiek "PRINCE2" (Van Onna en Koning, 2010). Veel van eerdere projecten van zowel binnen de Haagse Hogeschool (practicums) en mijn werk (meerdere projecten).

Het onderzoeken van de huidige situatie

Het goed en planmatig onderzoeken is een belangrijk onderdeel van elk onderzoeksrapport. Gelet op de goede ervaringen met het boek "Wat is Onderzoek" van Nel Verhoeven (Verhoeven, 2011) wordt maak ik ook in dit onderzoek gebruik van dit raamwerk.

Het modelleren van bedrijfsprocessen

Voor het modelleren van de organisatieaspecten en de uitwerking van de business processen ga ik de modelleertaal UML gebruikt. De theorie van UML in relatie tot de opgebouwde competenties staat beschreven in de reader "Business Alignment" (Pieters, Vuurens, & de Vries, 2011). De modelleertaal UML geeft op een duidelijke manier inzicht in de belangrijkste processen, gebruikers en producten.

Het opstellen en onderbouwen van het advies

Bij het opstellen van de scenario's en adviezen heb ik gebruik gemaakt van de beschreven leer in "ICT-dienstverlening, Van ICT-beheer naar ICT-servicemanagement" (Ruijs & de Jong, 2007). In dit boek staan praktijkvoorbeelden van het inrichten en beheersorganisaties. Daarnaast omschrijft het boek meerdere aanvliegroutes m.b.t. het gebruik van beheermodellen die van toepassing zijn op mijn onderzoeksopdracht. Daarnaast wordt er binnen de Rijksoverheid veel gebruik gemaakt van het raamwerk BiSL (van der Pols & van Outvorst, 2012) voor het inrichten van business Information Management. Ik verwacht dat het praten in raamwerken gaat helpen om een goed beeld te krijgen van de huidige en gewenste situatie.

1.4 – Organisatieachtergronden

De Rijksoverheid

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

De missie van de Rijksoverheid

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

“De Rijksoverheid, voor Nederland”

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

De organisatie van de Rijksoverheid



De Rijksoverheid bestaat uit 11 ministeries (peildatum kabinet Rutte II) waarvan elk ministerie één of meerdere beleidstaken of verantwoordelijkheden benoemd heeft gekregen. Aan het hoofd van de ministeries staan ministers en staatssecretarissen.

Tevens zijn er twee ministers zonder portefeuille benoemd. Een minister zonder portefeuille is verantwoordelijk voor een bepaald beleidsterrein maar heeft niet de leiding over een departement. Ministers zonder portefeuille nemen wel zitting in de ministerraad en kunnen dus ook meestemmen over beslissingen.

Hieronder staan de ministeries en staatsecretarissen benoemd:

afk	Naam voluit	Naam Minister	Naam Staatssecretaris
AZ	van Algemene Zaken	Rutte, M.	geen
BZK	van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	Plasterk, R.	geen
BuZa	van Buitenlandse Zaken	Koenders, B.	geen
BHenO*	voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking	Ploumen, mw L.	geen
Def	van Defensie	Hennis-Plasschaert, mw J.	geen
EZ	van Economische Zaken	Kamp, H.	Dijkma, mw S.
Fin	van Financiën	Dijsselbloem, J.	Wiebes, E.
IenM	van Infrastructuur en Milieu	Schultz van Hagen, mw M.	Mansveld, mw W.
OCW	van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen	Bussemaker, mw J.	Dekker, S.
SZW	van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Asscher, L.	Klijnsma, mw J.
VenJ	van Veiligheid en Justitie	Steur, A. van der	Dijkhof, K.
VWS	van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	Schippers, mw E.	van Rijn, M.
WenR*	voor Wonen en Rijksdienst	Blok, S.	geen

Illustratie 02 - namen en rugnummers politieke top Rutte2 (T-R201)

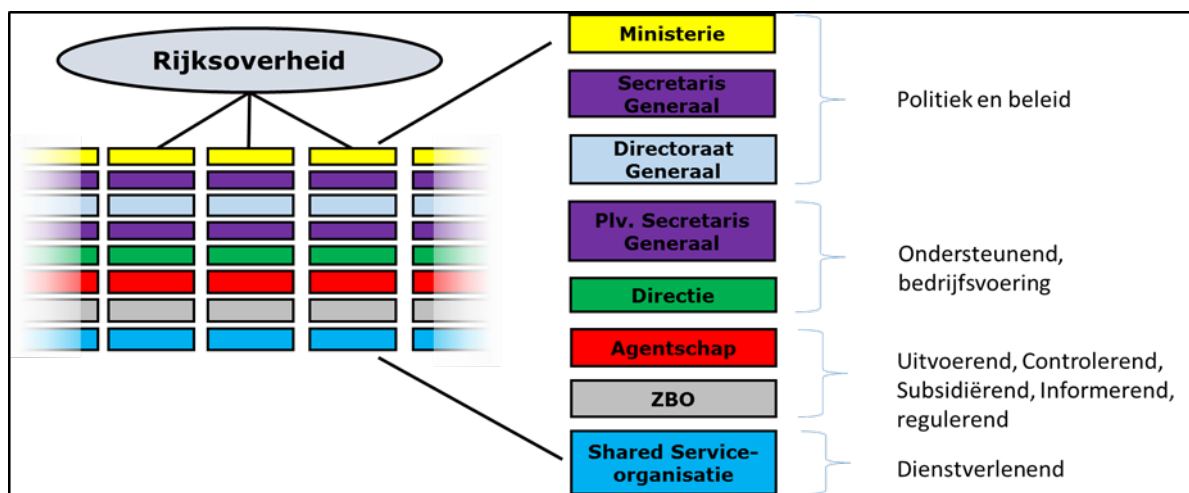
*zijn ministers zonder portefeuille

Recente ontwikkelingen (zoals het opstappen van de minister en staatssecretaris van VenJ) kunnen ervoor zorgen dat verwijzingen naar ministeries en de verantwoordelijkheden van ministers en staatsecretarissen bewerkelijk zijn. Om te zorgen dat er geen onjuiste informatie wordt gepresenteerd op dit gebied heb ik gekozen om deze bewerkelijkheid op te lossen door in een apart document de stand van zaken bij te houden. In documenten waar deze informatie op van toepassing is wordt een interne placeholder gebruikt. Bij het vaststellen van de definitieve versies van op te leveren producten in het onderzoek worden de placeholders vervangen met de meest actuele informatie. Hierdoor neemt de leesbaarheid én accuraatheid van de opgeleverde producten toe.

De ministeries zijn opgedeeld in verschillende organisatorische eenheden:

- De Secretaris Generaal (SG) is het ambtelijk hoofd van een ministerie.
- Directoraten-Generaal (DG's) houden zich bezig met het **opstellen** van **beleidslijnen** en- verantwoordelijkheden. Deze vormen samen met de stafdirecties het Kernministerie.
- De plaatsvervangend SG (pSG) wordt op meerdere manieren ingevuld maar kenmerkt zich meestal als verantwoordelijke voor de interne bedrijfsvoering van een ministerie.
- De **uitvoering** van het **beleid** met door diensten en agentschappen uitgevoerd. Daarnaast zijn er diverse colleges van Staat en Zelfstandig Bestuursorganen die onderdeel uitmaken van de Rijksoverheid en het realiseren van de eerdergenoemde doelstellingen.
- Sommige ministeries maken gebruik van Shared Service Organisaties en bevinden zich meestal in een ondersteunend bedrijfsvoering proces.

In hoofdlijnen kan de volgende organisatorische indeling worden gemaakt:



Illustratie 03 – Hoofdlijnen organisatie Rijksoverheid (I-ORG05)

Deze indeling heb ik gebruikt om de verschillende taken, rollen en verantwoordelijkheden te kunnen gaan duiden. Er zijn nuanceverschillen ontdekt in deze organisatorische indeling. Het is echter ondoenlijk om voor deze opdracht alle nuances expliciet in kaart te brengen. Dit geeft echter wel tegelijkertijd de complexiteit van de Rijksoverheid weer.

Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

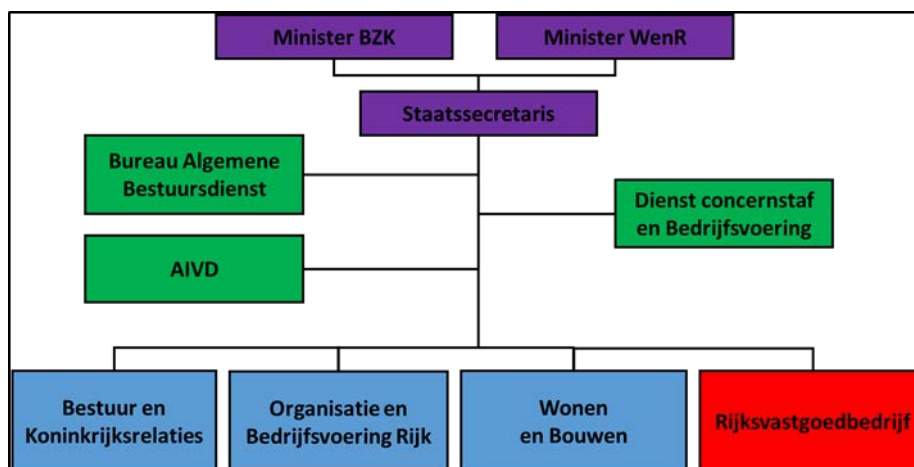
De opdracht bevindt zich in de nabijheid van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De Minister voor Wonen en Rijksdienst heeft (zoals de naam al suggereert) onder andere de beleidsverantwoordelijkheid om te zorgdragen dat het rijksbrede beleid en de rijksbrede kaders op terreinen als personeel, informatie- en communicatietechnologie (ICT), organisatie, huisvesting, inkoop, facilitaire dienstverlening en beveiliging gerealiseerd wordt.

De missie van Binnenlandse Zaken

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

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

De organisatie van Binnenlandse Zaken



Illustratie 04 - Ministerie van Binnenlandse Zaken (hoofdoverzicht)

Politieke leiding

Aan het hoofd van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties staat minister dhr. R. (Ronald) Plasterk. Het ministerie kent geen Staatssecretaris. De minister voor Wonen en Rijksdienst is dhr. S. (Stef) Blok.

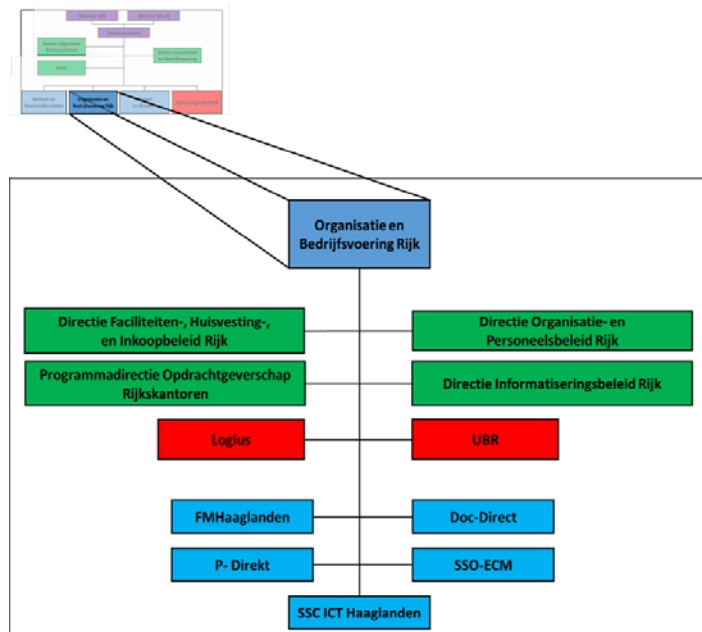
Ambtelijke leiding

De Secretaris Generaal van BZK is dhr. R. (Richard) van Zwol.

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft, naast de eigen departementale verantwoordelijkheden t.a.v. de beleidsstukken, ook de verantwoordelijkheid voor het welslagen van rijksbrede/interdepartementale voorzieningen en beleid.

De realisatie van het ontwikkelen en onderhouden van rijksbreed beleid op het gebied van personeel, informatie- en communicatietechnologie (ICT), organisatie, huisvesting, inkoop, facilitaire dienstverlening en beveiliging bevindt zich binnen het Directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR).

De organisatie van DGOBR



Illustratie 05 - Overzicht DG OBR

De onderzoeksoopdracht wordt uitgevoerd binnen TBGI (Tactisch Beraad Generieke ICT) en bevindt zich organisatorisch onder Directie Informatiseringsbeleid Rijk.

Directie Informatiseringsbeleid

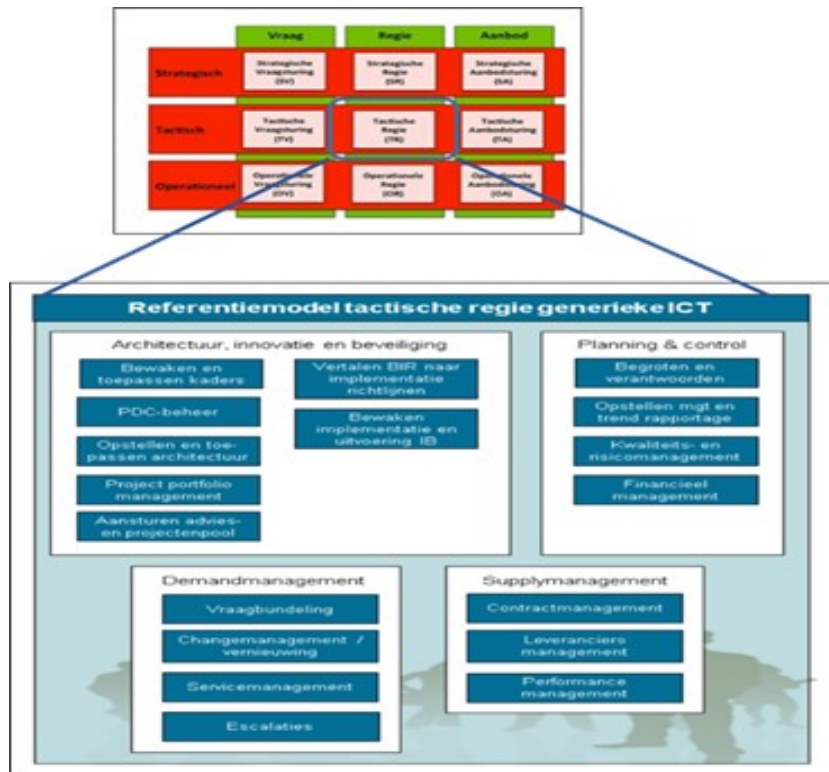
De directie Informatiseringsbeleid Rijk is binnen BZK verantwoordelijk voor het Informatiseringsbeleid van de Rijksoverheid.

Dit houdt in dat de directie verantwoordelijk is voor:

- Het creëren van kaders, standaarden en inrichting en kwaliteitsverbetering van het CIO-stelsel bij de departementen voor de beheersing van de grote ICT-projecten.
- Het inrichten van een digitale werkomgeving en het verbeteren van de informatiehuishouding voor de Rijksoverheid. Deze programma's realiseren concern-brede functionaliteiten die samenwerking en flexibel werken ondersteunt.
- Het vormgeven aan verdere rijksbrede samenwerking door de inrichting van shared service organisaties en de regievoering daarop.

Regievoering, door TBGI

TBGI heeft de primaire taak gekregen om regie te voeren op de rijksbrede samenwerking en de daarbij behorende, bestaande informatiesystemen.



Illustratie 06 - Positie TBGI in 9-vlakmodel gecombineerd met het Referentiemodel Tactische Regie (Enterprise Architectuur Rijk i.s.m. ICCIO, 2010)

De misse van TBGI

TBGI is de regievoerder op het gebied van generieke informatievoorziening van de rijksdienst, voor alle producten en diensten op het gebied van informatievoorziening die als generiek zijn vastgesteld door de ICCIO. Hiermee borgt TBGI een optimale generieke ICT dienstverlening nu en in de toekomst en levert zij een bijdrage aan de doelstellingen van de compacte rijksdienst.

In 2014 zijn de regieprocessen (demandmanagement, supplymanagement, planning & control, architectuur en informatiebeveiliging) ingericht en geïmplementeerd, zodat in 2015 volledig invulling gegeven kan worden aan de missie van TBGI.

TBGI heeft hiervoor de omgeving bewust gemaakt van de randvoorwaarden en ondersteunt bij het invullen daarvan. Daarmee is het mogelijk de regieprocessen op generieke informatievoorziening beheerst te laten plaatsvinden, dat wil zeggen: voorspelbaar, gecontroleerd, kwalitatief goed en continu geoptimaliseerd.

Overzicht van organisatie

Door bovenstaande impressie (Rijksoverheid -> Ministerie, DG -> Directie -> Onderdeel) van de organisatorische indeling heb ik een beeld geschetst van de huidige omgeving waaronder de opdracht wordt uitgevoerd en is tot stand gekomen door middel van een korte vooronderzoek. Dit vooronderzoek is onderdeel van de oriëntatiefase zoals beschreven in de leer van Verhoeven (Verhoeven, Wat is Onderzoek, 2011, pp. 78-80).

2- Opstarten en uitvoeren van het project

2.1 - Aanpak project

Eerst startgesprekken

Na ontvangst van de definitieve goedkeuring van het afstudeerplan (februari 2015) heb ik met de opdrachtgever een verdiepend gesprek gehad. In dit gesprek is kort over de opzet omtrent afstuderen besproken, waaronder:

- De verwachte processtappen binnen het project.
- Het gebruik maken van een 2-wekelijks bilateraal overleg.
- Het verder borgen van kennis en expertise.

Project initiatie

Ik ben begonnen met het opstellen van een globale planning waarin de mijlpalen van het project worden opgenoemd. Tevens wordt deze globale planning gebruikt om aan te geven op welke momenten er interactie tussen de Haagse Hogeschool, de opdrachtgever en ik, als opdrachtnemer, noodzakelijk is.

De voortgang van het project wordt besproken in het tweewekelijkse bilateraal tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De opdrachtgever ontving als eerste het plan van aanpak (PID) van het project waarin bovenstaande afspraak verder uitgewerkt is. Verderop in dit verslag beschrijf ik in hoofdlijnen de verdere aanpak van het project. Mocht er behoefte zijn aan verdieping van de informatie dan kan deze teruggevonden worden in bijlage F1D001.

Als projectraamwerk wordt PRINCE2 gebruikt. Dit raamwerk is al jarenlang beproefd en is door mij in eerdere projecten, zowel voor de Haagse Hogeschool als op kantoor, succesvol gebleken.

2.2 - Vaststellen van het onderzoeksdoel

Het doel van dit onderzoek is om de Manager van TBGI een doorwrocht advies te geven voor de inrichting van een beheerorganisatie voor Rijks Identity Management.

De eerdergenoemde hoofd- en deelvragen zijn met de opdrachtgever afgestemd. Op basis van deze deelvragen zijn de op te leveren producten beschreven die de vraag van de opdrachtgever gaat beantwoorden.

Maximale doorlooptijd

Om de kwaliteit van de producten en de voortgang te waarborgen heb ik de volgende afspraken gemaakt:

- Om de twee weken is er overleg met de opdrachtgever waarin voortgang van het project besproken worden.
- Op 45% van de doorlooptijd van de het project is er een voortgangsoverleg met de begeleidend examiner;
- Op 60% van de doorlooptijd van het project is er een bespreking met de begeleidend examiner;

- Tussentijds assessment met de 1e en 2e begeleidend examiner HHS;
- Bij het uitvoeren van de stakeholderanalyse wordt bekeken wie het beste de opgeleverde producten kan reviewen.

Bovenstaande uitgangspunten gaan ervoor zorgen dat ik binnen de gestelde tijd, kwaliteit en de toleranties het project ga opleveren.

2.3 - Vaststellen van het onderzoeksplan

Om het onderzoeksdoel te realiseren heb ik, naar aanleiding van de leer van Verhoeven, in hoofdlijnen hoe mijn onderzoeksplan eruit moet komen te zien.

Fundamenteel of Praktijkgericht?

Voor het verzamelen van data is voor dit onderzoek gekozen voor literatuurstudie, het houden van interviews, observaties en het analyseren van de huidige organisatie. Omdat de onderzoeksopdracht zich kenmerkt door het inventariseren van de huidige organisatie in combinatie met (gebruikte) raamwerken en knelpunten uit de praktijk is gekozen voor een praktijkgericht onderzoek.

Kwalitatief of Kwantitatief onderzoek?

Gelet op de eerdergenoemde organisatorische complexiteit, interpretatieverschillen en oplossingsrichtingen is het moeilijk om aan de juiste voorwaarden voor een goed kwantitatief onderzoek te voldoen. Immers welke waarden moeten er gemeten worden? Met wie moet ik in gesprek? Dit onderzoek kijkt met verschillende invalshoeken naar het gebruik van Identity Management, zoals de huidige organisatie, de gebruikte proces en reeds bestaande richtlijnen. Deze onderzoeksopdracht leent zich meer voor kwalitatief onderzoek. Bij het opstellen van het onderzoeksplan om de deelvragen te beantwoorden zullen de criteria voor een goed kwalitatief onderzoek worden meegenomen.

Een verdere uitwerking van het onderzoeksontwerp valt terug te lezen in bijlage F1D005.

Bij het opstellen van het plan van aanpak heb ik kritisch gekeken naar de op te leveren producten. Gelet op de doorlooptijd van het project en de hoge mate van kwaliteit die ik zelf stel aan de op te leveren producten stelt wordt per onderwerp bepaald welke meerwaarde een product heeft ten aanzien van de thesis. Om te waarborgen dat **alle** relevante wordt meegenomen en meegewogen heb ik besloten om een configuratielogboek (onderdeel van Configuration Management PRINCE2) bij te gaan houden. Naast het bijhouden van een configuratielogboek wordt versiebeheer toegepast op alle op te leveren producten met de volgende onderdelen:

- In de documentnaam en op de titelpagina staat het versienummer.
- In de titelpagina staat het versienummer en de wijzigingsdatum van het document.
- In de voettekst staan de brongegevens vermeld.
- Verwijzingen naar brondocumenten worden conform APA6 schrijfstijl opgenomen.

Ik heb hiervoor een template gecreëerd die, naast bovengenoemde punten, ook standaard opmaak bevat om de leesbaarheid en herkenbaarheid te vergroten.

2.3 – Planning project

Weeknummer Practicum	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	17
Weeknummer Kalender	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24

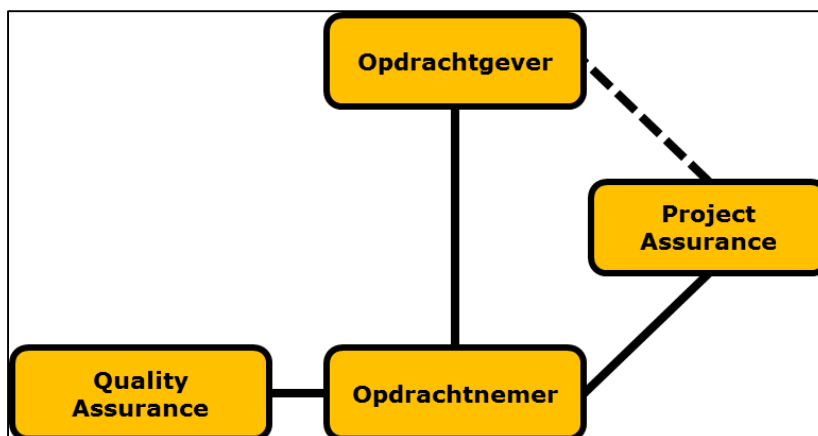
FASE I - Opstarten en uitvoeren van het project																	
PID																	
FASE II - Overzicht huidige situatie																	
Overzichtsrapport huidige situatie																	
FASE III - Overzicht impact IV																	
Knelpuntenanalyse																	
FASE IV - Opstellen architecturen en scenario's																	
Opstellen scenario's en architecturen																	
FASE V - Bundelen informatie, opstellen rapportage																	
advies																	
FASE VI - Afsluiting project, presentatie en lessons learned																	
evaluatie rapport																	

Illustratie 07 – Overzicht planning

Het project heeft een maximale doorlooptijd van 17 weken. Voor de verdeling van de verschillende fases en de daarbij behorende werkzaamheden is een inschatting gemaakt. Het uitgebreide overzicht van de planning is terug te vinden in het PID (F1D001).

2.4 - Governance van het project

Gelet op de omvang van de resources van dit project en de eerder genoemde doorlooptijd van maximaal 17 weken heb ik besloten om te kiezen voor een eenvoudige projectorganisatieopzet. Hierbij wordt uitgegaan van een zelfsturend projectteam (lees: ik) waarbij op basis van "Management by Exception¹" wordt gestuurd. Bij het opstellen van het Governancemodel heb ik de rol van de Haagse Hogeschool meegenomen (Project Assurance).



Illustratie 08 – Besturingsmodel tijdelijke organisatie project (I-P03)

¹ (Om efficiënt en effectief gebruik te maken van managementaandacht worden verantwoordelijkheden gedelegeerd met de bijbehorende speelruimte. Pas als de toleranties op een bepaald niveau overschreden dreigen te worden, wordt het hogere niveau van management ingeschakeld)

Samenstelling projectteam

Bovenstaand model van de tijdelijke organisatie vertaalt zich naar de volgende rollen:

Rol	Naam	Contactgegevens
Opdrachtgever	Liesbeth Edelbroek	Bekend bij de opdrachtnemer
Opdrachtnemer	Marvin Kramer	10016155@student.hhs.nl
Project Assurance	Dhr. Groot, Dhr. van Toorenburg	
Quality Assurance	Tjalf Brasser	

Taken en verantwoordelijkheden projectteam

De volgende taken en verantwoordelijkheden horen bij de rollen:

Naam Rol	Verantwoordelijkheden Rol
Opdrachtgever	• Primair aanspreekpunt • Besluitgevende macht • Aanleveren van resources • Aanspreekpunt/sponsor Project Manager
Project Assurance	• Kwaliteitsborging van het project, waaronder: - Begeleiding door het afstudeerblok
Opdrachtnemer	• Opstellen van het projectplan • Verantwoordelijk voor de projectvoering van het project • Voortgang rapporteren aan de Opdrachtgever • Nieuwe issues en risico's rapporteren aan de Opdrachtgever • Opleveren van producten aan de Opdrachtgever en Project Assurance • Signaleren en managen van knelpunten en hieromtrent rapporteren • Bewaking van openstaande actiepunten • Uitvoeren van de werkzaamheden zoals benoemd in het projectplan
Quality Assurance	• Kwaliteitsborging van de deliverables • Voort een collegiale toetsing (peer review) uit

Illustratie 09 – Overzicht verantwoordelijkheden Project

Toelichting

Bij het opstellen van het PID kwam ik er naderhand achter dat ik een fase teveel had gemodelleerd. Een van de fases was een verdere uiteenzetting van de mogelijke scenario's. Deze fase heb ik samengevoegd. Om te zorgen dat de producten conform verwachting opgeleverd blijven worden is deze fase uit alle documenten gehaald.

Deze actie heeft er voor gezorgd dat er tijd verloren is gegaan die op een effectievere manier gebruikt kon worden. Dit punt wordt meegenomen in de evaluatie en "Lessons Learned" (pp. 90-91).

3 - Aanpak onderzoek en onderzoeksontwerp

3.1 - Afbakening

Het doel van het uitvoeren van een goed onderzoek heeft voor deze opdracht twee hoofddoelen:

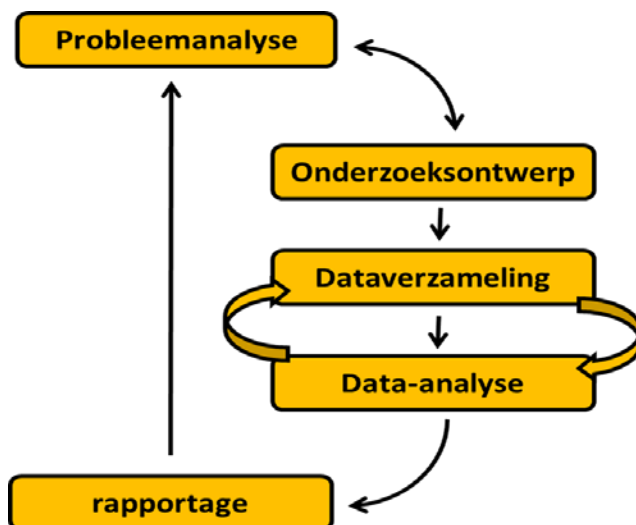
- Te komen tot een goede afbakening van het doel, en
- Vraagstelling om ervoor te zorgen dat de conclusies van het onderzoek helder en bruikbaar zijn.

Volgens de leer van Verhoeven is het opstellen van een onderzoeksplan een pré.

Mijn onderzoeksplan bevat de volgende hoofdlijnen:

1. De diagnose en analyse van het probleem
2. Het onderzoeksontwerp
3. Het verzamelen van data
4. Het analyseren van data
5. Het opstellen van een rapport

Deze ingrediënten kennen hun oorsprong in de Onderzoekskringloop uit de leer van Verhoeven (Verhoeven, Wat is Onderzoek, p. 43).



Illustratie 10 – Iteraties Nel Verhoeven (I-OP01)

3.2 - Diagnose en analyse van het probleem

Het primaire doel van deze stap is om te komen tot een goede afbakening van de doel- en vraagstelling om ervoor te zorgen dat het onderzoek helder, reproduceerbaar en bruikbaar is. In deze fase wordt er gekeken naar de mogelijkheden en de beperkingen van de onderzoeksopdracht.

In dit onderzoek is de 6 W-formule van Verhoeven (Verhoeven, Wat is Onderzoek, pp. 80-82) gebruikt voor de problemdiagnose.

Gesignaleerde belemmeringen

Ongeacht de daadwerkelijke uitvoering van het onderzoek en het opstellen van het adviesrapport stelt Verhoeven dat mogelijkheden en beperkingen al in een vroeg stadium moet wordenesignaleerd (Verhoeven, Wat is Onderzoek, p. 58).

Een aantal beperkingen die ik signaleer zijn:

Tijdsmatigheid

De opdracht en het onderzoek moet in 17 weken zijn afgerond. Door de beperkte tijd moet er ergens concessies worden gedaan in de detailuitwerking van het onderwerp en stelt dus condities aan de reikwijdte (scope) van de opdracht.

Scopematigheid

De domein en de organisatie zijn continu in beweging en kan invloed uitoefenen op het product. Het is van belang om zo snel mogelijk de huidige situatie goed in kaart te brengen en vast te stellen.

Kwaliteitsmatigheid

De bijdrage van medewerkers aan bijvoorbeeld interviews en het reviewen van het onderzoek neemt tijd in beslag. Het is van belang om de belanghebbenden zo spoedig mogelijk in kaart te brengen en deze te betrekken bij de verdere ontwikkeling van het product.

Afbakening van het onderzoek

De bovenstaande beperkingen hebben geleid tot de volgende afbakening en mogelijkheden van het onderzoek:

- Het adviesrapport omvat de omschrijving van de huidige situatie, de knelpunten en de mogelijke oplossingsscenario voorzien van een implementatieplan. Het daadwerkelijk uitvoeren van het plan is geen onderdeel van de opdracht. Mijn eerste inschatting is dat het implementeren van het advies een lange tijd in beslag kan nemen.
- Door de diversiteit in technologische oplossingen op dit moment binnen de Rijksoverheid en gelet op het nog niet vastgestelde eindbeeld omtrent de doorontwikkeling van Rijks Identity Management neemt het onderzoek geen voorstellen voor het inrichten en aanschaffen van ICT voorzieningen met zich mee. Een goed proces wordt ondersteund door ICT middelen en het houden van een ICT oplossing is geen doel op zichzelf.
- De lijst met belanghebbenden is zeer groot. Er wordt bekeken welke belanghebbenden tijd hebben en kunnen vrijmaken om mij te helpen in het onderzoek.

Ruimte voor vervolgonderzoek?

Tijdens het uitvoeren van de analyse kunnen er vanuit verschillende invalshoeken aandachtsgebieden ontstaan die mogelijk onderwerp kunnen zijn voor toekomstig onderzoek. Verhoeven (Verhoeven, Wat is Onderzoek, p. 343) stelt dat het opleveren van een rapport kan worden voorzien van aanbevelingen. De aanbevelingen laat ik terugkomen in paragraaf “Aanbeveling voor vervolgonderzoek” (pp. 88-89).

3.2 - Het Onderzoeksontwerp

Het succes van het uitvoeren van een goed onderzoek wordt vergroot door na te denken (en het op papier zetten) van een goed onderzoeksplan en ontwerp. In het onderzoeksontwerp wordt tevens het proces vastgelegd wat is gevolgd om te komen tot de dataverzameling en de manier waarop de data wordt geanalyseerd.

De dataverzameling vindt plaats door middel van het gebruik van de Big6-Methode

De Big6-methodiek is een beproefd raamwerk voor onderzoeken en wordt wereldwijd gebruikt door studenten en onderzoekers. Bij het uitvoeren van het onderzoek heb ik voor deze methode gekozen omdat het zorgt voor een snel en duidelijk beeld van de stappen die doorlopen moeten worden.

De gekozen dataverzamelmethode die gebruikt worden in het onderzoek zijn:

- Literatuurstudie
- Observaties
- Interviews

De drie bovengenoemde methoden zijn gebruikt om kwalitatieve data te verzamelen. Bij het vaststellen van het onderzoeksplan werd eerder vastgesteld dat het zwaartepunt van het onderzoek zich zou gaan focussen op een kwalitatieve analyse.

Het verzamelen van data

Bij het verder vaststellen van informatiebronnen en op welke manier deze informatie wordt gebruikt ben ik gaan bekijken aan welke voorwaarden de informatie aan moet voldoen. Verhoeven (Verhoeven, Wat is Onderzoek, pp. 77-92) stelt dat dat het waarderen van de informatie en het daadwerkelijk gebruik van de informatie en het advies sterk afhankelijk is van het type onderzoek. Bij de initiatie van het project is geconstateerd dat het onderzoek zich focust op een **kwalitatieve** en **praktijkgerichte** aanpak en dat het de beantwoording van de vragen een **beschrijvend** en **definiërend** karakter kennen (Verhoeven, Wat is Onderzoek, p. 99).

Voor verdere uitwerking worden de handvatten die van toepassing zijn op de karakters (Verhoeven, Wat is Onderzoek, pp. 142-154) gebruikt.

Interviews

Omdat met de gevonden brondocumenten niet voldoende inzicht verkregen was in een aantal van de knelpunten heb ik interviews gehouden. De vragenlijst wordt opgesteld aan de hand van een half-gestructureerde interview (Baarda D.B., 2005). In een half gestructureerd interview liggen de vragen en antwoorden niet van tevoren vast maar de onderwerpen wel. Deze interviewtechniek zorgt ervoor dat relevante informatie opgehaald kan worden maar dat er ook ruimte ontstaat om uit verschillende invalshoeken te kijken naar oplossingsrichtingen. De interviewverslagen zijn geaccordeerd door de medewerkers die geïnterviewd zijn om zo te waarborgen dat het een valide informatiebron is.

Observaties

Vanuit mijn werk ben ik veel te vinden bij andere ministeries. Dit vormt, tezamen met mijn vakinhoudelijke kennis, een informatiebron die te gebruiken is. Om te waarborgen dat er de verworven kennis en informatie correct is hebben er ook een aantal observaties plaatsgevonden binnen bedrijfsonderdelen. Hiervoor is een kort observatieplan opgesteld. Door het observeren van de huidige procesgang kan een beeld worden gecreëerd van de huidige situatie.

Het analyseren van data

Het analyseren en beoordelen van informatie heeft als doel om de definitieve informatie te selecteren om hoofdvragen- en deelvragen te kunnen beantwoorden.

Verhoeven stelt dat de bouwstenen van een goede kwalitatieve analyse bestaan uit validiteit en betrouwbaarheid (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2014, pp. 318-324).

De volgende criteria worden gebruikt om te blijven toetsen op deze kwaliteitskenmerken

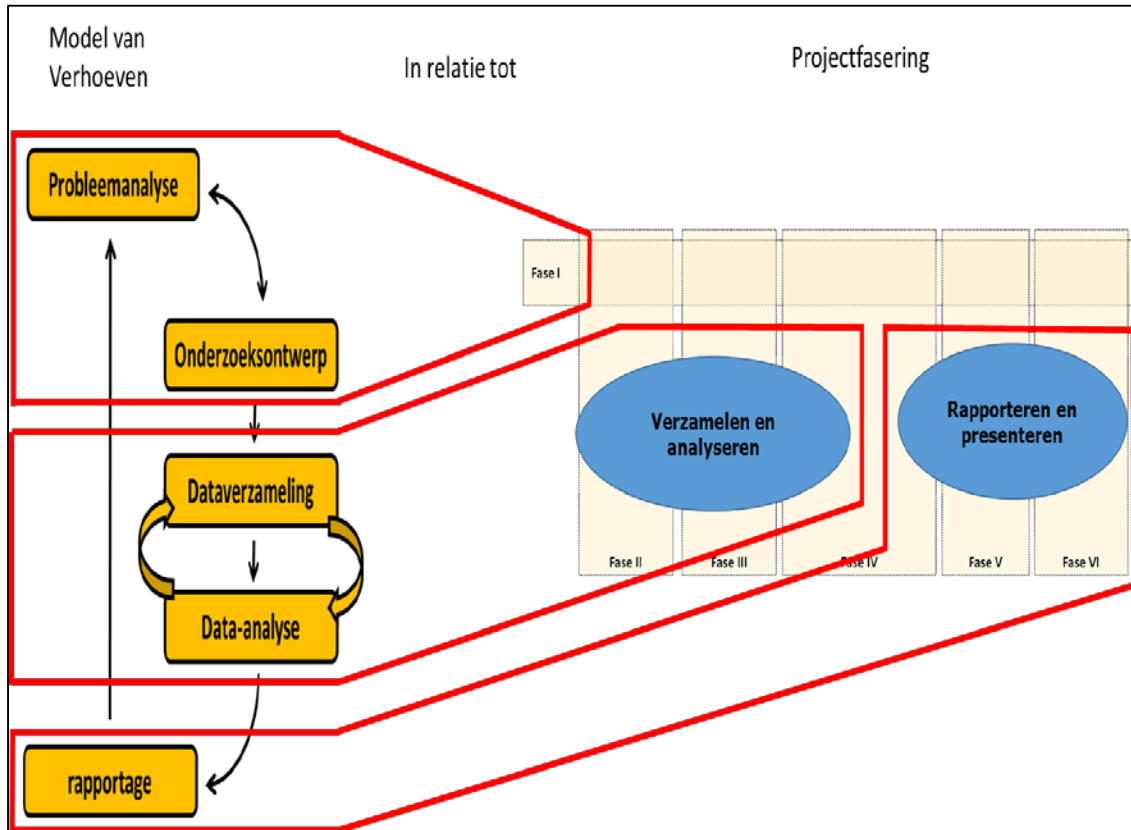
- Sluit de informatie aan bij de vragen?
- Hoe actueel is de informatie?
- Kan de beantwoording van de vragen uit diverse invalshoeken worden aangevuld?

De gebruikte informatiebronnen, het proces wat doorlopen is om de informatie te borgen in combinatie met de interviews én de observaties zorgen dat de ingewonnen informatie betrouwbaar is.

Het beantwoorden van een deelvraag gebeurt vanuit verschillende invalshoeken door middel van een zogenaamde triangulaire aanpak. Deze aanpak toont kenmerken van validiteit.

Het opstellen van het rapport

Om te waarborgen dat ik de uitkomsten van het onderzoek goed kan gebruiken in de verdere uitwerking van mijn project wordt er gekozen om de fase “rapporteren” te combineren met de op te leveren producten binnen de rest van mijn opdracht. Dit leidt tot een optimale benutting van de gestelde doorlooptijd.



Illustratie 11-Onderlinge relatie fasering Onderzoeksplan en Project

4- Beantwoording van de deelvragen

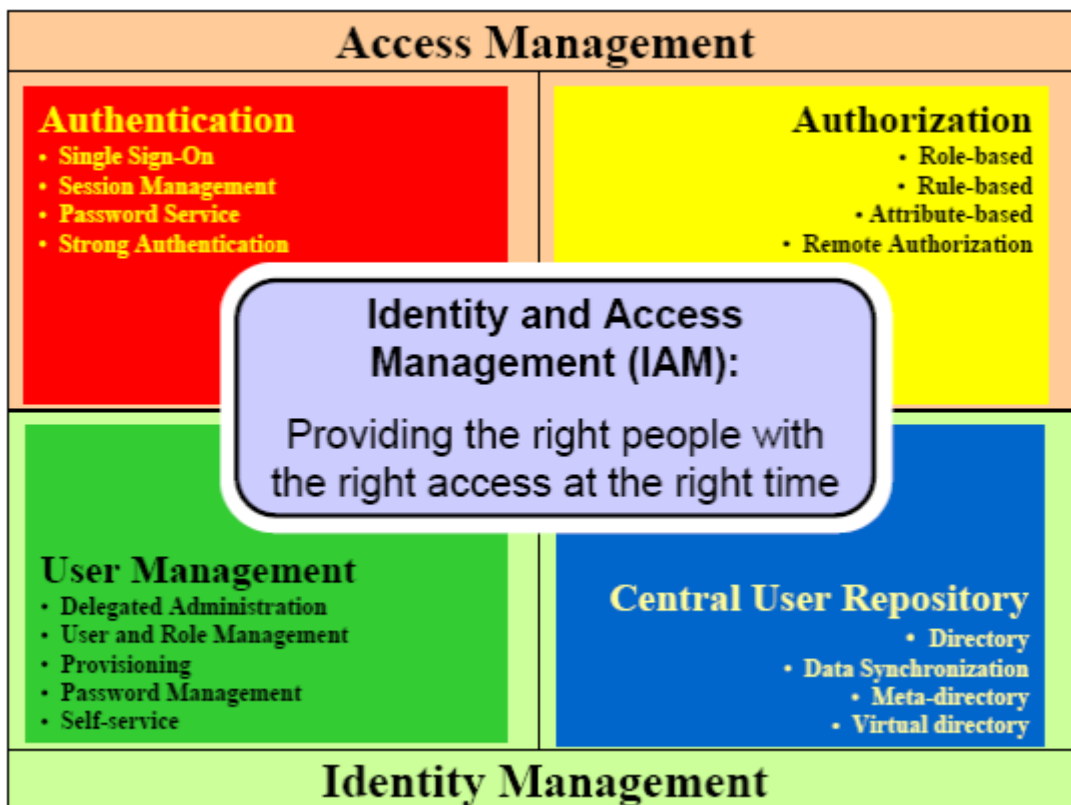
In dit hoofdstuk worden de antwoorden gezocht op de opgestelde deelvragen. Het doel hiervan is om inzicht te verkrijgen in de diverse invalshoeken waaraan het beheer van RIdM aan moet gaan voldoen.

De knelpunten die zichtbaar worden tijdens het onderzoek worden in het hoofdstuk "Knelpunten en Impact Informatievoorziening" verder uiteengezet.

De volledige uitwerking van de beantwoording van de onderzoeksvragen zijn terug te vinden in bijlage F2D017. De informatiebronnen die gebruikt zijn om de onderzoeksvragen te beantwoorden staan uitgeschreven in de interne bijlage Verwijzingen Totaaloverzicht (pp. 98-99).

4.1 - Wat is Identity Management?

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



Illustratie 12 - Identity Management overzicht

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

Hoofdcomponenten

Identity Management bestaat uit:

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

Conclusie

Het gebruik van Identity Management als begrip dekt niet de volledige lading. Hierdoor kunnen (en zijn) interpretatieverschillen ontstaan.

4.2 - Hoe wordt Identity Management gebruikt?

Het begrip “Identity Management” wordt meestal in verband gebracht met informatietechnologie. Maar het is bepaald niet zo dat deze identiteitsinformatie altijd digitaal is. Binnen veel organisaties wordt de toegang tot bedrijfsnetwerken en computersystemen nog steeds geregeld met behulp van papieren formulieren. Identity management is echter een zeer breed begrip. Zoals ik eerder aangaf is het van belang om goed vast te kunnen stellen op welke manier de bedrijfsonderdelen gebruik maken van Identity Management.

Duidelijke scheiding Identiteitenbeheer en Toegangsbeheer

Identity Management domeinen met één of meerdere AM domeinen

De Rijksoverheid kent 19 relevante Identity Management domeinen (peildatum april 2015). Sommige Identity Management domeinen vallen uiteen in meerdere Access Management (AM) domeinen, wat wil zeggen dat de identiteiten in een gemeenschappelijk systeem worden beheerd maar dat er sprake is van aparte voorzieningen en de ontsluiting hiervan. Deze splitsing komt voor binnen departementale grenzen (zoals bij IenM en VenJ) maar ook interdepartementaal, zoals de recent opgestarte samenwerkingsverband tussen BZK, VWS en SZW.

Overeenkomsten zijn voornamelijk te vinden tussen de Identity Management domeinen (vergelijkbare procescomponenten en identiteitsgegevens), en veel minder tussen de AM domeinen.

Geen centrale ontsluiting van middelen

Geconstateerd wordt dat er geen voorzieningen als “rijksbreed generiek” gekenmerkt wordt. Met andere woorden: er zijn geen voorzieningen die aan **iedereen** (met een bepaalde rol) uniform binnen het Rijk worden toegekend.

Er zijn wel voorzieningen die binnen een departement of Identity Management / AM domein standaard aan bepaalde typen identiteiten worden toegekend (zgn. algemene

voorzieningen). Naast de HR administratie in SAP P-Direkt zijn dit doorgaans een netwerkaccount, een e-mailadres (waarbij een scala aan organisatorische extensies zichtbaar is) en een toegangspas. De toegangspas is ofwel de Rijkspas ofwel een lokale toegangspas.

Hoofdpijnen voorzieningenbeleid binnen identiteiten

Het voorzieningenbeleid voor intern personeel vertoont veel overeenkomsten tussen de ministeries. Bij een netwerkaccount en het e-mailadres wordt veelal onderscheid gemaakt in type identiteiten. Bepaalde groepen extern personeel krijgen geen netwerkaccount en/of e-mailadres. Dit geldt op hoofdpijnen voor de hierboven genoemde verbijzonderingen op extern personeel. Verder verschilt het beleid voor het toekennen en intrekken van logische toegangsrechten.

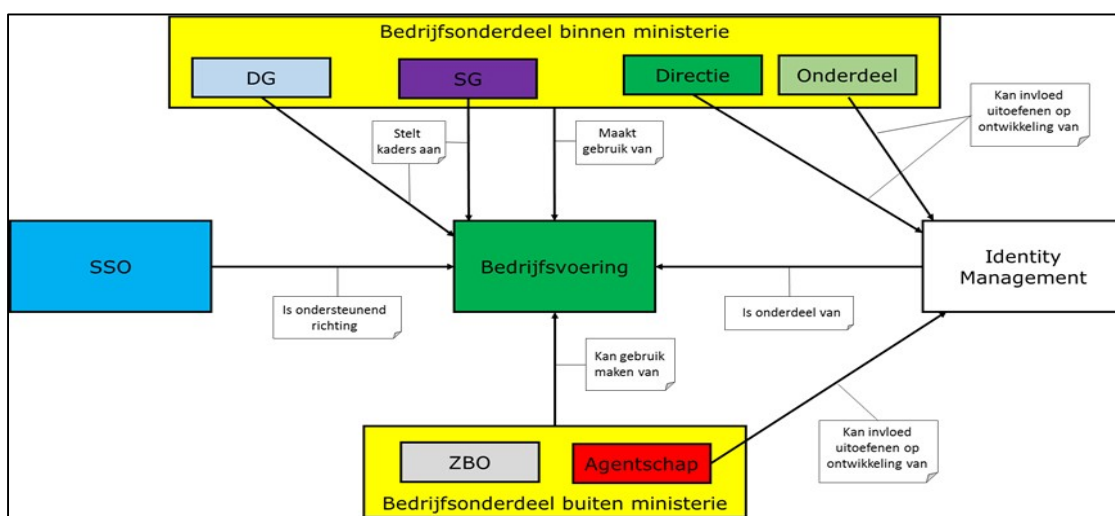
4.3 - Hoe is de huidige organisatie binnen de Rijksoverheid ingericht?

- o Hoe is de organisatie opgebouwd?
- o Wat is de bedrijfscultuur van de Rijksoverheid?
- o Welke belanghebbenden zijn er?

Hoe is de organisatie opgebouwd?

Bij het analyseren van de huidige situatie blijkt dat er geen organogram van de Rijksoverheid is, laat staan een eenduidige vorm waarin departement c.q. bedrijfsonderdelen zijn geformuleerd. Er wordt door mij ingeschat dat het beschrijven van scenario's t.a.v. inrichten beheer en processen worden vergemakkelijkt als er een rijksbreed organogram (grafisch) kan worden gefabriceerd.

Om potentiële transitie scenario's te inzichtelijk te krijgen moet er daarnaast een overzicht gecreëerd worden van bedrijfsonderdelen binnen de Rijksoverheid die bedrijfsvoering processen leveren én bedrijfsonderdelen die bedrijfsvoering processen afnemen. Om dit te kunnen verwezenlijken heb ik een model ontwikkeld om deze onderlinge relaties kenbaar te maken.



Illustratie 13 - Overzicht viewpoints bedrijfsonderdelen (I-ORG01)

Bij het verder analyseren van de onderlinge relatie tussen bedrijfsonderdelen houd ik rekening met de volgende invalshoeken:

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

Gebruik van invalshoeken

Bovenstaande invalshoeken zorgen ervoor dat er op een overzichtelijke manier inzicht wordt gegeven in bedrijfsonderdelen die invloed hebben of invloed kunnen uitoefenen op de Identity Management keten. Ik heb ervoor gekozen om **alle** invalshoeken met elkaar te combineren om zo de doorlooptijd voor het verwerven van informatie en het verwerken naar een standaard weergave optimaal in te vullen.

Bij het opzetten van het organogram van de Rijksoverheid stel ik vast dat er meer dan 900 relevante organisatieonderdelen zijn. Om te zorgen dat het organogram overzichtelijk blijft maar wel inzicht geeft in de reikwijdte van de onderzoeksopdracht worden heb ik de volgende modelleerprincipes gehanteerd:

1. Ministeries, dienstonderdelen, DG's, Agentschappen en Directies worden wel opgevoerd.
2. Bedrijfsonderdelen met een "status aparte" (zoals stichtingen of Zelfstandig Bestuursorganen) of minder dan 20 fte's in dienst worden niet opgevoerd.
3. Een uitzondering wordt gemaakt voor de in 2 genoemde bedrijfsonderdelen waarvan is vastgesteld dat acteren binnen het modelleerprincipe (zoals het Centraal Bureau voor de Statistiek die de rijksbrede multifunctionele smartcard afneemt).

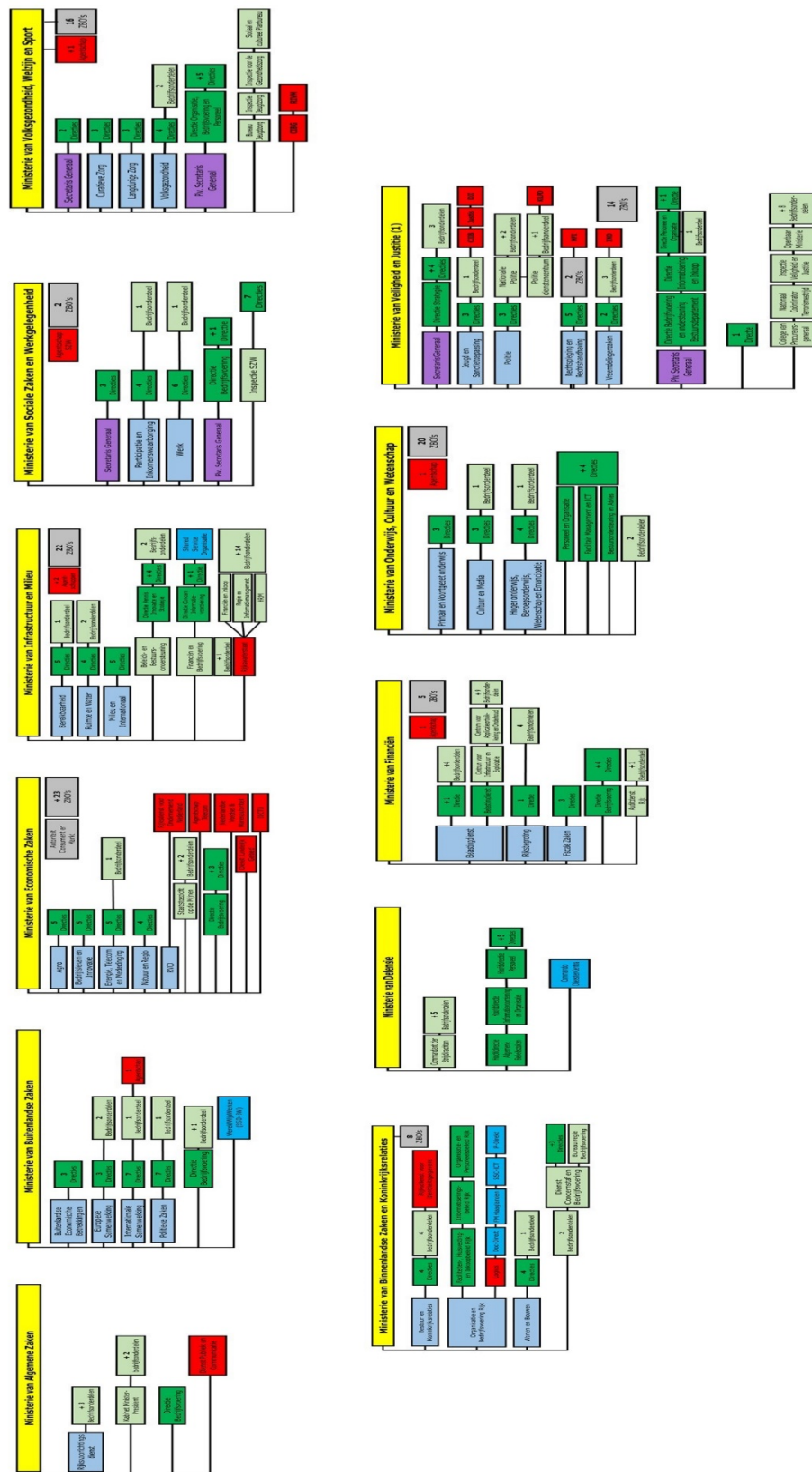
De volledige uitwerking van het RijksOrganogram, inclusief de onderlinge relaties en afhankelijkheden t.a.v. identity Management heb ik uiteengezet in een apart document en is toegevoegd aan bijlage F2D017. In dit document wordt, naast de RijksOrganogram, per departement de namen van bedrijfsonderdelen genoemd die van toepassing zijn om het onderzoek. Hierdoor heb ik gezorgd voor een snel en raadpleegbaar overzicht van ketenonderdelen die een relatie hebben met Identity Management.

Conclusie

Op basis van de gedetailleerde uitwerkingen valt het volgende op te maken:

Er is een bruikbaar organogram gecreëerd die relevant is voor mijn onderzoek. De herbruikbaarheid van het organogram is beperkt en het onderhoud ervan is zeer arbeidsintensief. Dit is waarschijnlijk ook de reden waarom er geen rijksbreed organogram is. Ik zie echter wel voordelen in het opstellen van zo'n organogram In hoofdstuk "Aanbeveling voor vervolgonderzoek" (pp. 88-89) beschrijf ik een voorstel tot verbetering op dit onderwerp.

Rijksoverheid



Illustratie 14 - RijksOrganogram

Wat is de bedrijfscultuur van de Rijksoverheid?

Hoofdpijnen aanpak

Ik heb gekozen om de bedrijfscultuur van de Rijksoverheid vanuit verschillende invalshoeken te benaderen. Allereerst is de Rijksoverheid als geheel.

De Rijksoverheid kent over het algemeen een formele organisatiestructuur. Bevoegdheden, procedures en verantwoordelijkheden zijn over het algemeen goed gekaderd. Binnen de Rijksoverheid werkt men volgens een hiërarchische structuur en is elke functie en positie voorzien van een formeel bepaalde competentie- en stramienmodel (het Functiegebouw Rijk, sd). Doorstroom binnen de Rijksoverheid vindt meestal plaats op basis van het aantal dienstjaren.

Om de verschillende culturen en stijlen herkenbaar te maken en deze te kunnen classificeren voor verder onderzoek heb ik de leer van de Caluwé (de Caluwé, 1998) gebruikt. De Caluwé stelt dat organisatorische veranderingen beter kunnen plaatsvinden als bekend is wat de overheersende bedrijfscultuur is (Denken over veranderen in vijf kleuren, 1998).

Bedrijfscultuur van de Rijksoverheid

Wanneer de Rijksoverheid als organisatie getoetst wordt op de kleurentheorie kan gesteld worden dat de ambtelijke- en politieke top (de strategische lagen) zich voornamelijk als een gele organisatie gedraagt. Bedrijfsonderdelen die verantwoordelijkheid hebben met betrekking de uitvoering en controle van beleid (de tactische en operationele lagen) kunnen het beste getypeerd worden als een blauwe organisatie.

Bij geelgekleurden spelen belangen, conflicten en macht een belangrijke rol. Bij een conflictsituatie zullen de geelgekleurden met een hoge hiërarchische functie op basis van hun positie en netwerk zorgen dat zij als winnaar uit het conflict komen, waarbij het negeren van vastgestelde kaders of gemaakte afspraken kan voorkomen. Door de steeds snellere informatiestromen richting pers en publiek valt wel te constateren dat de geelgekleurden vaker geconfronteerd worden met blauwdenkers.

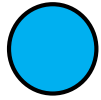
Bij blauwdenkers acteren in een organisatie waar werkzaamheden zich voornamelijk afspelen binnen gestelde kaders, procedures en richtlijnen. Dit heeft te maken met de specifieke taak of rol die het organisatieonderdeel heeft (naleven wetten, opleveren beleidsstukken etc.).

Wanneer gekeken wordt naar specifieke dienstonderdelen, teams of individuen zijn er kleurverschillen te ontdekken. Om te zorgen dat de eigen interne organisatie ook mee kan bewegen met de verandering heb ik de leer van de Caluwé (1998) ook toegepast binnen het Ministerie van binnenlandse Zaken. De volledige uitwerking van de bedrijfscultuuranalyse valt terug te lezen in bijlage F2D017.

Bedrijfscultuur binnen TBGI

TBGI en de medewerkers kenmerken zich als volgt:

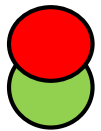
TBGI



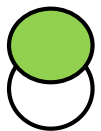
Door de in 2010 opgestelde opdracht van het ICCIO om rijksbrede informatievoorzieningen onder centrale regie te brengen heeft TBGI processen en procedures opgesteld.



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



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



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

De cultuur die heerst binnen TBGI wordt gekenmerkt door:

- De procedures moeten worden gevolgd maar het doel is minstens zo belangrijk!
- Goed voorbeeld doet goed volgen, kwaliteitsbesef en voorbeeldfunctie
- Samen staan wij sterk en leren wij van elkaar

Conclusie

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

Vanuit deze invalshoek doen zich de volgende potentiële knelpunten voor:

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

Welke belanghebbenden zijn er binnen Identity Management?

Ik heb vanuit twee invalshoeken bekeken welke belanghebbenden er zijn:

- De invalshoek vanuit Identity Management als dienst
- De invalshoek vanuit de organisatie voor het beheer

Beide invalshoeken zijn nodig om een goed beeld te krijgen van **alle** belanghebbenden die direct of indirect te maken hebben met het gebruik van Identity Management.

Dit leidt tot de volgende lijst met belanghebbenden:

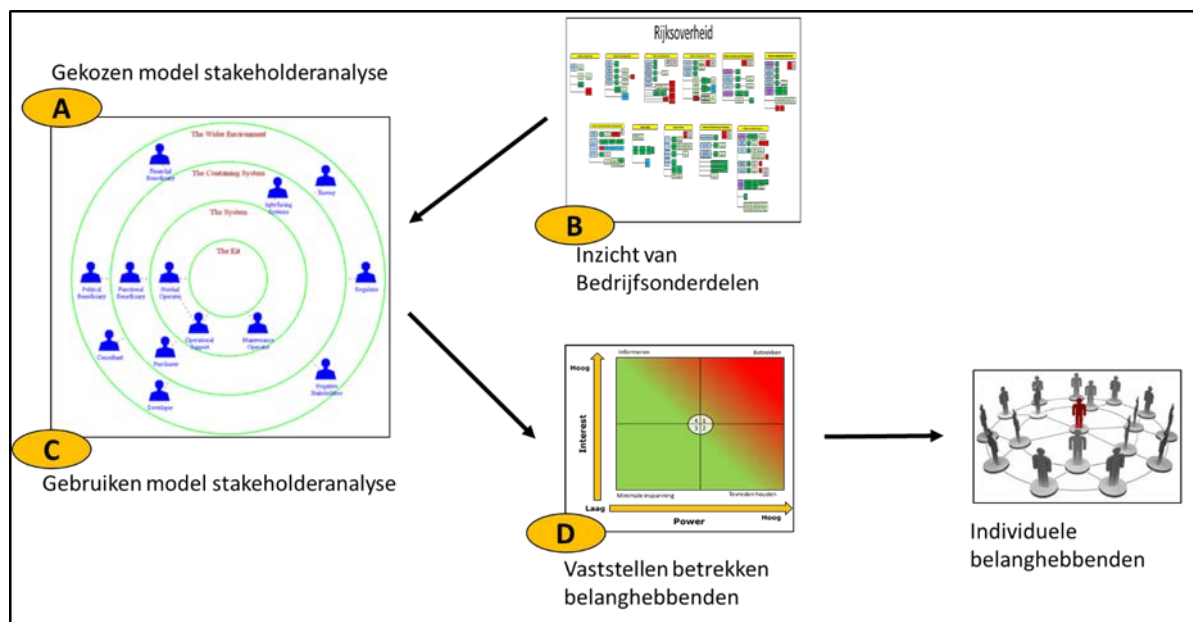
#	Rol / functie / functieomschrijving	Viewpoint
1	Gebruikers Identity Management Systemen	Zijn de medewerkers die informatie en persoonsgegevens opvoeren in identity management systemen.
2	Functioneel Beheer Identity Management van de ministeries	functioneel beheer van identity management is verantwoordelijk voor de business vertalingen.
3	Technisch Beheer, Applicatiebeheer, infrastructureel beheer (intern)	zijn verantwoordelijk voor het beheer van identity management systemen binnen de rijksoverheid
4	Leveranciers pakketten	Leveren de informatiesystemen aan die identity mmanagement mogelijk maken.
5	Controllers binnen organisaties	Vanuit de organisatieonderdelen verantwoordelijk voor het juist verwerven van gelden.
6	Rijkspas	identity management gegevens voor rijkspas zijn nodig.
7	P-Direkt	Er is een relatie tussen persoons- en identiteitsgegevens en P-Direkt.
8	RIN	Er is een relatie tussen persoons- en identiteitsgegevens en RIN.
9	Departementaal IdM Business Change Managers	Er is een relatie tussen persoons- en identiteitsgegevens en departementale Identity Management systemen en processen.
10	beveiligingsspecialisten	De informatiesystemen moeten voldoen aan normenkaders. Ook de informatieuitwisseling moet voldoen aan de baseline.
11	beleidsmakers bedrijfsvoering	Policy advisors met een specialisatie in een bepaald domein.
12	CIO's departementen	De CIO's zijn vanuit de departementen verantwoordelijk voor het juist functioneren van de IV binnen de organisatie.
13	CIO Rijk	De CIO rijk is, naast de in 12 genoemde verantwoordelijkheid, tevens verantwoordelijk voor de rijksbrede embedding
14	CTO	Deze stakeholders hebben meerdere identity management systemen in beheer en zijn gegadigden om nieuwe ontwikkelingen op dit gebied te faciliteren
15	Managers HR	De Manager HR heeft als leidinggevende de verantwoordelijkheid in het ondersteunen, adviseren en faciliteren van het primair proces op het HR vakgebied
16	Ministers	Een minister is verantwoordelijk voor een bepaald beleidsterrein, of voor een combinatie van beleidsterreinen.
17	SG's	De SG's is de eerste aanspreekpunt voor de politiek en heeft de algemene leiding over een departement.
18	Manager DIR / DGOBR	Directeur Informatisering Rijk is verantwoordelijk voor rijksbreed beleid t.a.v. informatievoorziening en ICT.
19	Manager HR / DGOBR	Is verantwoordelijk voor het P&O-beleid van de rijksoverheid.
20	Manager TBGI	Manager TBGI is vanuit de business verantwoordelijk voor rijksbrede regie op informatiesystemen.
21	Manager P-Direkt	P-direkt is de administratieve dienstverlener van de Rijksdienst op het gebied van personeelszaken.
22	DGOBR	Directeur Generaal en is verantwoordelijk voor ontwikkelen van beleid op PenO, ICT/IV, Inkoop, Huisvesting en Facility Management.
23	Identity Managment specialisten	Helpt de organisatie met Identity Management vraagstukken te beantwoorden.
24	departementale regieorganisaties	hebben invloed op de doorontwikkeling van eigen producten en kunnen afwijken van de rijksbrede ontwikkelingen
25	College Bescherming persoonsgegevens	Het CBP heeft als wettelijke taak te beoordelen of personen en organisaties (waaronder de overheid) de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) naleven. Ook ziet het CBP toe op naleving van de Wet politiegegevens (WPG), de Wet
26	Auditdienst Rijk	De Auditdienst Rijk (ADR) is de interne auditdienst van de Rijksoverheid. De ADR maakt onderdeel uit van het ministerie van Financiën en valt direct onder de secretaris-generaal. De ADR werkt in opdracht van de ministeries.
27	Onderzoeksjournalisten	'Miljoenen euro's weggegooid met ICT-project'. 'Parlementair onderzoek naar ICT kan in februari van start'. 'Weer mislukt ICT-project bij de overheid'. Zomaar wat recente koppen in de Nederlandse media. Ze tonen aan dat de beeldvorming over de combinatie overheid en ICT niet ideaal is.

Illustratie 15 – Tabel eerste lijst belanghebbenden Identity Management

Hoofdlijnen Aanpak

Gelet op de organisatorische complexiteit van de Rijksoverheid is de lijst met potentiële belanghebbenden zeer groot. Om er voor te zorgen dat de juiste partijen op de juiste manier betrokken worden bij de mogelijke veranderingen heb ik gekozen voor de volgende opzet:

- Welk model ondersteunt het beste de analyse van belanghebbenden?
- Waar haal ik mijn informatie vandaan voor het vaststellen van de belanghebbenden?
- Hoe pas ik op een overzichtelijke manier het model toe op de informatie?
- Welke belanghebbenden kan ik betrekken bij het project?



Illustratie 16 - Gevolgd proces stakeholderanalyse

A: Welk model gebruik ik?

Ik heb hiervoor gebruik gemaakt van de methodiek "Taxonomy of Stakeholders" van Ian Alexander (Alexander, 2005). Deze methode is zowel binnen de opleiding als binnen mijn professionele carrière een goed handvat geweest om op een snelle en overzichtelijke manier belanghebbenden te ontdekken.

B: Waar komt de informatie vandaan?

Ik heb gekozen om de organogramplaatjes te voorzien van een extra dimensie waardoor er snel vastgesteld kan worden welke bedrijfsonderdelen invloed kunnen uitoefenen op Identity Management en Beheer. Deze investering betaalt zich in de verdere analyse terug.

C: Hoe pas ik het model toe?

Het gebruik van het model van Alexander zorgt ervoor dat er vanuit verschillende rollen en invalshoeken gekeken wordt naar een product of systeem (in dit geval Identity Management). In het model vertaal ik deze rollen naar feitelijke bedrijfsonderdelen. Binnen het model wordt tevens de verantwoordelijkheid en de invalshoek beschreven waar de belanghebbenden vanuit kijkt.

D: Welke belanghebbenden kan ik betrekken bij het project?

Omdat er over potentieel duizenden belanghebbenden kan worden gesproken heb ik gekozen om de groepen die uit het model van Alexander zijn gekomen te positioneren binnen matrix van Mendelow (power-interest) (Mendelow, 1991).

Om te bepalen in welk kwadrant de belanghebbenden geplaatst moeten worden is gekeken naar de positie van de belanghebbende binnen de organisatie en het belang van de directe of indirecte werking van Identity Management

Het resultaat van deze werkwijze is dat ik een overzicht heb gekregen van de belanghebbenden en de verschillende invloeden die de belanghebbenden kunnen uitoefenen.

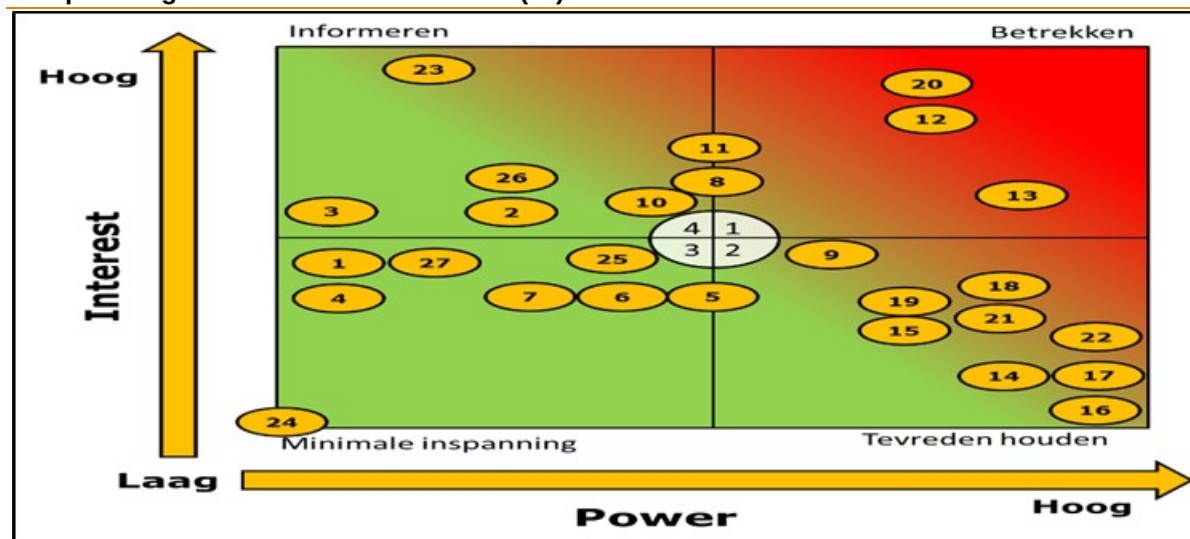
Op basis van bovenstaande opzet zijn de volgende resultaten inzichtelijk gemaakt:

Toepassing Model van Alexander (C)

onion model ian alexander			
Ring	#	Named Slot	Rol /functie / functieomschrijving
The System	1	Normal operator	Gebruikers Identity Management Systemen
	2	Operational Support	Functioneel Beheer Identity Mangement van de ministeries
	3	Maintenance Operator	Technisch Beheer, Applicatiebeheer, infrastructureel beheer (intern)
	4	Maintenance Operator	Leveranciers pakketten
The Containing Syst	5	Purchaser	Controllers binnen organisaties
	6	Interfacing systems	Rijkspas
	7	Interfacing systems	P-Direkt
	8	Interfacing systems	RIN
	9	Interfacing systems	Departementaal IdM Business Change Managers
	10	Functional Beneficiary	Security Officers
The Wider Environn	11	Functional Beneficiary	business information specialist
	12	Financial Beneficiary	CIO's departementen
	13	Financial Beneficiary	CIO Rijk
	14	Financial Beneficiary	CTO
	15	Financial Beneficiary	Managers HR
	16	Political Beneficiary	Ministers
	17	Political Beneficiary	SG's
	18	Political Beneficiary	Manager DIR / DGOBR
	19	Political Beneficiary	Manager HR / DGOBR
	20	Political Beneficiary	Manager TBGI
	21	Political Beneficiary	Manager P-Direkt
	22	Political Beneficiary	DGOBR
	23	Consultant	Identity Managment specialisten
	24	Negative Stakeholder	N/A
	25	Regulator	College Bescherming persoonsgegevens
	26	Regulator	Auditdienst Rijk
	27	Enemy	Onderzoeksjournalisten

Illustratie 17 – Tabel Geanalyseerde Stakeholders

Toepassing Matrix van Mendelow (D)



Illustratie 18 – Uitwerking Mendelow (I-SH05)

De uitkomst van de analyse en het gebruik van de matrix geeft weer welke bedrijfsonderdelen of rollen binnen het Identity Management gebied er zijn. Gelet op de onderzoeksopdracht is deze analyse een prima vertrekpunt om een aantal belanghebbenden te betrekken bij de verdere uitwerking van het onderzoek.

De Maxtrix van Mendelow (Mendelow, 1991) geeft via vier assen weer op welke manier de verschillende groepen van belanghebbenden betrokken moeten worden. Op basis hiervan heb ik de volgende rollen gekozen om te betrekken binnen het onderzoek:

Nummer	Rol	Naam	Betrekken door middel van
8	Interfacing System RIN	Arjan van den Burg (VWS)	Interviews, voortgang
12	Manager TBGI	Liesbeth Edelbroek (BZK)	Interviews, voortgang
20	CIO Departement	Pascal Kolkman (AZ)	Interviews, voortgang
23	Consultant	Tjalf Brasser	Reviews, voortgang

De volledige uitwerking van de stakeholderanalyse valt terug te lezen in bijlage F2D017, pp. 29-36.

Conclusie

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

Voor het verder analyseren van de individuele belanghebbenden heb ik een handreiking gegenereerd van organisatieonderdelen binnen een departement en op dezelfde assen als de Matrix van Mendelow (Mendelow, 1991) gepositioneerd (bijlage F2D017, p. 37). Deze handreiking kan op haar beurt weer gebruikt worden om een verdere detailuitwerking van het Model van Alexander (Alexander, 2005) te realiseren.

4.4 - Welke richtsnoeren zijn te ontdekken en te gebruiken voor de inrichting van Rijks Identity Management?

- o Welke normen en principes worden gehanteerd binnen de Rijksoverheid
- o Welke principes worden gehanteerd binnen TBGI?
- o Wat zijn de standard processen van identity management?

De gehanteerde normen en principes binnen de Rijksoverheid

Missie visie strategie Ministeries

Bij het opstellen van het document zijn dezelfde informatiebronnen gebruikt. Er valt echter op te merken dat de hoeveelheid informatie en de manier waarop de informatie wordt gepresenteerd per ministerie sterk verschilt.

Aanpak

Ik ben op basis van de informatie op de webpagina's van de verschillende ministeries gaan zoeken naar de Mission Statements, de visies die de ministeries hanteren ten aanzien van het beleid en de strategieën die zij hanteren om te kunnen komen tot de uitspraken in de missies. Uit de eerste analyse blijkt dat niet ieder ministerie een Missie heeft uitgeschreven of uitgesproken, de visie van ministeries onderling zeer verschillen en de strategieën niet eenduidig uitgeschreven zijn.

Om wel te komen tot een duidelijk overzicht van de verschillende missies, visies en strategieën (aangezien deze input wellicht kan zorgen voor problemen m.b.t. de onderzoeksvraag) ben ik begonnen met het inventariseren van relevante informatie door middel van het onderzoeken van de **informatie** die beschikbaar is gesteld binnen de **Rijksbegrotingen van de afgelopen 5 jaar**.

Ik heb gekozen voor deze aanpak voor de volgende redenen:

- De ministeriele verantwoordelijkheid zorgt ervoor dat beleidsterreinen duidelijk worden gekaderd door middel van het stellen van financiële restricties die opgelegd worden. Dit zorgt ervoor dat het ook duidelijk wordt welke niet-financiële taken (beleid en beleidsterreinen) inzichtelijk wordt gemaakt.
- De reden waarom er naar meer jaren is gekeken heeft te maken met meerdere departementale wijzigingen tijdens Balkenende IV, Rutte I en II die plaats hebben gevonden na vaststelling van financiële kaders over een jaar. Dit zorgt ervoor dat de niet-financiële kaders pas het jaar daarop worden vastgesteld in de verslagen.

Dit proces is redelijk arbeidsintensief geweest maar heeft wel geresulteerd in een aantal conclusies die meegenomen kunnen worden in de verdere uitwerking van het onderzoek.

Conclusie

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

Bij het onderzoeken van de missie van de Rijksoverheid en de verschillende ministeries zijn er een aantal knelpunten te benoemen.

1. Ondanks dat niet ieder ministerie een duidelijke mission statement heeft uitgeschreven valt deze op basis van de beleidsterreinen, producten en verantwoordelijkheden wel te destilleren.
2. Visies vanuit de ministeries zijn geborgd in de hoofdtaken en beleidsterreinen waar een ministerie voor verantwoordelijk is. Deze zijn niet duidelijk gecommuniceerd of vindbaar gemaakt.
3. De strategieën zijn in veel gevallen onduidelijk beschreven. Het resultaat van een strategie is niet altijd meetbaar gemaakt.
4. Bij het uitpluizen van de beleidsverantwoordelijkheden en het toetsen van deze verantwoordelijkheden in de rijksbegroting zijn diverse Prestatie Indicatoren (PI) aangetroffen. Deze indicatoren zijn voornamelijk gericht op de apparaatskosten (financieel, mens, bedrijfsvoering). Sommige ministeries hebben ook niet-financiële KPI's gedefinieerd (zoals % deelname scholen aan bewegingsinitiatief).
5. Sommige maatregelen en strategieën zijn niet uitgewerkt binnen de publiek beschikbare informatie (zoals verdere uitgewerkte maatregelen bij Defensie en Veiligheid en Justitie). Dit heeft te maken met geheimhouding van bepaalde uit te voeren taken, en de manier waarop deze tot stand komen. Dit heeft geen invloed uitgeoefend in het vaststellen van de missie en visie.

Daarnaast verschilt het per ministerie op welke manier de informatie wordt opgesteld en gepresenteerd. De volgende positieve ervaringen zijn door mij opgemerkt en bieden wellicht handvatten voor vervolgonderzoeken zie paragraaf "Aanbeveling voor vervolgonderzoek" (pp. 88-89):

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

De gehanteerde besturingsmodellen binnen de Rijksoverheid

Voor het beantwoorden van de deelvraag ben ik gaan kijken op welke wijze de governance is ingericht binnen de Rijksoverheid. Beslissingen die invloed hebben op rijksbrede bedrijfsvoering moeten immers ook op rijksbreed niveau worden beslist. Uit een interne analyse blijkt dat de rijksbrede sturing plaatsvindt door middel van een centralistisch besturingsmodel waar departementale vertegenwoordigingen op (ten minste) directieniveau bij elkaar komen in commissies (zie illustratie 19, p. 42).

De te nemen besluiten worden voorbereid door verschillende subcommissies. Tevens observeer ik dat het model om besluitvorming te kunnen realiseren bestaat uit onderlinge afstelling tussen (sub)commissies om maximaal bestuurlijk draagvlak te creëren.

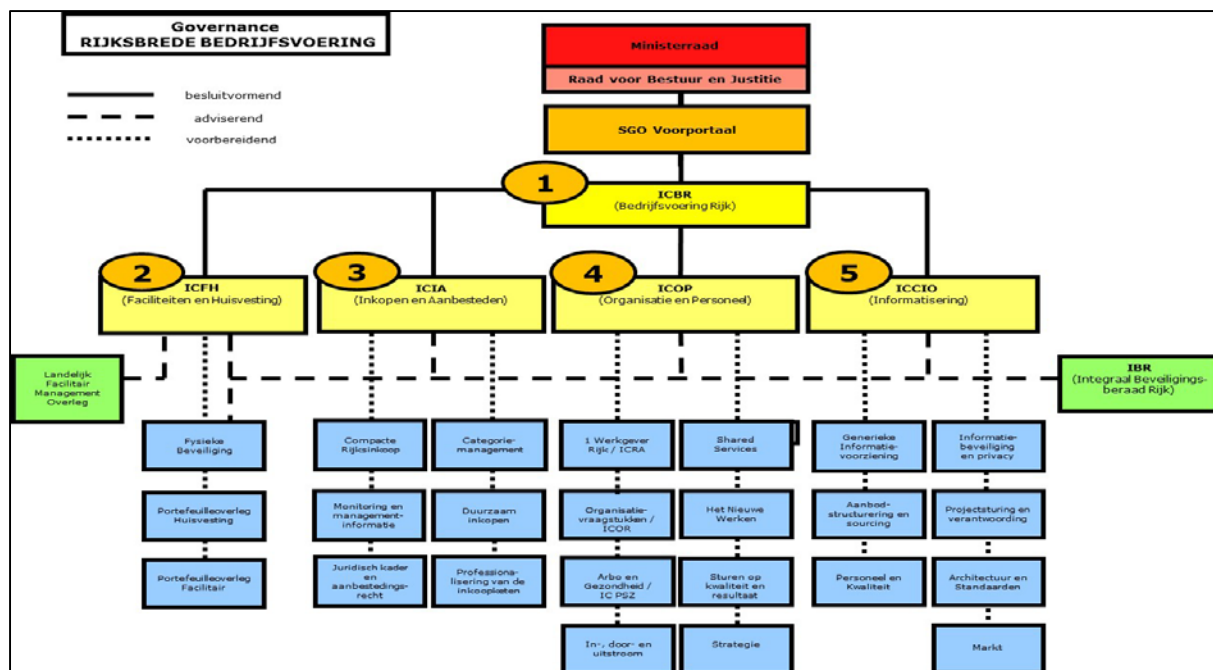
Alle commissies gebruiken dezelfde aanbiedingsformulier waar de volgende kenmerken (in hoofdlijnen) vermeld staan:

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

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

De besluitvormende commissies zijn de verschillende disciplines onder Bedrijfsvoering:

1. ICBR
Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst
2. ICFH
Interdepartementale Commissie Faciliteiten en Huisvesting
3. ICIA
Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden
4. ICOP
Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeelsbeleid
5. ICCIO
Interdepartementale Commissie Chief Information Officers



Illustratie 19 - Governance bedrijfsvoering Rijk (IV01)

Een veelgebruikte acroniem voor bedrijfsvoering is PIOFACH. Ik kwam tijdens het onderzoek naar de verschillende besturingsmodellen er achter dat niet alle letters binnen PIOFACH terug komen in bovenstaande besturingsmodel. Om zeker van te zijn dat ik geen commissie over het hoofd zie ben ik gaan bekijken welke definitie van PIOFACH binnen de Rijksoverheid wordt gebruikt.

De definitie van PIOFACH binnen de Rijksoverheid is als volgt:

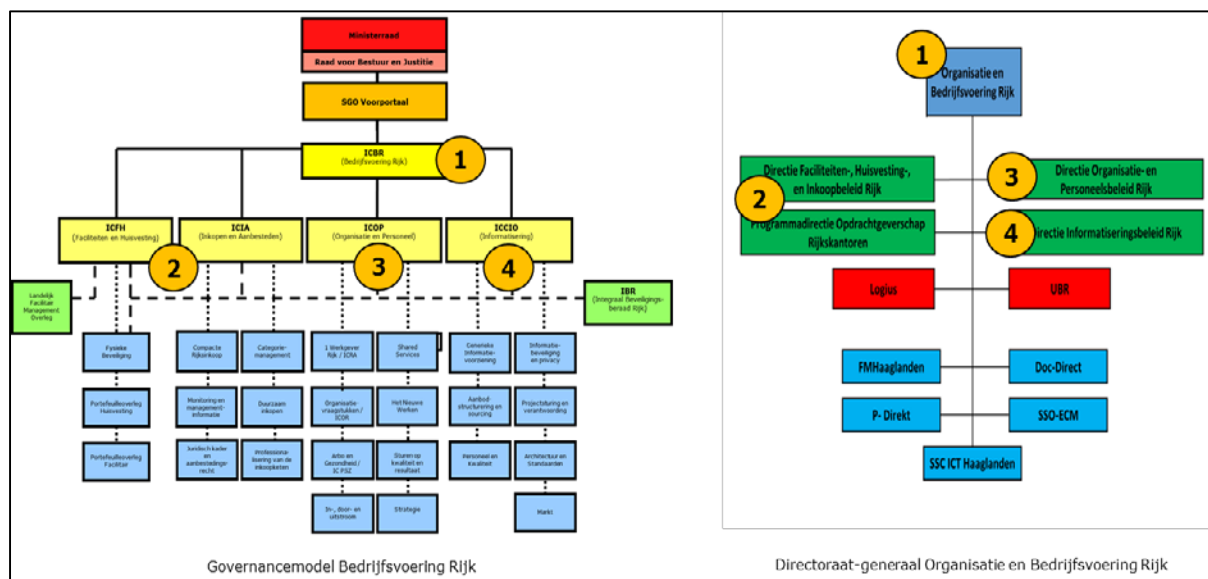
- Personeel
- Informatievoorziening en/of ICT
- Organisatie
- Financiën
- Algemene Zaken (facilitaire diensten)
- Communicatie
- Huisvesting

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

- De rijksbrede ontwikkelingen op het gebied van **P**ersoneel en **O**rganisatie vallen onder de **ICOP**.
- De rijksbrede ontwikkelingen op het gebied van **I**nformatievoorziening en **I**CT vallen onder de **ICCIO**.
- De rijksbrede ontwikkelingen op het gebied van **A**lgemene Zaken (facilitaire diensten) en **H**uisvesting vallen onder de **ICFH**.
- De rijksbrede ontwikkelingen op het gebied van **I**nkoop en **A**anbesteden (onderdeel van het “**F**” domein) valt onder de **ICIA**. De “harde” F-zaken (Controllers, Administratieve Organisatie) zijn decentraal ingericht en zorgen, samen met het Ministerie van Financiën voor de begroting.
- De rijksbrede ontwikkelingen op het gebied van **C**ommunicatie is belegd bij Dienst Publiek en Communicatie (Ministerie van Algemene Zaken).

Omwillen van de doorlooptijd ben ik niet verder gaan onderzoeken waarom deze keuze tot stand is gekomen. Mijn onderzoeksoopdracht bevindt zich voornamelijk binnen het de PIO van PIOFACH.

DGOBR heeft als beleidsverantwoordelijkheid om de ontwikkelingen van rijksbreed beleid op het gebied van personeel, informatie- en communicatietechnologie (ICT), organisatie, huisvesting, inkoop, facilitaire dienstverlening en beveiliging te reguleren. Ik ben begonnen om te onderzoeken in hoeverre DGOBR de sturing op bovenstaande verantwoordelijkheid kan uitvoeren.



Illustratie 20– Bestuurlijke verankering Governance Bedrijfsvoering versus DGOBR (I-IV02)

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

1. De Directeur-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk is tevens de voorzitter van de **ICBR**.
2. De directeur Faciliteiten-, Huisvesting- en Inkoopbeleid is tevens de voorzitter van de **ICFH** en de **ICIA**.
3. De directeur Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk is tevens voorzitter van het **ICOP**.
4. De CIO Rijk, directeur Informatiseringsbeleid Rijk is tevens voorzitter van het **ICCIO**.

Conclusie

Ik constateer hierdoor dat de bestuurlijke borging omtrent interdepartementale ontwikkelingen op het gebied van de bedrijfsvoering goed is verankerd. Dit model kent echter een paar kenmerken die invloed kunnen uitoefenen op toekomstige ontwikkelingen:

1. Er is een discrepantie ontdekt binnen de definitie van Bedrijfsvoering, de naam Directeur Bedrijfsvoering en het rijksbreed besturingsmodel. Er is onbekend waarom er een afwijkend model is voor "Communicatie" en "Financieel". Deze conclusie biedt mogelijkheden om een vervolgonderzoek op te doen (zie paragraaf "Aanbeveling voor vervolgonderzoek", pp. 88-89).
2. Ondanks dat het governancemodel goed in elkaar zit kan het nemen van een besluit maanden in beslag nemen (afhankelijk van de complexiteit van het te

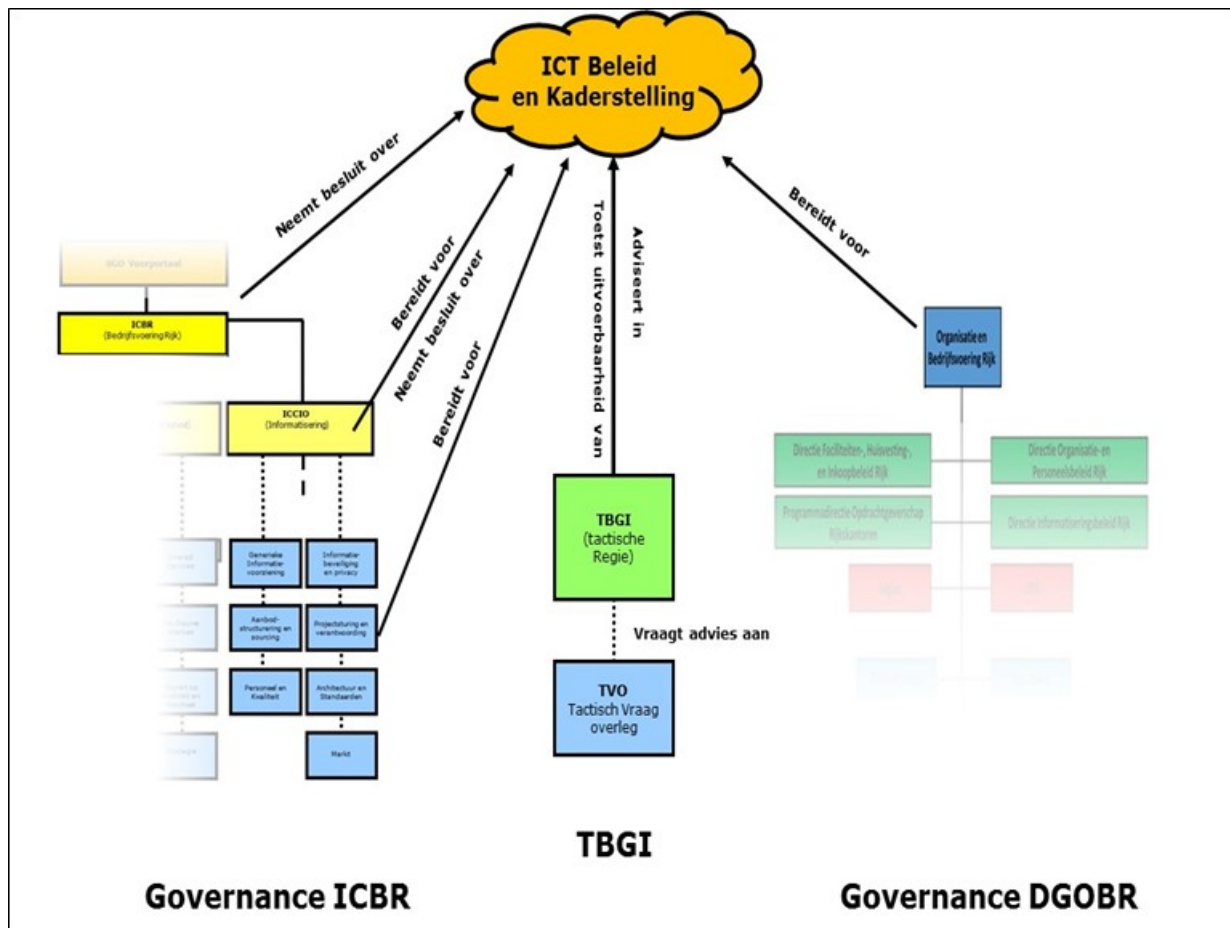
bepreken onderwerp). Omdat het onderzoeksobject in **twee** commissies een belangrijke rol speelt en de andere commissie een adviserende rol hebben ten aanzien van de kwalitatieve eisen waar een identiteit aan moet voldoen kan besluitvorming over dit onderwerp en een kleine koerswijziging ten aanzien van de ambities grote vertraging oplopen.

De gehanteerde besturingsmodellen binnen TBGI

Ik ben daarna gaan onderzoeken welke rol TBGI heeft in het besturingsmodel. TBGI heeft het mandaat gekregen om besluiten te nemen of besluiten voor te bereiden ten behoeve van de ICCIO binnen gestelde kaders.

ICT-beleid en kaderstelling wordt voorbereid door DGOBR, subcommissies en ICCIO en geadviseerd door TBGI. Het beleid wordt over het algemeen op uitvoerbaarheid getoetst (impactanalyse/ uitvoeringstoets) door de TBGI. Daarnaast hanteert TBGI een interdepartementaal overleg waar vertegenwoordigers van ministeries zitten die mandaat hebben om een aantal beslissingen te kunnen nemen.

Dit leidt tot de volgende globale weergave:



Illustratie 21 – Overzicht Besturingsmodel TBGI / ICCIO

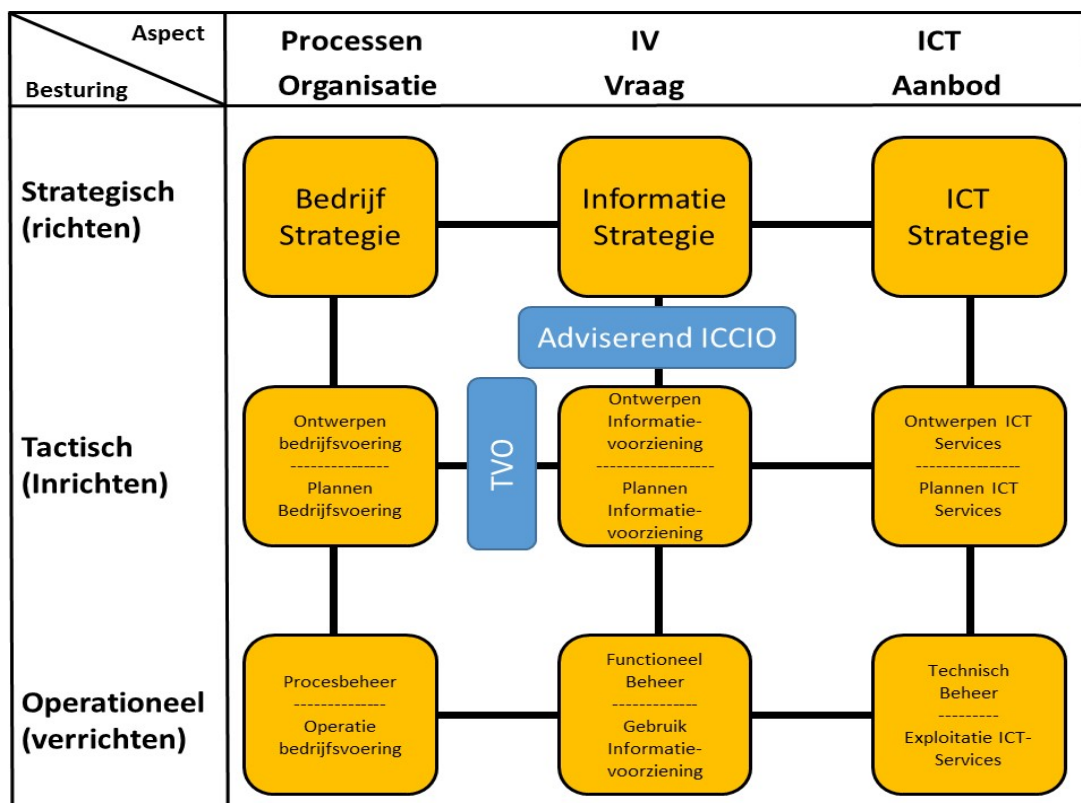
Nieuwe ontwikkelingen worden besproken binnen de subcommissies, het TVO en de ICCIO. Indien nodig wordt besloten tot een programma waar nieuwe technieken of gezamenlijke producten en diensten worden ontwikkeld.

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

Aan de hand van een analyse van de taken en verantwoordelijkheden binnen TBGI kan ik constateren dat deze zich bevinden in de Richtinggevende en Sturende processenclusters van BiSL. Dit heb ik bereikt door het wegzetten van de TBGI processen en de daarbij behorende werkzaamheden. Deze conclusie wordt bevestigd in een interviewverslag met de opdrachtgever.

Zoals illustratie 1 (p. 7) en illustratie 06 (p. 17) uitbeelden valt op te merken dat er vaak gebruik gemaakt wordt van het 9-vlakmodel van Rik Maes (Maes, 2003) om de positie en functie van de organisatieonderdelen en het beheer duidelijk weer te geven.

Volgens het model van Maes is TBGI verantwoordelijk voor het tactisch en (op sommige punten) adviserend richting strategisch beheer op Informatievoorziening. Daarnaast wordt van TBGI verwacht om de vertaling van klantvragen richting de informatievoorzieningen te begeleiden (in het TVO). Als ik deze constatering wegzet in het model van Maes leidt dit tot het volgende overzicht:



Illustratie 22-Invloed TBGI op ICCIO en organisatie huidige situatie

Conclusie

Ik constateer hierdoor dat de bestuurlijke borging omtrent interdepartementale ontwikkelingen op het gebied van de bedrijfsvoering goed is verankerd. Dit model kent echter een paar kenmerken die invloed kunnen uitoefenen op toekomstige ontwikkelingen:

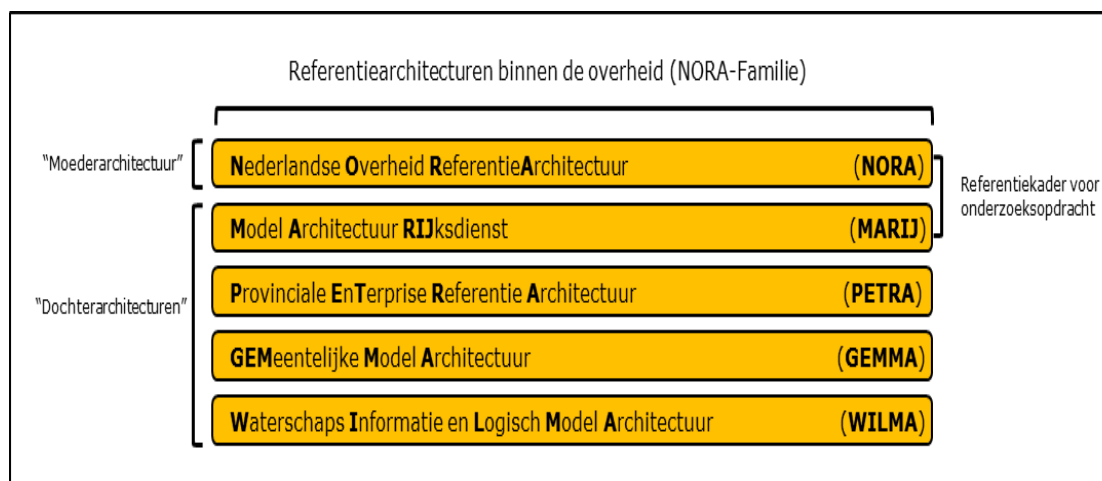
1. Er zijn veel bouwstenen en raamwerken die de Rijksoverheid en TBGI kunnen gebruiken voor het sturen van veranderingen in bedrijfsvoering processen en producten.
2. TBGI is als regieorganisatie gepositioneerd met een sterke affiniteit binnen het ICCIO en kent een sturingsmodel met de verschillende departementen (TVO).
3. De inrichting van de “uitvoerende” processen binnen het BiSL model is niet bij TBGI verder ingericht. Er wordt gestuurd op verstoringen in de dienstverlening. Het daadwerkelijk beheer van de producten ligt bij andere bedrijfsonderdelen en verschilt de operationele invulling hiervan per product.
4. Er is logischerwijs gekozen voor een mandateringsmodel ten aanzien van ontwikkelingen op informatievoorziening tussen TBGI, ICCIO en ICBR. De financiële afwikkeling van deze ontwikkelingen is complex (wie betaalt nu uiteindelijk wat en op welk moment aan wie?). Hierdoor kan de daadwerkelijke dienstverlening of doorontwikkeling van producten vertraging oplopen.
5. Er zit een discrepantie in de verantwoordelijkheden. Uit de grove analyse van de verantwoordelijkheden die TBGI heeft kwam naar voren dat het “Opstellen van een Informatiestrategie” geldt voor de volledige “Organisatie”. Tegelijkertijd komt er uit dezelfde analyse naar voren dat de operationele invulling (Gebruiksbeheer en Functionaliteitenbeheer) op verschillende manieren is ingericht (zie eerder genoemd punt 3). Dit kan ertoe leiden dat het **realiseren** van de informatiestrategie bemoeilijkt wordt.

Kaders en standaarden Rijksoverheid

Naast de besturingsmodellen zijn er nog andere kaders en randvoorwaarden die van toepassing zijn op dit onderzoek.

Architectuur

In opdracht van de rijksCIO is er een samenhangende modelarchitectuur voor de rijksdienst ontwikkeld (MARIJ). Deze referentiearchitectuur is een verdiepingsslag van de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA).



Illustratie 23 – Scope referentiearchitecturen (I-IV08)

Dit is tevens het referentiekader van de opdracht. Er zijn andere referentiearchitecturen van andere onderdelen van de overheid maar dit laat ik buiten beschouwing. Uit praktijkervaring weet ik te melden dat deze referentie architecturen meestal zijn

toegespitst op de specifieke werking van het overheidsonderdeel en hebben een onderlinge relatie.

Normenkaders

Er zijn twee normenkaders gevonden die direct een relatie hebben met de onderzoeksopdracht (normenkader Identity Management En Doelarchitectuur Toegang).

Normenkader Identity Management

In de voorloper van het ICCIO (IODI) is op 15 mei 2007 het “Stappenplan voor Rijks Identity Management” vastgesteld waarin de gezamenlijke ambitie, de aspecten van Identity Management en de te nemen stappen op zowel departementaal als interdepartementaal niveau zijn verwoord. Ik ben op zoek gegaan naar een recente versie van het normenkader Identity Management. Het oorspronkelijk normenkader stamt uit 2009, is vastgesteld in 2012 en is van de lijst met standaarden gehaald ergens in 2014. De reden hiertoe is niet bekend. Waarschijnlijk heeft dit te maken met achterhaalde principes aangezien aan het hoofddocument jaren geen onderhoud is gepleegd. Er zijn ook principes vastgelegd in een Doelarchitectuur waar een gedeelte van de normen van Identity Management in terugkomen.

Doelarchitectuur Toegang

Deze doelarchitectuur (Toegang) is tot stand gekomen in een intensief traject waaraan veel deskundigen vanuit de rijksdienst (architecten, Identity & Access Management-specialisten, privacyfunctionarissen, e.a.) actief aan hebben bijgedragen. Deze doelarchitectuur wordt de komende maanden herzien maar bevat veel aanknopingspunten die gebruikt kunnen worden. Ik ben een van de schrijvers van deze doelarchitectuur. De doelarchitectuur is te vinden bij de gebruikte bronnen.

Rijksbrede kaders

Er zijn, naast eerdergenoemde modellen en normenkaders nog een aantal andere kaders ontdekt die ik hieronder kort toelicht.

Om volledig te zijn noem ik alle relevante wet- en regelgeving en additionele kaders maar wordt er onderscheidgemaakt tussen onderdelen die invloed kunnen uitoefenen op de realisatie van de opdracht (zoals informatiebeveiliging of privacykaders) en kaders die, gelet op de reikwijdte en doelstelling van de opdracht in deze fase geen invloed hebben op de uitkomst.

Baseline informatiebeveiliging Rijksdienst (BIR)

De Baseline Informatiebeveiliging Rijksdienst vervangt alle departementale en interdepartementale baselines op gebied van informatiebeveiliging en bestaat uit een tactisch normenkader (TNK) en een operationele baseline (OB).

Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP)

Van medewerkers worden gegevens vastgelegd die noodzakelijk zijn voor de juistheid van de informatievoorziening. Er zijn op basis van verschillende vrijstellingsbesluiten bepaalde persoonsgegevens die verwerkt mogen worden.

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

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

Rijksregister I-standaarden

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

Open standaarden

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

Geen invloed

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

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

Conclusie

Ik constateer hierdoor dat de bestuurlijke borging omtrent interdepartementale ontwikkelingen op het gebied van de bedrijfsvoering goed verankerd is. Dit model kent echter een paar kenmerken die invloed kunnen uitoefenen op toekomstige ontwikkelingen:

1. Een beproefd model om te komen tot gecentraliseerde en gestandaardiseerde dienstverlening is het werken met normenkaders toegespitst op het domein. Deze is er dus niet meer voor Identity Management. Het wordt moeilijk om departementale en interdepartementale afstemming en verbetering op een gecoördineerde manier door te voeren.
2. Ondanks dat het Governance-model goed in elkaar zit kan het nemen van een besluit maanden in beslag nemen (afhankelijk van de complexiteit van het te bespreken onderwerp). Omdat het onderzoeksobject in **twee** commissies een belangrijke rol speelt en de andere commissie een adviserende rol hebben ten aanzien van de kwalitatieve eisen waar een identiteit aan moet voldoen kan besluitvorming over dit onderwerp en een kleine koerswijziging ten aanzien van de ambities grote vertraging oplopen.

Wat zijn de standaard processen van identity management?

Mede door inbreng van de verschillende uitgevoerde observaties in combinatie met inhoudelijke kennis van het onderwerp blijkt dat er op diverse manieren het gebruik en beheer van Identity Management binnen organisatieonderdelen wordt uitgevoerd. Om een goed vertrekpunt te hebben voor het uit te brengen advies is gekozen om de business processen van Identity Management op het meest algemene niveau te kunnen beschrijven. Door deze methode kan op een later moment de impact per departement worden vastgesteld.

Aanpak

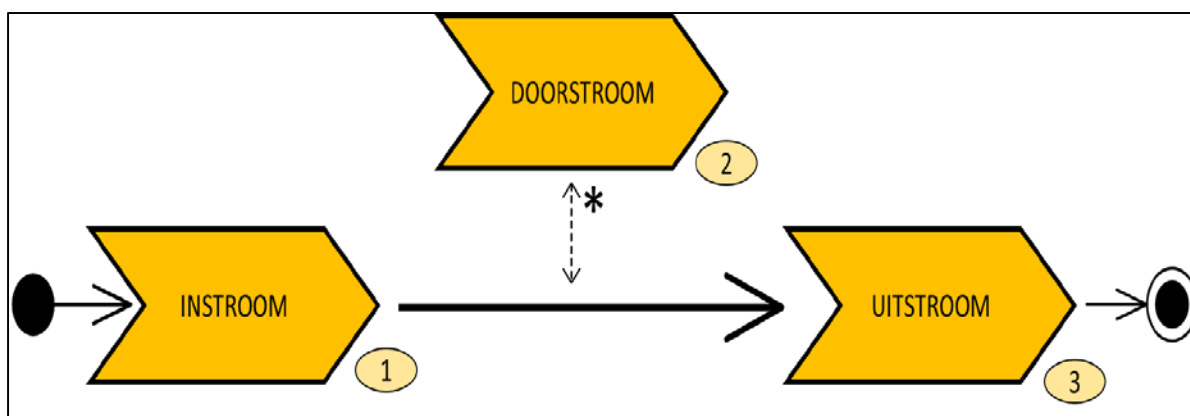
Om de standaard processen binnen Identity Management goed in kaart te brengen heb ik gekozen om de processen in UML weer te geven. Hiervoor zijn de definities die beschreven staan in de, door de HHS beschikbaar gestelde, reader “BAH” (Pieters, Vuurens, & de Vries, 2011) gehanteerd.

Ik heb op basis van de observatieverslagen, interviews en vakinhoudelijke kennis de belangrijkste bedrijfsprocessen van Identity Management gemodelleerd.

Identity Management, keten van processen

Identity Management wordt gezien als een infrastructurele component in de informatievoorziening van de departementen én in die van het Rijk. Alle gezamenlijke, interdepartementale trajecten zoals P-Direkt, de Rijkspas en de Digitale Werkplek Rijksoverheid hebben een Identity Management-voorziening nodig waarmee op flexibele wijze aan medewerkers en andere (overheids-) organisaties toegang kan worden verleend tot informatie en functionaliteit in toepassingen en die tevens voorziet in een goede beveiliging en waarmee inzichtelijk is wie wat mag.

Hoofdprocessen van Identity Management



Illustratie 24 – Overzicht Hoofdprocessen Identity Management

Binnen Identity Management worden drie hoofdprocessen onderkend:

1: Instroom

Het proces “Instromen” faciliteert de instroom van een (kandidaat) business worker en geschiedt op basis van het aangaan van een werkrelatie met de Rijksoverheid. Dat kan

zowel een vaste aanstelling, tijdelijke aanstelling, aanstelling op uitzendbasis of stage betreffen. Het proces heeft als doel om gegevens eenmalig vast te leggen zodat deze beschikbaar komen voor Informatievoorzienings-, facilitaire en Human Resource processen.

2: Doorstroom

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

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

3: Uitstroom

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

Algemene Procesbeschrijvingen Identity Management

Instroom

Na het vaststellen en creëren van de identiteit (vanuit de departementale Identity Management voorziening en/of de SAP P-Direkt registratie), kan gestart worden met de aanvraag van de algemene voorzieningen (netwerkkaccount, e-mailadres en toegangspas). In de meeste gevallen gaat er na het aanmaken van de identiteit een automatisch gegenereerd bericht naar de ICT dienstverlener, die het verzoek voor het maken van een account en e-mailadres uitvoert in de Directory Service van het departement.

Tegelijkertijd met het aanmaken van het netwerkkaccount, wordt bij de meeste departementen de aanvraag voor de Rijkspas of de lokale toegangspas in gang gezet.

Doorstroom

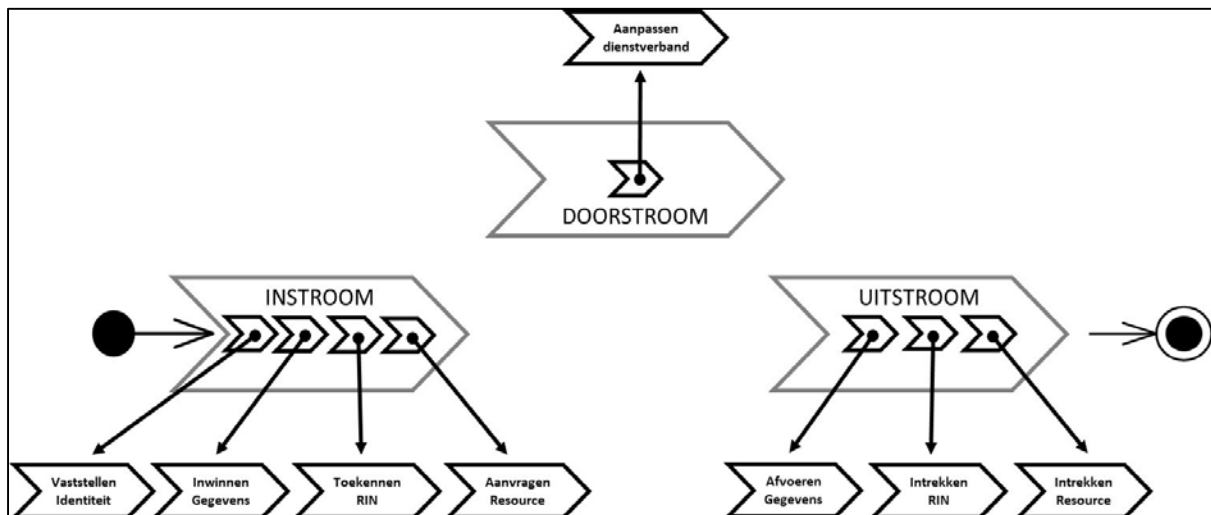
Doorstroom van intern personeel wordt altijd geïnitieerd vanuit SAP P-Direkt (een overplaatsing / detachering wordt in principe door de medewerker zelf ingevoerd). Hierna wordt Identity Management bijgewerkt en volgt, indien van toepassing, een wijziging in het e-mailadres, het netwerkkaccount, de toegangspas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

Uitstroom

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

Hoofd- en deelprocessen Identity Management

Op basis van de algemene procesbeschrijvingen van Instroom, Doorstroom en Uitstroom zijn een aantal generieke deelprocessen te onderkennen. Deze generieke deelprocessen zijn naar boven gekomen ten tijde van de inhoudelijke literatuuronderzoek en de observaties.



Illustratie 25 – Deelprocessen Identity Management (I-BP02)

Bovenstaande illustratie maakt duidelijk dat de drie hoofdprocessen verschillende doelen dienen waarbij verschillende prioriteiten en kwaliteitseisen gesteld worden:

Als voorbeeld:

- Het Vaststellen van een Identiteit en het Inwinnen van Gegevens dienen zo secuur mogelijk te gebeuren. Fouten in deze gegevens kunnen later in de keten voor problemen zorgen bij het verwerven en verwerken van resources.
- Bij het aanvragen van resources ligt de focus vooral op snelheid, een nieuwe medewerker dient immers resources, zoals een toegangspas of ICT account te krijgen.

Voor de volledige uitwerking van alle hoofd- en deelprocessen wordt verwezen naar bijlage F2D017, (pp. 96-117).

Conclusies

Uit de grove analyse van de processen blijkt dat het vertrekpunt voor het aanvragen van resources bij meerdere onderdelen sterk van elkaar verschilt. Ook de manier waarop de aanvragen voor resources (waarbij resources geïnterpreteerd moet worden als producten, diensten en toegang tot informatiesystemen en applicaties) sterk afhankelijk is van de wijze van automatisering, de leveranciers van resources en het mandaat.

- **Instroom**

Er is geen tijd voorhanden om alle deelprocessen te formuleren. Er is echter wel een standaard proces te definiëren. Deze gaat uit dat een “gemandateerd signaal” en deze is als “abstract” gemodelleerd waarna er resources kunnen worden aangevraagd. Het palet van producten en diensten wordt als “resource” aangeduid en kan leiden tot meerdere uitingen (bestelbon, account, pas, software, notebook etc.).

- **Doorstroom**

Naast de diversiteit van de “resources” (lees: bedrijfsmiddelen) is er ook veel diversiteit hoe externen door de organisatie heenlopen en op welke manier zij worden voorzien van bedrijfsmiddelen. Dit effect komt ook terug in het doorstromen van Externe werkers binnen de overheid. De manier van verwerven, aanschaffen, muteren en afvoeren van bedrijfsmiddelen voor externen, maar ook het muteren van identiteits- en dienstverbandgegevens verschilt.

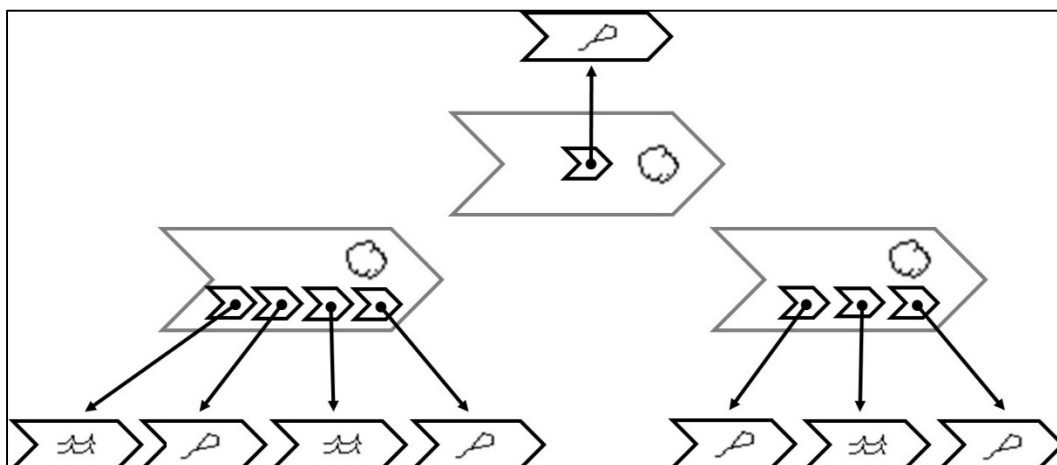
- **Uitstroom**

Bij het uitdiensttreden kan het signaal vanuit meerdere verschijningsvormen komen. Ook de handelingen die uitgevoerd moeten worden zijn divers.

Tijdens het modelleren heb ik mij gerealiseerd dat de niveaus van Business Processen uiteenloopt. Om vast te stellen dat het modelleerniveau niet te detaillistisch óf te holistisch beschreven wordt, heb ik een controle uitgevoerd.

Ik heb bekeken op welk niveau het gemodelleerde deelniveau zich bevindt door middel van het toepassen van de leer van Alistair Cockburn (Cockburn, 2001). Cockburn stelt dat er meerdere niveaus binnen het schrijven van Use cases en processen aanwezig zijn.

Op basis van deze analyse valt op te stellen dat de uitwerking van de deelprocessen gemodelleerde bevinden binnen de gestelde marges maar dat er ruimte is voor verdere verfijning (conform de analyse van de procesbeschrijvingen).



Illustratie 26 - Uitwerking Cockburn t.a.v. deelprocessen Identity Management (I-BP03)

De uitwerking van deze analyse door middel van de leer van Cockburn (Writing Effective Use Cases, 2001) is terug te vinden in bijlage F2D017 (pp. 118-122).

De uitkomst van deze analyse geeft weer dat er verdere detaillering kan worden aangebracht in de gemodelleerde deelprocessen die wellicht gebruikt kunnen gaan worden om verder te gaan standaardiseren op deelproducten en biedt ruimte voor een eventueel vervolgonderzoek (zie paragraaf "Aanbeveling voor vervolgonderzoek", pp. 88-89).

Overzicht gebruik van deelprocessen

Daarnaast is bekeken welke deelprocessen er door ministeries worden gebruikt:

Ministerie	Instroom				Doorstroom	Uitstroom		
	Vaststellen Identiteit	Inwinnen Gegevens	Toekennen RIN	Aanvragen Resource	Aanpassen Dienstverband	Afvoeren medewerker	intrekken RIN	Intrekken Resource
AZ	---	X	X	X	X	X	X	X
BZK	X	X	X	X	X	X	X	X
BZ	X	X	X	X	X	X		X
DEF								
EZ	---	X	X	X	X	X		X
FIN	X	X	X	X	X	X	X	X
IenM	---	X	X	X	X	X	X	X
OCW	X	X	X	X	X	X	X	X
SZW	---	X	N/A	X	X	X	N/A	X
VenJ	X	X	X	X	X	X		X
VWS	---	X	X	X	X	X	X	X

Illustratie 27 - Uitwerking gebruik deelprocessen bij ministeries

Hierbij valt op te merken dat:

- De deelprocessen van het Ministerie van Defensie niet meegenomen zijn. Dit ministerie is zeer beperkt aangehaakt bij interdepartementale initiatieven.
- Sommige departementen hebben het vaststellen van een Identiteit en het Inwinnen van Gegevens dicht bij elkaar gebracht binnen een centraal informatiesysteem.
- Het Ministerie van Sociale Zaken geen gebruik maakt van het RIN. Ik ben bezig om dit ministerie wel aan te sluiten.
- Het intrekken van een RIN niet stelselmatig gebeurt.

Overzicht invulling van deelprocessen

Tevens is er op basis van praktijkervaring een inzicht gegenereerd op welke manier en met welke producten invulling wordt gegeven in het realiseren van de deelprocessen.

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

Illustratie 28 - Uitwerking realisatie deelprocessen Instroom

Hierbij valt op te merken dat:

- In dit overzicht is Ministerie van Defensie ook niet is meegenomen.
- Veel ministeries een gedigitaliseerde oplossing gebruiken om persoonsgegevens te controleren en in te winnen
- Bij het inwinnen van gegevens het per ministerie verschilt in de manier **hoe**, **waar** en welk **informatiesysteem** leidend is.
- Het Toekennen van een RIN in sommige gevallen een automatische oplossing kent, terwijl in andere gevallen een RIN handmatig wordt verkregen.
- Het aanvragen van producten en diensten in sommige binnen één informatiesysteem gebeurt, bij andere ministeries deze verdeeld zijn over meerdere informatiesystemen.

Bovenstaande twee uitwerkingen geven inzicht in de technologische diversiteit en complexiteit binnen de Rijksoverheid op het gebied van Identity Management, terwijl in principe wel alle deelprocessen worden doorlopen.

4.5 - Welke potentiële knelpunten zijn er te ontdekken?

- o Wat is de belevenis bij stakeholders?
- o Welke problemen zijn er?

Bij het uitvoeren van de verdiepende analyse in eerdere paragrafen zijn opmerkingen te plaatsen die wellicht ervoor kunnen zorgen dat het beheren van Identity Management op rijksbreed niveau bemoeilijkt.

Invalshoeken interviews

Om te bekijken of er nog additionele beperkingen of belemmeringen te zijn heb ik op basis van de eerder uitgevoerde stakeholderanalyse een aantal interviews gehouden met verschillende belanghebbenden die een relatie met Identity Management hebben.

Ik heb ervoor gekozen om interviews te houden vanuit verschillende invalshoeken en verschillende rollen binnen de Rijksoverheid.

- Vanuit operationeel/verrichtend invalshoek
- Vanuit tactisch/inrichtende invalshoek
- Vanuit strategisch/richtende invalshoek

Deze aanpak waarborgt dat ik de juiste vragen aan de juiste personen kan stellen.

Keuzes interviewstijlen

Hannah Nathans (2005) stelt dat er meerdere interviewstijlen zijn. Ik heb ervoor gekozen om de Verbeterende stijl te gebruiken (Reader Adviseren, Pag. 3, (F3D004)). Van nature ben ik een persoon die meestal een Vernieuwende stijl hanteert maar de leer van Nathans (2005) stelt dat een goede adviseur beide interviewtechnieken moet beheersen.

Daarnaast merk ik op dat de leer van Nathans (2005) op het gebied van het analyseren van problemen goed aansluit bij de leer van Verhoeven (2014). Ik heb bij het bedenken van de interviewvragen rekening gehouden met de beantwoording van de verschillende deelvragen in het onderzoek. Door het gebruik van de half-gestructureerde interviewtechniek van Baarda (Baarda D.B., 2005) is niet alleen antwoord gegeven op de verschillende deelvragen maar heb ik ook inzicht gekregen in de belevenis bij belanghebbenden over Identity Management en hoe zij kijken naar hedendaagse/toekomstige ontwikkelingen. Dit inzicht zorgt ervoor dat mogelijke knelpunten goed onderbouwd worden, er bekeken kan worden welke oplossingsrichtingen het meest haalbaar zijn of welk knelpunt het eerste opgelost kan worden conform de Pareto-Principe².

² Het Paretoprincipe, in de volksmond ook wel de 80-20-regel genoemd, is een economische regel die opgesteld werd door Vilfredo Pareto in 1906.

Wat is de belevenis bij stakeholders?

Hieronder volgt een samenvatting van de gesprekken die ik heb gehouden naar aanleiding van de afgenomen interviews.

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

Er wordt vaak gebruik gemaakt van raamwerk BiSL en het 9-vlakmodel van Rik Maes. De afgelopen jaren is de trend gezet om bestaande taken, rollen en verantwoordelijkheden binnen de Rijksoverheid beter te beschrijven en deze om te zetten in functieprofielen. Er moet nog wel een aantal verbeterlagen doorgevoerd worden. Dat de verantwoordelijkheden beschreven staan betekent niet automatisch dat ook de bevoegdheden die erbij horen ingeregeld zijn.

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

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

Conclusie

Bovenstaande beknopte samenvatting onderbouwt of verbreedt een aantal van mijn constatering en conclusies die ik gesignaleerd heb bij het inventariseren van de huidige situatie. Ik heb getoetst door middel van een objectieve analyse van de interviewvragen welke vragen er gekoppeld kunnen worden aan de hoofd- en deelvragen.

Interviews			
Ondervraagden / geobserveerden	OP1 (AvdB)	TA1 (LE)	STR1 (PK)
ref. Deelvragen			
A Wat is de bedrijfscultuur?	2,4,12	6,7,8	2,7,16,17
B Hoe is de organisatie opgebouwd?	2	3,15,16,17	2,11,13,16
C Welke belanghebbenden zijn er?	15	15, 21	2,3,10
D Welke normen en principes zijn er?	3,5,10	12,13	4,7,11,12,17
E Zijn er standaard processen?	3,10,11	9,10,11,12	4,5,8,10,11,17
F Wat is de belevenis bij stakeholders?			
F1 t.o.v. eigen organisatie	4,6,15	2	2,6,17
F2 t.o.v. TBGI	8,9,10,14	N/A	7,8,9,10,11,12,13,14,19
F3 t.o.v. DGOBR	8,11	7,14	9,10,12,13,14,15,19
F4 t.o.v. RIdM	6,11	18	15,18,19
G Wat is IdM?	6	18	15
H Waar wordt het voor gebruikt?	7		15
I Welke problemen zijn er?	6,8,9,14,16	4,5,6,13, 14,19,20	4,5,8,9,10,12,13,14,15,19

Illustratie 29 – Analyse interviewvragen gekoppeld aan onderzoeksvragen

Tevens stel ik vast dat er twee punten op basis van de interviewvragen verbeterd kunnen worden:

- De vraag die gesteld is om te achterhalen welke normen en principes er worden gehanteerd kent een sterke overlap met de vraag over processen en raamwerken. Deze vraag had beter gedifferentieerd kunnen worden in bijvoorbeeld verschil werkwijzen departementaal en interdepartementaal.
- De vragen die van toepassing zijn op het gebruik van Identity Management zijn niet direct gesteld in de interviews. Op basis van de vraagstelling is uit andere interviewvragen wel informatie te achterhalen.

De volledige uitwerking van de analyse is terug te vinden in bijlage F2D010 (F2D010, pp.32-33).

Welke problemen zijn er?

Uit de interviews zijn een aantal invalshoeken gekomen die kunnen leiden tot eventuele knelpunten. Een standaard vraag die ik altijd stel is om een prioritering aan te geven in verbeteringen. Zo komt er een duidelijk beeld waar vanuit de belanghebbenden het meest de aandacht op gevestigd wordt.

Interviews			
	OP1	TA1	STR1
deelvraag	vd Burg	Edelbroek	Kolkman
I	Meer zichtbaar worden, waar gaat TBGI over, Meer zichtbaar worden, waar gaan ze over, shift van Centraal naar Decentraal, kijken naar best practices, kwaliteit is minder en levert problemen op, niet opnieuw het wiel uitvinden, ontbreken van platformen op operationeel en functioneel niveau om ervaringen uit te wisselen	Onduidelijke doelstelling, opdracht, macht, politiek, Het is moeilijk om goede rijksbrede afspraken te maken. Het zwaartepunt ligt meestal bij het eigen departement in verband met wettelijke taken / politieke belangen. Een onduidelijke opdracht leidt tot onduidelijke realisatie / inrichting. volwassenheid inrichting organisatie en leverancier. Onduidelijke eigenaarschap. Meer gaan sturen op de gemaakte afspraken. Naast regie gaan kijken naar domein-overstijgend (PIOFACH) programmanagement.TVO wordt niet altijd gehoord in IM-beslissingen (Rijkspas , Rijksporaal)	weinig capaciteit van organisatieonderdelen, weinig capaciteit binnen TBGI, onduidelijke missie, let op veranderingen van centraal naar decentraal. Ga inzetten op regie, CIO rol is onduidelijk, nu alleen verantwoordelijkheden maar weinig bevoegdheden (bij TBGI en de CIO), onvoldoende balans tussen departementale regie en interdepartementale regie, complexe financieringsvorm, wanneer leidt schaalvoordeel tot schaalnadeel, niet alles hoeft centraal,.

Illustratie 30 – Analyse interviewvragen geanalyseerde problemen bij stakeholders

Deze punten worden meegenomen met het verder analyseren van problemen, opletpunten en eventuele knelpunten. De volledig uitwerking van de interviewverslagen, inclusief een uitwerking van de observatieverslagen valt terug te lezen in bijlage F2D010.

Afronding fase analyse huidige situatie

Ik heb vanuit veel invalshoeken ook veel informatie ontvangen, onderzocht en gegenereerd. Als ik kijk naar de uitwerkingen kom ik op zo'n 20 documenten met een totale waarde van ruim 300 pagina's (exclusief de bijlagen of referenties). Om te zorgen dat het voor zowel alle betrokkenen binnen dit onderzoek een leesbaar en overzichtelijk geheel ontstaat bundel ik alle relevantie informatie in één rapport (F2D017). Voor het vervolg van het onderzoek refereer ik naar dit document en maak verwijzingen naar specifieke pagina's als dat nodig is. Daarnaast hanteer ik een overzicht van alle gebruikte en geraadpleegde bronnen per document, en heb ik gebundeld in een interne bijlage (pp. 98-99). Zo zorg ik ervoor dat de betrouwbaarheid ten aanzien van het onderzoek gewaarborgd is en voor een ieder inzichtelijk is.

5 – Knelpunten en Impact Informatievoorziening

Inleiding

Hannah Nathans (2005) stelt in haar boek (Adviseren als tweede beroep) je een goed advies kan uitbrengen het daadwerkelijke probleem goed is geanalyseerd. De leer van Nathans (2005) stelt dat er op meerdere manieren gekeken kan worden naar het probleem en biedt meerdere handreikingen om het probleem goed te analyseren en te categoriseren.

Door een duidelijke probleemanalyse kan naar een oplossing worden gezocht. Een goede probleemdefinitie bevat de kern van het probleem, biedt voldoende oplossingsruimte en geeft aan welke veranderingen wenselijk zijn. Daarnaast zijn er manieren om problemen op te lossen zoals de oorzaak aan te pakken, gevolgen te bestrijden, situaties te veranderen, bepaalde problemen te accepteren of de probleemeigenaar te verwijderen, de krachten die de problemen in stand houden te verkleinen en probleemoplossende krachten juist te vergroten.

Als primair uitgangspunt heb ik gekozen welke oorzaken er zijn waardoor Identity Management **niet** in beheer genomen kan worden. Dit uitgangspunt, hoewel complex, zorgt ervoor dat alle invalshoeken inzichtelijk kunnen worden gemaakt die invloed kunnen uitoefenen op het onderzoek.

Dit in het achterhoofd houdend ben ik gaan onderzoeken en bekijken welke invloeden er zijn. Zo zijn er externe invloeden die invloed uitoefenen op huidig en toekomstig beleid maar ook de eerder genoemde opletpunten en potentiële knelpunten zijn hier onderdeel van. Dit hoofdstuk beschrijft de stappen die ik doorlopen heb om te komen tot een goede probleemanalyse.

Methode en aanpak

Om te waarborgen dat de juiste knelpunten benoemd kunnen worden heb ik de volgende stappen doorlopen:

- Welke invloeden vanuit beleid zijn randvoorwaardelijk?
- Welke potentiële knelpunten en problemen kunnen zich voordoen?
- Hoe kan ik de problemen goed analyseren?
- Welke methodieken en raamwerken kan ik gebruiken?
- Wat zijn de belangrijkste knelpunten?

Welke invloeden vanuit beleid zijn randvoorwaardelijk?

Door het gezamenlijk optrekken in het verder stroomlijnen van de bedrijfsvoering (SGO-5) zal efficiencywinst geboekt moeten gaan worden. Door het weghalen van een overlap in uitvoeringsactiviteiten en het beleid en uitvoering te ontzorgen kan het primaire proces (de dienstverlening aan burgers en bedrijven) verbeterd gaan worden, want

- Bedrijfsvoering zal domein-georiënteerd worden (PIOFACH)
- De domeinen zullen centraal en zo Rijksbreed mogelijk worden aangeboden
- Standaardisatie is de norm (en het bezuinigingspotentieel)
- Minder bureaucratie, minder versnippering, minder intern verrekenen
- Herkenbare dienstverlening, dichtbij georganiseerd
- Ontzorgen primaire proces

En met de ambitie om 2016 bovenstaande doelstellingen gerealiseerd te hebben.

SGO5 heeft vijf uitgangspunten in het portfolio:

Uitgangspunt 1:

Budgetten worden overgeheveld naar het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK)

Direct effect op het onderzoek:

Door bundelen van het financiële component kunnen departementen minder snel overgaan tot het bouwen van maatwerk, het inhuren van personeel of het opzetten van eigen IV/ICT diensten. Daarnaast ontstaan er nieuwe stromingen op het gebied van financiering van bestaande baten-lasten diensten en andere verdeelsleutels op het gebied van aanschaf en onderhoud van generieke diensten.

Uitgangspunt 2:

Alle departementen doen uiteindelijk mee

Direct effect:

In het verleden waren departementen vrij in het kiezen van eigen oplossingen. Sommige departementen (BuZa, MinDef, VenJ (zie organogram) verscholen zich achter "uniciteit" van het eigen proces waardoor interdepartementale samenwerking vaak een aantal departementen betrof in plaats van alle onderdelen binnen het Rijk.

Uitgangspunt 3:

Dienstverlening wordt gerealiseerd via Shared Service Organisaties (SSO's).

Direct effect op het onderzoek:

Door in te zetten op het inhuizen van ondersteunende diensten in SSO's wordt kennis gebundeld en gecentraliseerd. Tevens volgt hieruit de impliciete uitspraak dat ministeries en uitvoerende diensten zich moeten gaan focussen op het uitvoeren van het primaire proces; de strategische kernen (bestaande uit regievoerders, informatieanalisten en specialisten) zullen uiteindelijk de Demand organisatie vertegenwoordigen.

Uitgangspunt 4:

Een kleine strategische kern blijft in dienst van departement. De rest gaat over naar SSO.

Direct effect op het onderzoek:

Veel departementale beheer en regieorganisaties zullen overgeheveld worden. Hierdoor neemt het bundelen van kennis en kunde toe. Daarnaast zal deze beweging leiden tot snellere standaardisatie van informatievoorzieningen.

Uitgangspunt 5:

Eenduidige aansturing, 1 SG wordt verantwoordelijk

Direct effect op het onderzoek:

De hoogste ambtenaar binnen het ministerie wordt verantwoordelijk voor SGO5.

Conclusie

Bovenstaande beleidsveranderingen zijn fundamenteel voor de toekomstige inrichting van de Rijksoverheid op het gebied van bedrijfsvoering en zijn dus voorwaardelijk voor hedendaagse (en toekomstige) bewegingen en dienen te allen tijde meegenomen te worden in besluitvorming.

Welke potentiële problemen kunnen zich voordoen?

Ik heb op basis van de beschikbare en gecreëerde informatie een overzicht gegenereerd waar potentiële knelpunten uit kunnen ontstaan. Om te zorgen dat de beschikbare informatie goed geanalyseerd kan worden ben ik gaan kijken of er overeenkomsten in de potentiële knelpunten te vinden zijn. Ik heb gekozen om de informatie te categoriseren vanuit vier verschillende invalshoeken:

- **Mens**
Is het personeel vakkundig genoeg, is het ziekteverzuim hoog of zijn er mogelijk andere oorzaken op het gebied van personeel? Worden er problemen veroorzaakt door bijvoorbeeld de manier van leiding geven of het ontbreken aan sturing?
- **Methode en Materiaal**
Hoe zijn de processen opgesteld en worden ze ook nageleefd? Zijn de processen goed uit te voeren met de gestelde procedures? Welke raamwerken zijn er in gebruik? Conflicteren deze raamwerken?
- **Organisatie en Cultuur**
De problemen die worden veroorzaakt door bijvoorbeeld bewegingen of beperkingen binnen de organisatie. Kan de organisatie wel veranderen? Zijn er interne conflicten?
- **Omgeving**
Welke omgevingsfactoren zijn van invloed die bijdragen aan het probleem?

Hoe kan ik de problemen goed analyseren?

Deze invalshoeken heb ik gekozen aan de hand van de benamingen die gebruikt worden in het Ishikawa-Diagram (Ishikawa & Loftus, 1990). Ik heb wel een aantal aanpassingen doorgevoerd in het model om de volledige context van het onderzoek goed te kunnen positioneren. Het oorspronkelijke model is productie- en systeemgericht. Dit onderzoek is meer op basis van informatievoorziening en sturing dus ik heb de “technische” kant meer ingezet op raamwerken (Methode) en ICT (Materiaal).

Deze invalshoeken gebruik ik binnen ieder gebruikt model om zo te waarborgen dat de onderlinge uitkomsten van de analyses elkaar versterken en dat het gevolgde proces leesbaar en reproduceerbaar is waardoor dit onderzoek verder betrouwbaar wordt.

Hij het categoriseren van de potentiële knelpunten heb ik ervoor gekozen om een relatie te leggen met de bron of bronnen die gebruikt zijn. Hierdoor ontstaat een overzicht van de meerwaarde van de onderzoeksvragen terwijl tegelijkertijd een waarborg ontstaat ten aanzien van de wijze waarop potentiële knelpunten zijn ontstaan.

De volledige uitwerking van de potentiële problemen en knelpunten valt terug te vinden in F3D001.

Welke methodieken en raamwerken kan ik gebruiken?

Er zijn meerdere raamwerken en methodieken die gebruikt kunnen worden om problemen te analyseren. Ik heb ervoor gekozen om **drie** methoden te gebruiken:

- **De Krachtenveldanalyse**

Oorzaken liggen soms in het verleden en zijn dan niet meer beïnvloedbaar. Bij de krachtenveldanalyse wordt er niet gekeken naar de historische oorzaken, maar wordt er onderzocht welke krachten in de huidige situatie het probleem vergroten of instandhouden en welke krachten het probleem verkleinen of oplossen.

- **De oorzaak-gevolg analyse**

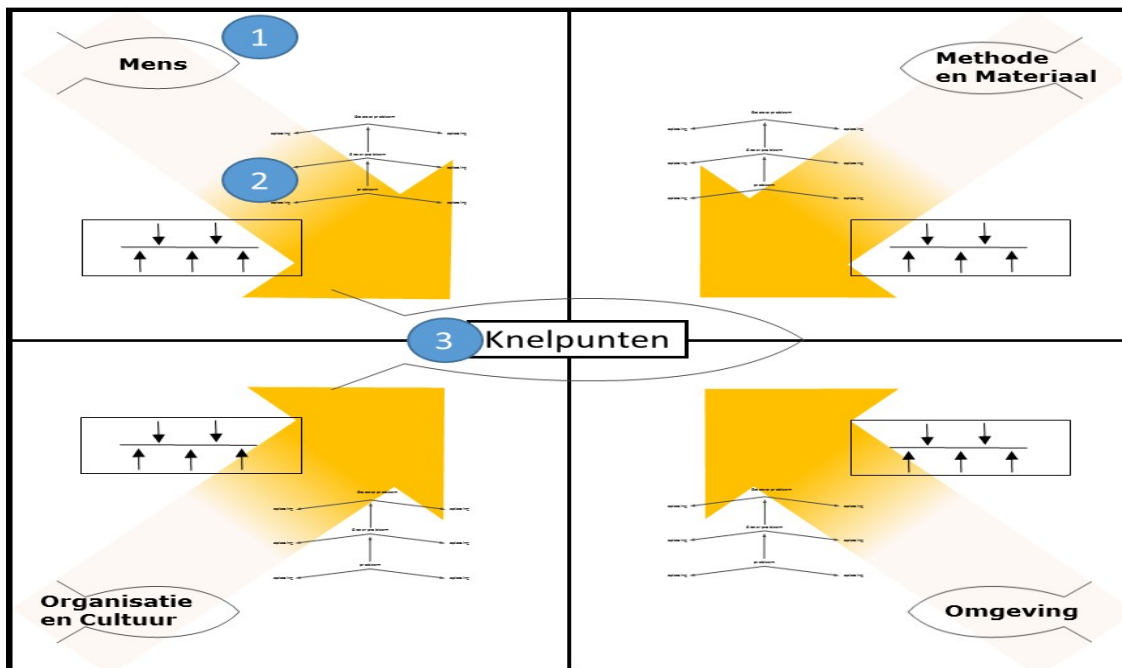
De vraag naar de oorzaken is de vraag naar het ontstaan van het probleem. Soms heeft een probleem één oorzaak, soms meerdere. Sommige oorzaken hebben zelf ook weer een oorzaak. Problemen kunnen opgelost worden door een of meer oorzaken weg te nemen. Een oorzaak-gevolganalyse, het in kaart brengen van oorzaken en oorzaken van oorzaken, kan behulpzaam zijn bij de keuze van aan te pakken oorzaken. Deze analysemethodiek is beschreven door dhr Buijs (Buijs, 1984) in zijn dissertatie.

- **Het Ishikawa-diagram**

Dit diagram is een middel dat bedoeld is om oorzaken van problemen in kaart te brengen. Om dit makkelijker en overzichtelijker te maken, bedacht Ishikawa (1990) een eenvoudig en grafisch hulpmiddel om potentiële oorzaken van een probleem of een effect ordelijk weer te geven. Het diagram maakt onderscheid in oorzaken en gevolgen. Aan de rechterkant wordt het veroorzaakte effect of probleem beschreven. Aan de linkerkant worden de oorzaken in kaart gebracht.

De reden waarom ik heb gekozen om meerdere methodieken te gebruiken is om te zorgen dat belemmeringen die ervoor kunnen zorgen dat de doelstellingen niet behaald kunnen worden goed onderbouwd worden. Daarnaast levert het gebruik van meerdere raamwerken inzicht in welke problemen het meest urgent zijn, welke problemen er opgelost kunnen worden met relatief gezien de minste inspanning.

Om bovenstaande ambitie te verwezenlijken heb ik een model en een werkwijze gecreëerd die hieronder staat beschreven:



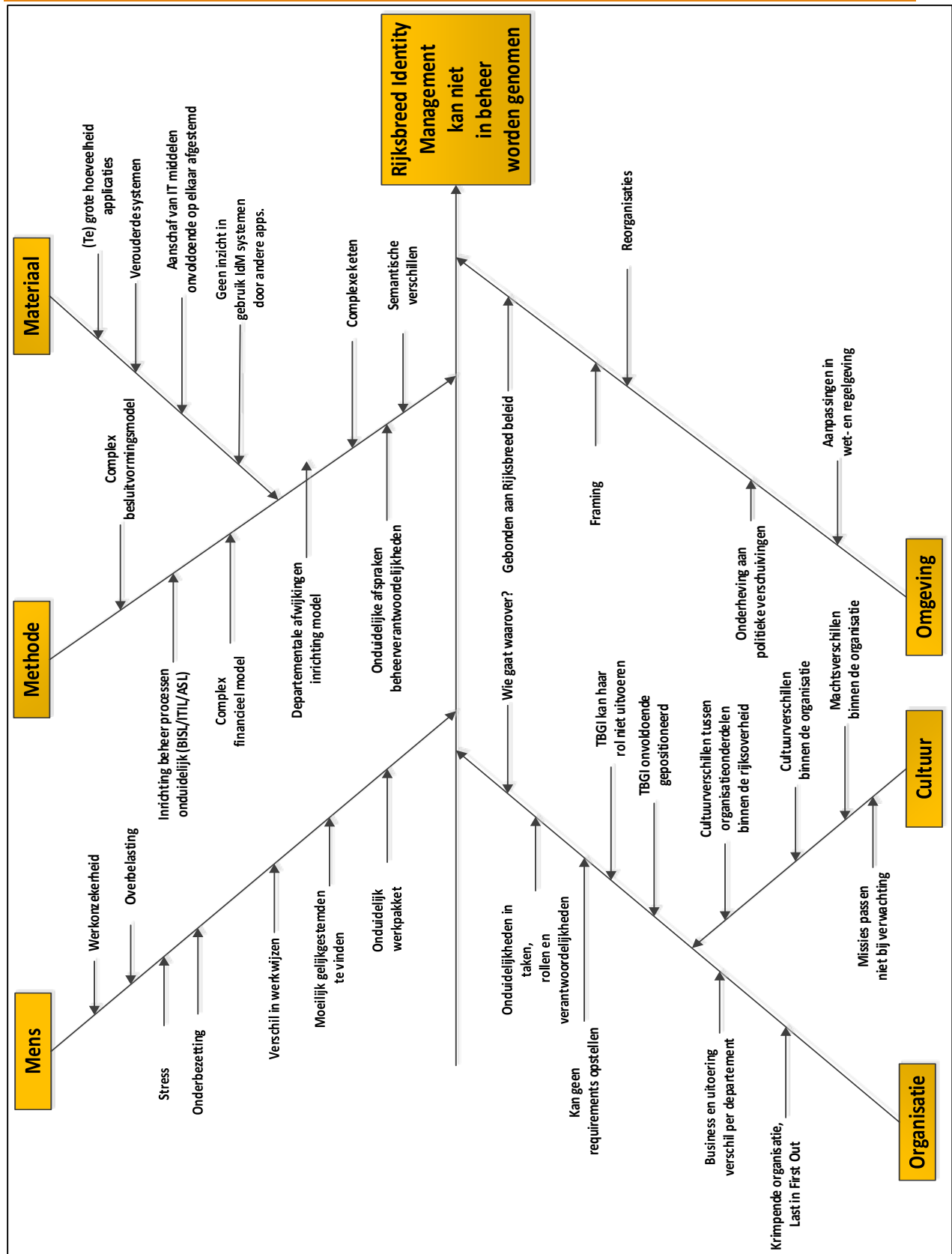
Illustratie 31 – Overzicht gevolgd proces probleemanalyse

1. Vanuit de vier verschillende invalshoeken (Mens, Methode en Materiaal, Organisatie en Cultuur, Omgeving) is gestart met het in kaart brengen welke potentiële knelpunten er zijn.
2. Vanuit deze invalshoeken is een krachtenveldanalyse en een oorzaak-gevolgdiagram opgesteld die vanuit de specifieke invalshoeken de potentiële knelpunten beschrijft.
3. De constatering uit de verschillende diagrammen en analyses komen samen in een geüpdatet Ishikawa-diagram. Op basis van de informatie die in het Ishikawa-diagram is opgesteld wordt er vanuit de vier invalshoeken een korte casuïstiek beschreven.

Ik gebruik de casuïstiek (p. 64) om de beantwoording van de hoofdvraag samen te kunnen vatten inclusief een lijst met knelpunten die het probleem veroorzaken. Deze uitwerking staat in de volgende alinea beschreven.

De volledige uitwerking van de knelpuntenanalyse staat beschreven in bijlage F3D001.

Wat zijn de belangrijkste knelpunten?



Illustratie 32– Ishikawa-Diagram “Rijks Identity Management kan niet in beheer worden genomen” (I-VGD01)

Mens

Het is voor medewerkers onduidelijk waar zij nu verantwoordelijk voor zijn, laat staan welke bevoegdheden zij hebben om eventuele problemen het hoofd te bieden. Dit zorgt voor een verstoord beeld ten aanzien van de uit te voeren werkzaamheden.

Tevens kunnen medewerkers moeilijk afstemmen met gelijkgestemden binnen en buiten de organisatie. Hierdoor wordt verschil in werkwijzen in de hand gewerkt. Door de reorganisaties neemt de werkdruk op de organisatie toe. Omdat het verschil in werkwijze binnen de organisatieonderdelen groot kan zijn is de impact in het totaal te besteden uren die in een oplossing moet worden gestoken groot. Dit kan leiden tot overwerkte mensen.

Methode en Materiaal

Mocht er een onderdeel binnen de Identity Management keten wegvallen dan heeft dat serieuze gevolgen voor de totale organisatie. Naast het verschillende gebruik van de producten en diensten binnen Identity Management wat afwijkende producten in de keten oplevert is ook de kans dat er "spraakverwarringen" ontstaan over wat men verstaat onder "persoonsgegevens". Het huidige technologische palet van informatiesystemen die binnen Identity Management vallen is divers, verouderd en versnipperd. Door geen kaders te stellen aan de doorontwikkeling van producten en diensten die een relatie hebben met Identity Management zullen ministeries eerst een departementale afweging maken voordat er gekeken wordt naar interdepartementale samenwerking. De besturingsmodellen zijn, ondanks de bewezen werking, complex en tijdrovend. Dit geldt ook voor het (non-centralistische) financieringsmodel.

Organisatie en Cultuur

Het wordt voor de interdepartementale ontwikkeling een uitdaging met wie zij in contact moeten treden om over specialistische onderwerpen te spreken. De lijst met belanghebbenden is groot. In sommige gevallen is de business en de uitvoering in elkaar vervlochten. Hierdoor vertroebelt de blik m.b.t. taken, rollen en verantwoordelijkheden. Er is een verschil in belevenis binnen de verschillende organisatielagen. Dit kan leiden tot onbegrip tussen verschillende belanghebbenden.

Het nemen van besluiten kan lang duren. Dit valt meestal toe te schrijven aan de complexiteit van het te nemen besluit maar ook omdat er niet altijd duidelijk is waar een besluit over wordt genomen. Medewerkers kunnen moeilijk afstemmen met gelijkgestemden. Er wordt van de medewerkers binnen de Rijksoverheid steeds meer verwacht om te doen met minder mensen. Naast de in "Mens" genoemde factoren die te maken hebben met toenemende werkdruk nemen wel de verantwoordelijkheden toe maar weten steeds meer mensen minder tot waar de reikwijdte ligt. TBGI heeft als organisatieonderdeel het nadeel dat zij onvoldoende in staat zijn om actief te sturen naar een centralistisch model.

Omgeving

Aanpassingen of jurisprudentie van wet- en regelgeving kan zorgen voor een fundamentele koerswijziging van organisaties. De opinie van de Nederlandse bevolking ten aanzien van de werking van de Rijksoverheid wordt meestal bepaald door informatie die in de media wordt gepresenteerd. Taakstellingen en bezuinigingsmaatregelen worden meestal als populair middel gebruikt tijdens verkiezingen. Er zijn rijksbrede- en overheidsbrede kaders waar voldaan aan moet worden. Deze kaders hebben meestal een vergezicht en leidt niet direct tot concretisering.

samenvattende probleemstelling en knelpunten

Op basis van bovenstaande informatie kan er een duidelijk beeld gevormd worden van de belemmeringen die optreden bij het in beheer (gaan) nemen van Identity Management op Rijksbreed niveau:

Knelpunten

Knelpunt 1

Bij de huidige inrichting is er onvoldoende scheiding en inzicht van de taken, rollen en verantwoordelijkheden van belanghebbenden binnen de Identity Management keten. Hierdoor kunnen rijksbrede bewegingen worden gefrustreerd omdat er niet duidelijk is **wie voor wat op welk moment** verantwoordelijk is.

Knelpunt 2

Er is onvoldoende inzicht in verschillen en overeenkomsten tussen departementale Identity Management oplossingen. Hierdoor neemt het verschil toe en wordt het complexer om te komen tot generieke voorzieningen.

Knelpunt 3

Er is voor de uitvoerende (operationele) laag binnen de Rijksoverheid die zich bezig houdt met Identity Management geen gremium om de prioriteiten, problemen en oplossingen te bespreken en deze laag worden onvoldoende op de hoogte gehouden van ontwikkelingen op het gebied van Identity Management.

Knelpunt 4

Er zijn geen structurele afspraken gemaakt over het gebruik van Identity Management en op welke manier en onder welke voorwaarden informatie vastgelegd moet worden. Daardoor ontstaan interpretatieverschillen die een grote impact hebben op de organisatie.

Knelpunt 5

De centrale regieorganisatie krijgt onvoldoende grip op het beheer van de informatievoorziening van Identity Management omdat er geen consistente functioneel beheerprocessen zijn ingeregeld op operationeel niveau binnen de organisatie.

Gezien het voorgaande is de beantwoording van de centrale vraag als volgt:

Er kan op dit moment geen manier worden beschreven of organisatiedeel worden aangewezen die Rijks identity Management in beheer kan nemen in de huidige omgeving omdat de organisatorische, technologische en functionele verschillen binnen de Rijksoverheid te groot zijn én de middelen om te komen tot structurele verbeteringen beperkt zijn.

Onder deze centrale probleemstelling heb ik alle onderkende deelproblemen en knelpunten kunnen ondervangen. Er zijn wel degelijk mogelijkheden gezien die ervoor zorgen de beantwoording van de centrale vraag herzien kan worden. Ik heb besloten om hiervoor een verbeteradvies te schrijven die de knelpunten kan oplossen.

6 - Opstellen scenario's en architecturen

Inleiding

Uit de analyse van de huidige situatie en de daarop volgende analyse van de mogelijke belemmeringen zijn vijf knelpunten ontdekt die ervoor zorgen dat de oorspronkelijke hoofdvraag niet positief beantwoord kan worden. Er zijn wel aanknopingspunten ontdekt die ervoor gaan zorgen dat de knelpunten verminderd of opgelost worden.

Methode en aanpak

Op basis van de vijf knelpunten ben ik gaan kijken welke globale oplossingsrichtingen er mogelijk zijn. Dit heb ik gedaan door mijzelf de volgende vraag te stellen:

Welke oorzaken en gevolgen bevatten verhoudingsgewijs de meeste raakvlakken onderling of zijn het beste te beïnvloeden om mee te nemen in toekomstige oplossingsscenario's?

De beantwoording van deze vraag is tot stand gekomen door te kijken naar uitkomst van het model van Buijs (Buijs, 1984) en, op basis van de Pareto-Principe, de mogelijke oplossingsrichtingen aan te wijzen. Deze uitwerking valt terug te lezen binnen in de knelpuntenanalyse (F3D001, pp. 32-34).

Daarna heb ik, naar aanleiding van de vijf knelpunten, vijf mogelijke oplossingsrichtingen beschreven:

Oplossingsrichting knelpunt 1:

Door het creëren van inzicht in de huidige situatie binnen de bedrijfsonderdelen die een relatie hebben met Identity Management en via een gestandaardiseerde wijze de taken, rollen en verantwoordelijkheden worden beschreven ontstaat er inzicht in de verschillen en overeenkomsten. Op basis van dit inzicht kunnen verbeteringen en aanpassingen in gang worden gezet om toekomstige bewegingen binnen Identity Management te begeleiden.

Oplossingsrichting knelpunt 2:

Door vast te stellen wat de primaire functie is van Identity Management kan bekeken worden welke verschillen en overeenkomsten er zijn. Dit neemt niet direct de verschillen weg maar men krijgt inzicht in de verschillen en overeenkomsten. Deze zullen voorlopig blijven bestaan. Door actief te communiceren en alle bedrijfsonderdelen te blijven betrekken bij de ontwikkelingen zullen de verschillen niet oplopen.

Oplossingsrichting knelpunt 3:

De werkers die zich dagelijks bezig houden met het uitvoeren van de taken zijn een belangrijk onderdeel van Identity Management en oefenen invloed uit op de volledige keten. Het neerzetten van actieve werkgroepen om operationele knelpunten binnen het eigen bedrijfsonderdeel bespreekbaar te maken binnen een groep die geconfronteerd wordt met soortgelijke problematieken gaat ervoor zorgen dat zij gaan aanhaken bij de ontwikkelingen terwijl tegelijkertijd een proces gaat ontstaan om te zorgen voor kwalitatieve verbeteringen door te leren van elkaar.

Oplossingsrichting knelpunt 4:

Verschillen in technologische oplossingen en deelprocessen zijn onoverkomelijk binnen een decentrale organisatie. Het wordt echter een groot probleem als er verschillen gaan ontstaan in de semantiek. Verschillen in interpretatie leidt tot verschillen in gebruik met onverwachte resultaten. Dit is potentieel een van de grootste uitdagingen binnen dit vakgebied. Door het opstellen van een lijst met definities, deze als standaard te gaan hanteren en als leidraad gebruikt gaat worden voor rijksbrede ontwikkelingen wordt dit knelpunt opgelost.

Oplossingsrichting knelpunt 5:

Door de positie van de centrale regieorganisatie te herbevestigen en in positie worden gebracht om actief met het onderwerp aan de slag te gaan, kan er gewerkt worden om controle te verkrijgen over de keten door middel van het inventariseren van de beheerprocessen en het gebruik maken van standaarden.

Aan de hand van opgedane kennis de afgelopen jaren, praktijkervaring en common sense ben ik begonnen met het analyseren van de hierboven beschreven oplossingsrichtingen.

Het is een utopie om alle gestelde oplossingsrichtingen te realiseren. Een aantal van de geconstateerde problemen, zoals wet- en regelgeving en overheidsbrede kaders zijn simpelweg niet te beïnvloeden vanuit de interne organisatie. Daarnaast is het in een krimpende organisatie niet altijd populair om verregaande maatregelen te treffen. Er kan dus het beste worden ingezet op scenario's die met een gezonde dosis van inspanning een goed vertrekpunt oplevert voor verdere maatregelen.

Met dit in gedachte ben ik begonnen met het onderzoeken van mogelijke maatregelen die de knelpunten kunnen oplossen.

Globale schets van mogelijkheden en maatregelen

Het analyseren van de mogelijke oplossingsrichtingen heeft geresulteerd in een 9-tal maatregelen.

1. Het neerzetten en verbeteren van de (interne en externe) communicatie.
2. Het neerzetten van een Identity Management Community.
3. Het beschrijven van Decentraal functioneel Beheer.
4. Het opstellen van Dienstverleningsovereenkomsten.
5. Het opstellen van een normenkader.
6. Het positioneren van de regieorganisatie.
7. Het opstellen van behoeften (requirements).
8. Het inzetten op semantische interoperabiliteit.
9. Het beschrijven van de taken, rollen, verantwoordelijkheden.

Per maatregel heb ik het volgende uitgeschreven:

- Wat is de reden van deze maatregel?
- Wat zijn de voordelen om deze maatregel te implementeren?
- Wat is ervoor nodig om de maatregel te implementeren?
- Wat is de impact van de maatregel op korte termijn?
- Wat is de impact van de maatregel op lange termijn?
- Welke relaties zijn er met andere knelpunten?

Ik heb de negen maatregelen opgesteld aan de hand van opgedane kennis van de afgelopen jaren. Bij maatregel 3 (Decentraal Functioneel Beheer) en maatregel 9 (Taken, Rollen, Verantwoordelijkheden) heb ik op basis van opgedane kennis tijdens de analyse

van de huidige situatie (F2D017) handreikingen uitgeschreven. Deze kunnen eventueel gebruikt worden bij vervolgoopdrachten en worden meegegeven aan de opdrachtgever bij het afsluiten van het project.

De volledige uitwerking van bovenstaande maatregelen, inclusief de bijlagen, gebruikte bronnen en overig verwijzingen zijn terug te vinden in bijlage F4D001.

Globale schets van de mogelijke scenario's

Ik ben op basis van de mogelijke maatregelen en oplossingsrichtingen gaan kijken welke mogelijke implementatiescenario's er mogelijk zijn. Tijdens het uitschrijven van mogelijk maatregelen om de knelpunten op te lossen constateerde ik dat de maatregelen:

- Elk hun eigen implementatiestrategie kennen.
- Verschillen in de inspanning die gedaan moet worden.
- Afhankelijkheden hebben met andere maatregelen.
- Afhankelijk zijn van de koers die de komende jaren ingezet gaat worden.
- Op de korte termijn een beperkte impact hebben maar de resultaten op de lange termijn zorgen voor rijksbrede kaders.

Bovenstaande constatering zorgt ervoor dat:

- Er een volgorde van het implementeren van maatregelen ontstaat.
- Er prioriteiten moeten worden aangegeven aan de maatregelen.
- De complexiteit van bepaalde maatregelen invloed gaat uitoefenen op andere maatregelen.
- Er wellicht faseringen aangebracht moeten worden in het realiseren van de mogelijke maatregelen.

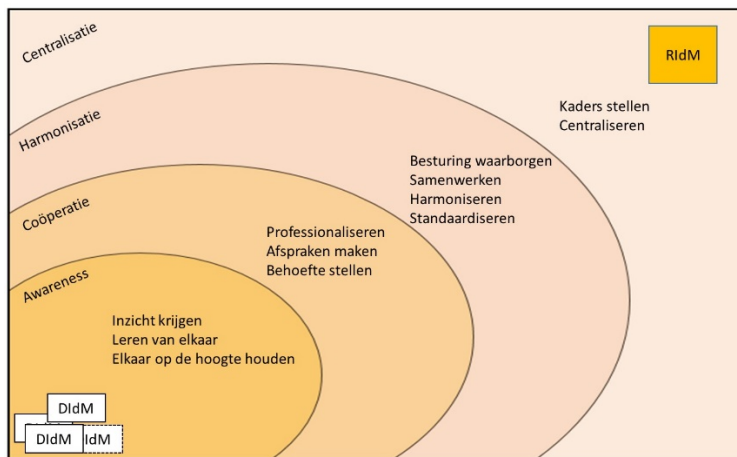
Om te zorgen dat de knelpunten opgelost gaan worden, terwijl tegelijkertijd wordt ingezet op toekomstige, langdurige verbeteringen door middel van het neerzetten van rijksbrede raamwerken en uitgangspunten, is gekozen om de mogelijke maatregelen te beschrijven binnen meerdere implementatiescenario's.

De reden waarom ik heb gekozen om verschillende implementatiescenario's te hanteren heeft te maken met een keuze die het management kan maken, namelijk:

- Het oplossen van de knelpunten waarbij wordt voldaan aan de beantwoording van de oorspronkelijke hoofdvraag.
- Het oplossen van de knelpunten waarbij wordt voldaan aan de oorspronkelijke hoofdvraag maar waarbij ook structurele maatregelen zijn getroffen om Rijks Identity Management vorm te geven en te beheren.

Ik heb op basis van bovenstaande denkwijze vier mogelijke scenario's beschreven:

- Interdepartementale Awareness (bewustwording)
- Interdepartementale Coöperatie
- Interdepartementale Harmonisatie
- Interdepartementale Standaardisatie



Illustratie 33 – van Departementaal IdM naar Rijks IdM

Om te zorgen dat ik de juiste implementatiescenario kan uitwerken onder de juiste voorwaarden ben ik gaan bekijken op welke manier dit mogelijk gemaakt kan worden. Uit de leer van BI-3 (Requirements) wordt op enig moment verwacht om use cases (uitgeschreven scenario waar de interactie tussen mens en machine is beschreven) te wegen om zodoende een keuze te kunnen maken welke cases het meest belangrijk zijn.

Ik heb gekozen om op de mogelijke maatregelen en oplossscenario's een soortgelijke strategie toe te passen en ben begonnen met een raamwerk neer te zetten om de maatregelen kwalitatief te analyseren.

Kwalitatieve Analyse op de mogelijke maatregelen

Om te bepalen welke maatregelen het meeste invloed uitoefenen op de knelpunten heb ik gekozen om de knelpunten en de maatregelen onderling te gaan wegen ten opzichte van elkaar. Om te bepalen welke (producten of onderdelen van) maatregelen het beste ingezet kan worden om de knelpunten te verminderen of op te lossen zijn heb ik vanuit meerdere invalshoeken kwalitatieve wegingen uitgevoerd.

Allereerst heb ik bekeken wat voor de opdrachtgever een belangrijke invalshoek is. Aangezien er behoefte bestaat om snel duidelijkheid te verschaffen welke oplossingen ingezet moeten worden om te kunnen voldoen om de oorspronkelijke vraag te kunnen beantwoorden is het volgende criterium gehanteerd:

Welke termijn is nodig per maatregel om de knelpunten op te lossen?

Tevens heb ik gekeken naar de maatregelen en welke impact zij hebben op de knelpunten en de meerwaarde van de maatregelen ten opzichte van elkaar. Hierdoor ontstaat inzicht in maatregelen die zowel op de korte- als lange termijn invloed uitoefenen op de knelpunten. Hiervoor is het volgende criterium gehanteerd:

Welke maatregelen lossen welke knelpunten op en welke maatregelen oefenen invloed uit op andere knelpunten?

Bij het opstellen van een kwalitatieve analyse is dat de wegingen goed onderbouwd worden. Ik heb daarnaast gezorgd voor ene spreadsheet waar de wegingen automatisch worden berekend. Om te garanderen dat de juiste weging wordt meegegeven aan een maatregel heb ik voor ieder mogelijke weging een toelichting geschreven.

Kwalitatieve weging vanuit invalshoek Opdrachtgever

Het opgestelde criterium vanuit de invalshoek van de opdrachtgever laat zich als volgt vertalen:

Wat is de impact van de maatregelen op de knelpunten op de korte termijn (0 - 12 maanden) en de lange termijn (12 maanden en verder) en is de inspanning die gedaan moet worden om de maatregel te initiëren snel (<3 maanden) te realiseren?

Om het overzicht te behouden is er gewerkt met kleurcodes:

	De maatregel oefent een totale/goede invloed uit over de volledige keten en valt snel op te starten.
	De maatregel oefent een goede/redelijke invloed uit over de keten en valt redelijk snel op te starten.
	De maatregel oefent een redelijke invloed uit over de keten maar valt niet snel op te starten.

Deze invalhoek focust zich op de oploswaarde van een knelpunt over de knelpunten (meerwaarde x N) maar wordt rekening gehouden met de meerwaarde op korte en lange termijn. Hoe hoger de meerwaarde op de keten op korte/lange termijn, hoe meer punten ik toeken. Mocht het implementeren van een maatregel een langere aanlooptijd kennen dan wordt er een negatieve waarde door mij toegekend:

15 punten	10 punten	-2 punten
------------------	------------------	------------------

Door bovenstaande weging te hanteren binnen deze invalshoek kan ik garanderen dat de maatregelen die invloed uitoefenen op de korte / lange termijn én snel kunnen worden opgestart zich positief afzetten t.o.v. maatregelen die een langere opstart of oplostijd hebben.

De kwalitatieve weging vanuit deze invalshoek heeft geleid tot de volgende resultaten:

#	Maatregel	Goed en kort	Redelijk en kort	Redelijk maar Langer	totaal
1	Communicatie	15	20	0	35
2	Community	15	20	0	35
3	Decentraal Functioneel Beheer	15	0	-4	11
4	DVO	0	10	-4	6
5	Normenkader	15	10	-2	23
6	Regie en TBGI	15	20	0	35
7	Requirements	15	10	-2	23
8	Semantische Interoperabiliteit	30	10	0	40
9	Taken Rollen Verantwoordelijkheden	15	10	-2	23

Illustratie 34 - Puntentotaal totaalimpact (T-VP12)

Conclusie

Ik heb hieruit geconstateerd dat de doorlooptijden van de mogelijke maatregelen van elkaar verschillen. Sommige knelpunten zijn gemakkelijk op te lossen, te implementeren en bieden ook voor lange termijn oplossingen terwijl andere mogelijke maatregelen ook op de lange termijn voordeel bieden maar een langere aanlooptijd of doorlooptijd kennen. Hierbij vallen mij twee maatregelen op:

- De hoogst gewaardeerde (Semantische interoperabiliteit) kent een snelle opstart, biedt direct input op de knelpunten op de korte- en lange termijn.
- De laagst gewaardeerde (DVO) heeft wel degelijk meerwaarde maar is afhankelijk van besluitvorming om te komen tot verder centralisatie en kent een sterke afhankelijkheid met leveranciers.

Kwalitatieve weging vanuit invalshoek Meerwaarde

Het opgestelde criterium vanuit de invalshoek van de opdrachtgever laat zich als volgt vertalen:

Welke maatregelen lossen knelpunten direct op of oefenen direct of indirect invloed op andere knelpunten?

Voor het overzicht is er gewerkt met kleurcodes en dient als volgt gelezen te worden:

	De maatregel oefent direct invloed uit op het knelpunt
	De maatregel heeft indirect invloed uit op het knelpunt
	De maatregel oefent indirect en later invloed uit op het knelpunt
	De maatregel oefent indirect en zeer beperkt invloed uit op het knelpunt
	De maatregel oefent geen invloed uit op het knelpunt

Deze invalshoek focust zich op de oploswaarde van een knelpunt, ongeacht de doorlooptijd. Hoe directer een knelpunt opgelost kan worden, hoe hoger dit knelpunt gescoord wordt. De volgende waarden heb ik toegekend:

10 punten	7 punten	3 punten	1 punt	0 punten
-----------	----------	----------	--------	----------

Door bovenstaande weging te hanteren binnen deze invalshoek kan ik garanderen dat de maatregelen die invloed uitoefenen op knelpunten, zowel direct als indirect, positief worden weggezet tegen maatregelen die dat minder doen. Hierdoor ontstaat een overzicht van maatregelen die zowel op de korte- als lange termijn bruikbaar zijn waardoor de meerwaarde van een maatregel toeneemt.

De kwalitatieve weging vanuit deze invalshoek heeft geleid tot de volgende resultaten:

#	Maatregel	Ja	Ja, indirect	Ja, Later	Ja, zeer beperkt	Nee	totaal
1	Communicatie	10	14	6	0	0	30
2	Community	10	14	6	0	0	30
3	Decentraal Functioneel Beheer	10	7	6	1	0	24
4	DVO	10	14	3	1	0	28
5	Normenkader	0	28	3	0	0	31
6	Regie en TBGI	10	28	0	0	0	38
7	Requirements	0	35	0	0	0	35
8	Semantische Interoperabiliteit	20	7	6	0	0	33
9	Taken Rollen Verantwoordelijkheden	10	21	3	0	0	34

Illustratie 35 - Puntentotaal impact maatregelen totaal (T-VP07)

Conclusie

Ik heb hieruit geconstateerd dat de onderlinge verschillen tussen knelpunten vanuit deze weging meevallen. Uit deze analyse blijkt dat de maatregelen invloed uitoefenen op elk knelpunt, zowel direct als indirect. Hierbij vallen mij twee maatregelen op:

- De hoogst gewaardeerde (Regie en TBGI) wordt verklaard door de meerwaarde om snel diverse informatiestromen bij elkaar te krijgen en dat er vanuit een centrale aansturing de eerste verbeteringen kunnen worden opgezet.
- De laagst gewaardeerde (Decentraal Functioneel beheer) wordt verklaard door de verregaande complexiteit binnen de keten en de afhankelijkheden van o.a. besluitvorming.

Uitslag kwalitatieve weging

Op basis van de kwalitatieve analyse vanuit verschillende invalshoeken zijn de mogelijke maatregelen om de geïnterpreteerde knelpunten op te lossen weggezet tegen impact, tijdigheid en complexiteit. als men de waarden van de analyses bij elkaar optelt komt men tot het volgend overzicht:

#	Maatregel	totaaloverzicht Impact maatregel op <u>totaliteit</u> knelpunten	Totaaloverzicht Impact maatregel op <u>termijn</u> knelpunten	Eindtotaal weging
1	Communicatie	30	35	65
2	Community	30	35	65
3	Decentraal Functioneel Beheer	24	11	35
4	DVO	28	6	34
5	Normenkader	31	23	54
6	Regie en TBGI	38	35	73
7	Requirements	35	23	58
8	Semantische Interoperabiliteit	33	40	73
9	Taken Rollen Verantwoordelijkheden	34	23	57

Illustratie 36 - Eindtotaal kwalitatieve analyse (T-VP13)

Uit het overzicht blijkt dat een aantal maatregelen zich positief of negatief opstellen ten opzichte van elkaar.

#	Maatregel	Eindtotaal weging
8	Semantische Interoperabiliteit	73
6	Regie en TBGI	73
1	Communicatie	65
2	Community	65
7	Requirements	58
9	Taken Rollen Verantwoordelijkheden	57
5	Normenkader	54
3	Decentraal Functioneel Beheer	35
4	DVO	34

Illustratie 37– Eindtotaal kwalitatieve analyse gerangschikt (T-VP14)

Conclusie

Uit de totale optelsom van de kwalitatieve analyse kan het volgende geconcludeerd worden:

- Er zijn vier mogelijke maatregelen (1, 2, 6, 8) die het meeste invloed uitoefenen op het oplossen van de knelpunten en bieden zowel op korte als lange termijn kansen en mogelijkheden.
- Er zijn drie mogelijke maatregelen (5, 7, 9) die invloed uitoefenen op het oplossen van de knelpunten maar een langere aanlooptijd of doorlooptijd kennen.
- Er zijn twee mogelijke maatregelen (3, 4) knelpunten kunnen oplossen maar de impact vindt pas plaats op langere termijn of kent een grote doorlooptijd.

Bovenstaande conclusie resulteert in het volgende uitgangspunt:

*Als men inzet in het oppakken en aanpakken van de maatregelen die het **meeste** invloed uitoefenen op de knelpunten en daarbij tevens wordt ingezet op de maatregelen die zowel op de **korte** termijn als de **lange** termijn resultaat hebben, wordt het **gewenste** resultaat in een **beperkte** doorlooptijd gerealiseerd.*

Op basis van de uitkomst van de kwalitatieve analyse gecombineerd met de mogelijke oplossscenario's en de producten die in de mogelijke maatregelen zijn beschreven kan er een beeld gevormd worden over de mogelijke doorlooptijd van de maatregelen en op welk moment een knelpunt beïnvloed of opgelost wordt.

Het bepalen van de oplossingsrichtingen voor verdere uitwerking

Ik heb ervoor gekozen om de mogelijke oplossscenario's in hoofdlijnen uit te werken met mijlpalen die ontdekt zijn tijdens het beschrijven van de mogelijke maatregelen. Om te waarborgen dat ik de juiste mijlpalen benoem en de onderlinge afhankelijkheden goed meeneem heb ik de gedetailleerde uitwerkingen van de maatregelen weggezet binnen de vier mogelijke oplossscenario's.

Per mogelijke scenario heb ik onderzocht in hoeverre een maatregel geïmplementeerd moet worden om de knelpunten op te kunnen lossen. Om de keuze goed te kunnen onderbouwen heb ik gekeken naar de uitkomsten van de kwalitatieve wegingen en toelichting per maatregel.

Implementatiescenario “Interdepartementale Awareness”

Opgeloste knelpunten

- Knelpunt 3
Er wordt voor de uitvoerende (operationele) laag binnen de Rijksoverheid die zich bezig houdt met Identity Management gremia opgezet om de prioriteiten, problemen en oplossingen te bespreken en deze laag wordt op de hoogte gehouden van ontwikkelingen op het gebied van Identity Management.

Invloed op knelpunten

- Knelpunt 1
Er ontstaat inzicht in verschillen en overeenkomsten binnen de organisatie en het gebruik van Identity Management. Kennis wordt opgedaan, gedeeld en gecommuniceerd binnen het vakgebied.
- Knelpunt 2
Er komt inzicht in verschillen en overeenkomsten tussen departementale Identity Management oplossingen.
- Knelpunt 4
Er ontstaat inzicht en ruimte om structurele afspraken te maken over het gebruik van Identity Management en op welke manier en onder welke voorwaarden informatie vastgelegd moet worden.
- Knelpunt 5
- De centrale regieorganisatie wordt gepositioneerd en betrokken om meer grip op het beheer van de informatievoorziening van Identity Management te krijgen.

Betrokken maatregelen

Aanvang	Later
Communicatie (1)	Decentraal Functioneel Beheer (3)
Identity Management Community (2)	Normenkader (5)
Positie TBGI en Regie (6)	Requirements (7)
Semantische Interoperabiliteit (8)	Taken, rollen, verantwoordelijkheden (9)

Voor het kunnen realiseren van dit scenario zijn er vier maatregelen die bij aanvang moeten worden opgestart. Op een later moment kunnen de eerste acties worden uitgezet voor de andere maatregelen. Het DVO, als minst gewogen, is nog niet van toepassing in deze fase.

Implementatiescenario “Interdepartementale coöperatie”

Opgeloste knelpunten

- Knelpunt 2
Er is voldoende inzicht verkregen verschillen en overeenkomsten tussen departementale Identity Management oplossingen. Door afspraken te maken op het gebied van het uitwisselen van informatie worden de verschillen verminderd en biedt het aanknopingspunten om de keten verder te harmoniseren en standaardiseren.
- Knelpunt 4
Er is een vastgesteld gegevenswoordenboek. Dit is een belangrijke voorwaarde om informatie onder dezelfde voorwaarden uit te gaan wisselen en loopt in lijn met het opstellen van verdere kaders en behoeften.

Invloed op knelpunten

- Knelpunt 1
Er is inzicht verkregen binnen de taken, rollen en verantwoordelijkheden van belanghebbenden binnen de Identity Management keten. Op basis van het beschikbare overzicht kan gewerkt worden aan het verder bespreekbaar maken van de verschillen en overeenkomsten. **Dit kan voldoende zijn om het knelpunt als opgelost te beschouwen** maar is afhankelijk van een keuze ten aanzien van verder harmoniseren en centraliseren.
- Knelpunt 3
Er ontstaan gremia en samenwerkingsverbanden die verder werken aan het in kaart brengen van verschillen en overeenkomsten vanuit verschillende invalshoeken (taken, rollen, verantwoordelijkheden, handelingen binnen beheer, requirements).
- Knelpunt 5
De centrale regieorganisatie is gepositioneerd. Ondanks dat er nog geen centrale, geharmoniseerde beheerprocessen zijn bepaald is er wel grip op de doorontwikkelingen en is er sprake van een potentieel groeimodel door het blijven orkestreren en adviseren binnen de ontwikkelingen, het afstemmen binnen de Identity Management community en het actief blijven gebruiken van het communicatieraamwerk. **Dit kan voldoende zijn om het knelpunt als opgelost te beschouwen** maar is afhankelijk van een keuze ten aanzien van verder harmoniseren en centraliseren.

Betrokken maatregelen

Aanvang	Continuerend	Verbeterend
DVO (4)	Communicatiestromen (1)	Decentraal Functioneel Beheer (3)
	Identity Management Community (2)	Normenkader (5)
	Positie TBGI en Regie (6)	Requirements (7)
	Semantische Interoperabiliteit (8)	Taken, rollen, verantwoordelijkheden (9)

Binnen dit scenario worden verdere verbeteringen op de eerder ingezette maatregelen. Tevens bevat dit scenario de ingrediënten om de overige knelpunten op te lossen om te voldoen aan de scope van de onderzoeksopdracht.

Implementatiescenario Interdepartementale Harmonisatie

Opgeloste knelpunten

- Knelpunt 1
Het inzicht in de verschillen en overeenkomsten leidt tot een helder beeld van de taken, rollen en verantwoordelijkheden. Ook is bekend wie welke taak uitvoert binnen de decentrale organisaties.
- Knelpunt 5
De centrale regieorganisatie heeft grip op het beheer van de informatievoorziening van Identity Management. Ontwikkelingen binnen bedrijfsonderdelen worden op elkaar afgestemd, er wordt gewerkt aan het verder standaardiseren van informatiemodellen en het verder opstellen van kaders en andere voorwaarden.

Invloed op knelpunten

- Knelpunt 2
Door verdere harmonisatie van processen en producten, inclusief het verder inzetten en het in kaart brengen van requirements en de uit te voeren werkzaamheden neemt het verschil verder af.
- Knelpunt 3
Er ontstaan expertgroepen die zich bezig houden met specialistische vraagstukken (welke functionele en technische behoeften zijn er, welke normen gelden er voor rijks Identity Management etc.). Dit zorgt voor verdere betrokkenheid bij doorontwikkelingen en voor verdere professionalisering van de keten. Hierdoor kan er ook positief gecommuniceerd worden naar belanghebbenden binnen en buiten de organisatie.
- Knelpunt 4
Het gegevenswoordenboek is onderdeel geworden van het metadatamodel. De contexten zijn rijksbreed vastgesteld, van elke informatieobject zijn de klassen, voorwaarden en belemmeringen in kaart gebracht.

Betrokken maatregelen

Continuerend	Verbeterend
Communicatiestromen (1)	Decentraal Functioneel Beheer (3)
Identity Management Community (2)	DVO (4)
	Normenkader (5)
	Positie TBGI en Regie (6)
	Requirements (7)
	Semantische Interoperabiliteit (8)
	Taken, rollen, verantwoordelijkheden (9)

Binnen dit scenario worden de overige knelpunten opgelost. Tevens zijn alle elementen aangebracht om over te gaan op het verder centraliseren en harmoniseren van Identity Management systemen en processen.

Implementatiescenario Interdepartementale Centralisatie

Opgeloste knelpunten

Alle knelpunten zijn opgelost

Invloed op knelpunten

- Knelpunt 1
Er moet een keuze worden gemaakt of er verder gegaan wordt met het scheiden van taken rollen en verantwoordelijkheden.
- Knelpunt 2
Er moet bepaald worden of er behoefte is aan één identity management systeem en proces rijksbreed.
- Knelpunt 3
De Identity Management community en de communicatiestromen blijven gehanteerd om verdere verbeteringen door te voeren en te communiceren, ongeacht welke keuzes er worden gemaakt.
- Knelpunt 4
Het semantisch gegevensmodel staat en kan in de loop der tijd veranderen. Dit geldt ook voor opgestelde normenkaders en verantwoordelijkheden omtrent verantwoordelijkheden.
- Knelpunt 5
Centraal regie en centraal beleid is gepositioneerd en centrale afspraken voor de volledige keten zijn in plaats. Moet er nog verder gecentraliseerd worden?

Betrokken maatregelen

Continuerend	Verbeterend
Communicatiestromen (1)	Decentraal Functioneel Beheer (3)
Identity Management Community (2)	DVO (4)
Normenkader (5)	Positie TBGI en Regie (6)
Requirements (7)	Taken, rollen, verantwoordelijkheden (9)
Semantische Interoperabiliteit (8)	

Binnen dit scenario worden de maatregelen getroffen om over te gaan tot centralisatie van Identity Management. Daarnaast de behoeften, taken, rollen en verantwoordelijkheden en het Semantisch Gegevensmodel in beheer genomen en onderdeel geworden van de beheer- en exploitatiefase.

Uitkomst mogelijke implementatiescenario's

Op basis van bovenstaande analyse van de knelpunten, de uitwerking en de kwalitatieve weging van de mogelijke maatregelen en deze weggezet in mogelijke implementatiescenario's wordt het volgende advies gegeven:

Door in te zetten op interdepartementale bewustwording en interdepartementale samenwerking zijn de ingrediënten gepositioneerd en aanwezig om de gestelde knelpunten weg te nemen. Er kan op een later moment door rijksbreed beleid, in samenwerking met TBGI, vervolgkeuzes gemaakt worden om de oorspronkelijke hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

Ik heb op basis van de analyse en de uitwerking van alle mogelijke maatregelen ervoor gezorgd dat er vanuit meerdere invalshoeken begonnen kan worden aan het oplossen van de knelpunten. Om te waarborgen dat de opdrachtgever een weloverwogen keuze kan maken om de knelpunten op te gaan lossen, is ervoor gekozen om bovenstaande vier mogelijke oplossingsscenario's weg te zetten in een Business Case.

7 – Voorkeursscenario, business case en eindadvies

De business Case bevat twee mogelijke implementatiescenario's die doorlopen kunnen worden om de geïnventariseerde knelpunten op te lossen. De implementatiescenario's kennen elk hun eigen dynamiek en doorlooptijd.

Ik heb voor beide implementatiescenario's een aparte uitwerking geschreven waarin

- de te doorlopen stappen,
- de beoogde werkpakketten en de hoofdtaken die uitgevoerd moeten worden,
- een grofmazige planning,
- welke mijlpalen er zijn,
- het te behalen eindresultaat, en
- een overzicht van de kosten (inspanning),

beschreven staat.

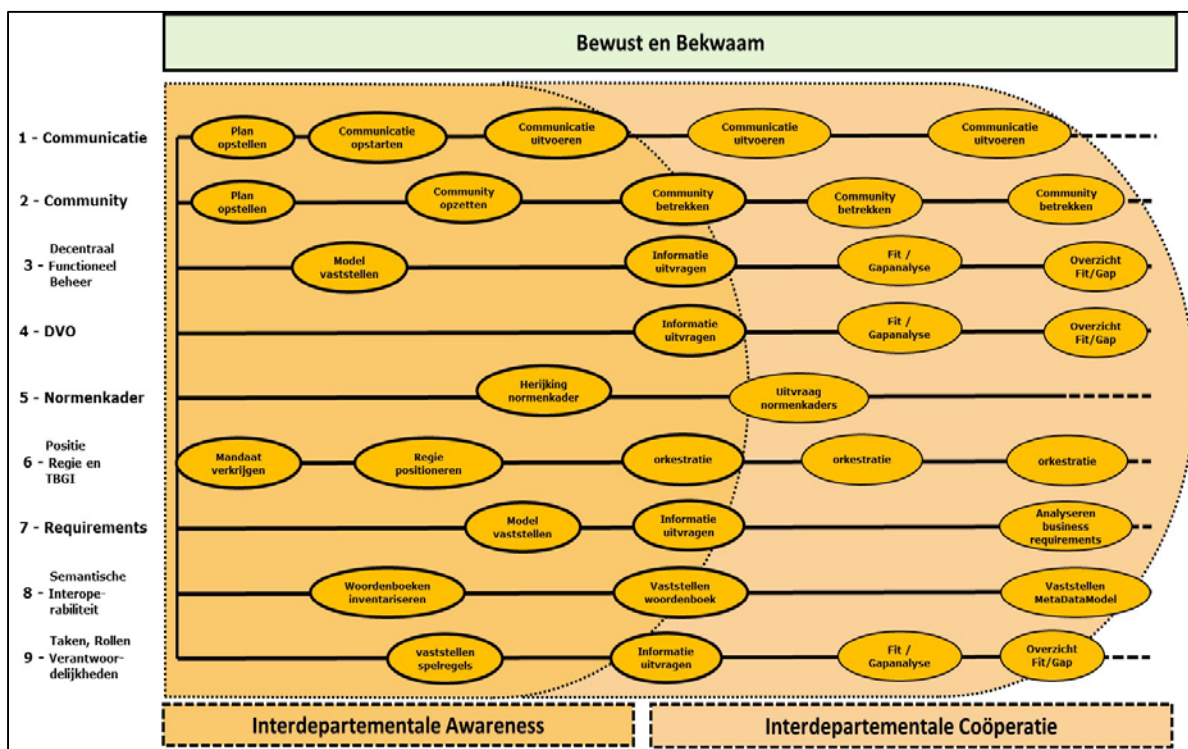
De kosten zijn niet uitgeschreven op de Euro's maar op de rollen en functies die nodig zijn om de werkpakketten uit te voeren.

Om te zorgen dat het vertrekpunt voor beide implementatiescenario's gelijk zijn, zijn bepalende factoren, zoals uitgangspunten en het gebruik van raamwerken of governance modellen, uitgeschreven en verplicht gesteld.

Implementatiescenario 1, “Bewust en Bekwaam”

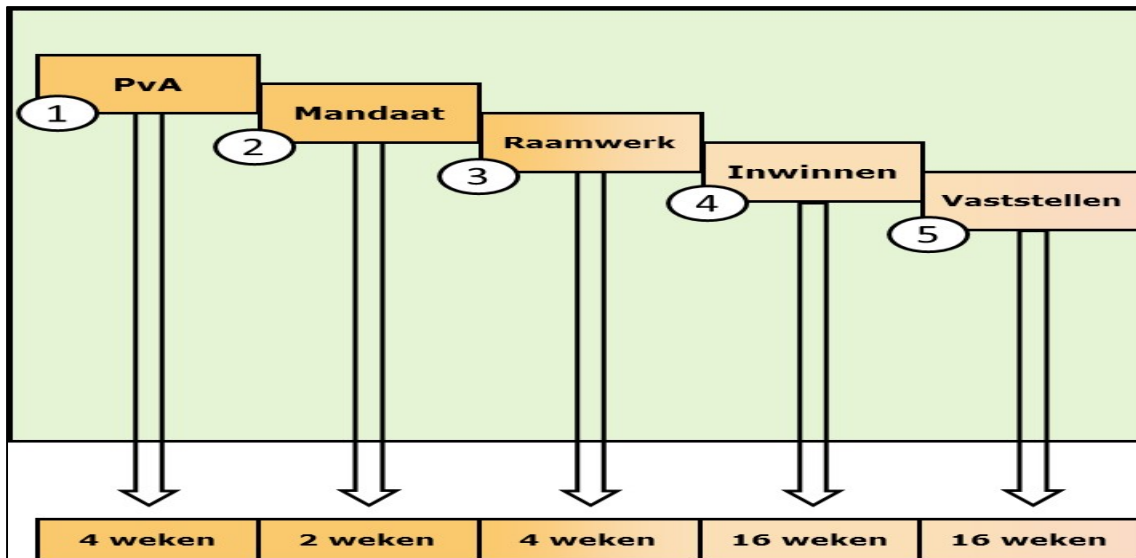
Deze Business Case betreft de maatregelen die genomen moeten worden om inzicht en regie te verkrijgen over de huidige Identity Management keten binnen de rijksoverheid. Hierbij worden de eerste stappen gezet om verdere centralisatie naar Rijks Identity Management mogelijk te maken. Door het bewust maken van de organisatie zijn verschillen en overeenkomsten makkelijker in kaart te brengen. Organisatieonderdelen gaan van elkaar leren en met elkaar optrekken om verbeteringen te bespreken en door te voeren. Door in te zetten op samenwerking tussen de centrale en decentrale bedrijfsonderdelen binnen de Rijksoverheid kan er verder gewerkt worden aan het verbeteren van de operationele bedrijfsprocessen binnen Identity Management. Verschillen worden opgelost en overeenkomsten worden gestandaardiseerd.

Ik heb ervoor gekozen om de opgedane kennis ten aanzien van de maatregelen en de mogelijke oplossingscenario's terug te laten komen in de uitwerking van de business case. Hieronder volgt een overzicht van de producten en mijlpalen:



Illustratie 38 – Implementatiescenario 1 weggezet binnen oplossingen

Bovenstaande werkzaamheden kunnen in vijf werkpakketten uitgevoerd worden en kennen een doorlooptijd van 46 weken.



Illustratie 39 – Doorlooptijd “Bewust en Bekwaam” (I-OBC02)

- Werkpakket 1 – Projectplan en Projectinitiatie
- Werkpakket 2 – Regelen mandatering, vaststellen belanghebbenden
- Werkpakket 3 – Opstellen plannen, vaststellen raamwerken
- Werkpakket 4 – Informatie inwinnen en analyseren
- Werkpakket 5 – Vaststellen verschillen en overeenkomsten

Het uitvoeren van implementatiescenario “Bewust en Bekwaam” kent de volgende mijlpalen:



Illustratie 40– Mijlpalen “Bewust en Bekwaam” (I-OBC03)

- **MP1, knelpunt 3 is opgelost**
Er wordt voor de uitvoerende (operationele) laag binnen de rijksoverheid die zich bezig houdt met Identity Management gremia opgezet om de prioriteiten, problemen en oplossingen te bespreken en deze laag wordt op de hoogte gehouden van ontwikkelingen op het gebied van Identity Management.
- **MP2, knelpunt 4 is opgelost**
Er is een vastgesteld gegevenswoordenboek. Dit is een belangrijke voorwaarde om informatie onder dezelfde voorwaarden uit te gaan wisselen en loopt in lijn met het opstellen van verdere kaders en behoeften.
- **MP3, knelpunt 2 is opgelost**
Er is voldoende inzicht verkregen verschillen en overeenkomsten tussen departementale Identity Management oplossingen. Door afspraken te maken op het gebied van het uitwisselen van informatie worden de verschillen verminderd en biedt het aanknopingspunten om de keten verder te harmoniseren en standaardiseren.

- **MP4, er is voldoende inzicht om knelpunt 1 op te kunnen lossen**

Er is inzicht verkregen binnen de taken, rollen en verantwoordelijkheden van belanghebbenden binnen de Identity Management keten. Op basis van het beschikbare overzicht kan gewerkt worden aan het verder bespreekbaar maken van de verschillen en overeenkomsten. Dit kan voldoende zijn om het knelpunt als opgelost te beschouwen maar is afhankelijk van een keuze ten aanzien van verder harmoniseren en centraliseren.

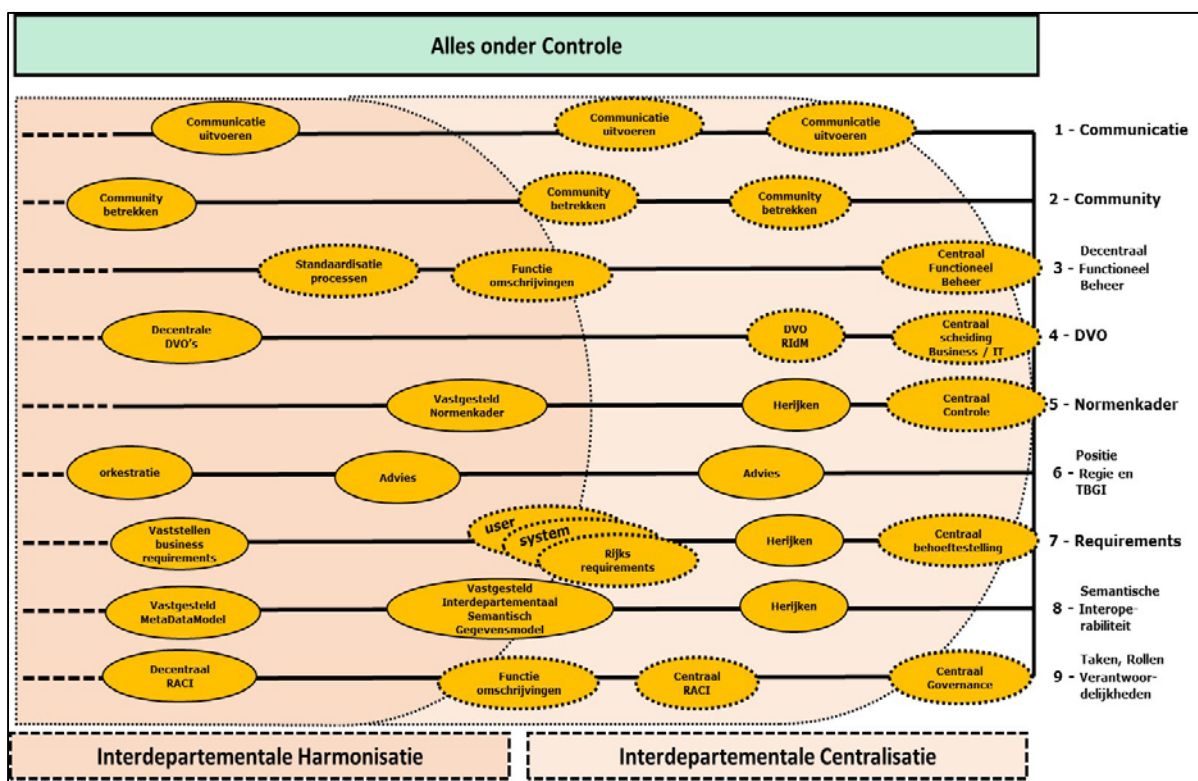
- **MP5, er is voldoende inzicht om knelpunt 5 op te kunnen lossen**

De centrale regieorganisatie is gepositioneerd. Ondanks dat er nog geen centrale, geharmoniseerde beheerprocessen zijn bepaald is er wel grip op de doorontwikkelingen en is er sprake van een potentieel groeimodel door het blijven orkestreren en adviseren binnen de ontwikkelingen, het afstemmen binnen de IdM community en het actief blijven gebruiken van het communicatieraamwerk. Dit kan voldoende zijn om het knelpunt als opgelost te beschouwen maar is afhankelijk van een keuze ten aanzien van verder harmoniseren en centraliseren.

Implementatiescenario 2, “Alles onder Controle”

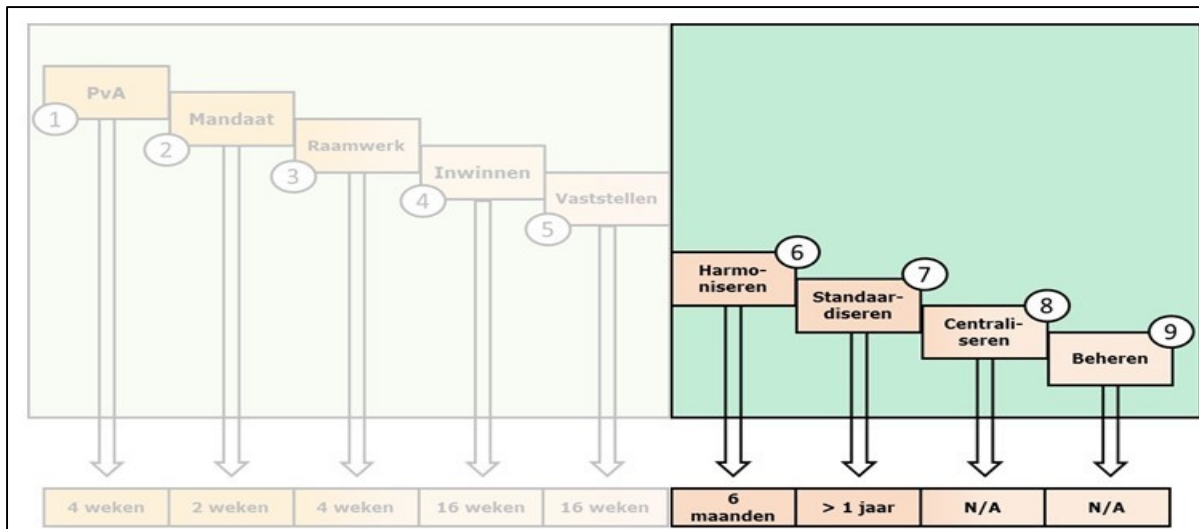
Door samenwerking worden processen, producten, behoeften en restricties duidelijker in kaart gebracht en steeds omvangrijker. Het is de taak van de centrale organisaties om duidelijkheid te verschaffen welke normen en principes leidend zijn, welke behoeften verder moeten worden uitgewerkt en welke kaders van toepassing zijn op huidige en toekomstige ontwikkelingen. Decentrale uitwerkingen van taken, rollen en verantwoordelijkheden moeten verder vastgesteld worden. Dit zorgt voor een overzicht van de taken en rollen die nodig zijn om te gaan voldoen aan de rijksbrede doelstellingen (en belemmeringen) en leidt uiteindelijk tot de centralisatie van producten en diensten.

Ik heb ervoor gekozen om de opgedane kennis ten aanzien van de maatregelen en de mogelijke oplossingscenario's terug te laten komen in de uitwerking van de business case. Hieronder volgt een overzicht van de producten en mijlpalen:



Illustratie 41 - Implementatiescenario 2 weggezet binnen oplossingen

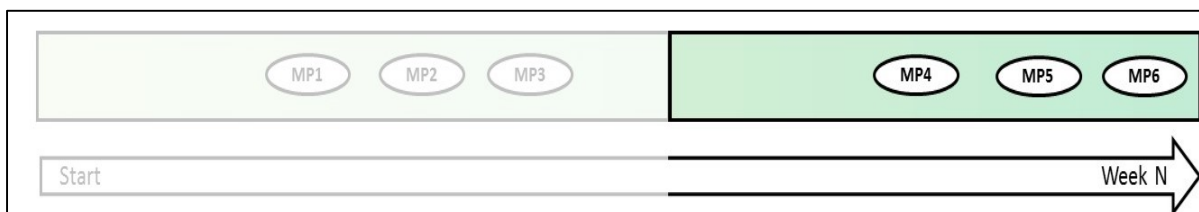
Bovenstaande werkzaamheden kunnen in vier additionele werkpakketten uitgevoerd worden en kennen een doorlooptijd van minimaal 2 jaar.



Illustratie 42 – Planning scenario “Alles onder Controle” (I-OBC06)

- Werkpakket 6 – Harmoniseren van de processen
- Werkpakket 7 – Standaardiseren van de producten
- Werkpakket 8 – Centraliseren van de organisatie
- Werkpakket 9 – Beheren van Rijks Identity Management

Het uitvoeren van implementatiescenario “Alles onder Controle” kent, naast de eerdere mijlpalen in het scenario “Bewust en Bekwaam”, de volgende mijlpalen:



Illustratie 43– Mijlpalen scenario “Alles onder Controle” (I-OBC07)

- **MP4, knelpunt 1 is opgelost**
De taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn centraal geborgd. Daarnaast is bekend wie waarover gaat door de borging binnen rijksbrede besturingsmodellen.
- **MP5, knelpunt 5 is opgelost**
De centrale regieorganisatie is gepositioneerd. Ook zijn de functioneel beheerprocessen en tactische beheerprocessen in plaats gebracht.
- **MP6**
Rijksbreed Identity Management is volledig in beheer genomen, voldoet aan alle standaarden en door de robuuste inrichting toekomstvast.

De volledige uitwerking van de Business Case, inclusief de beschrijving van de twee implementatiescenario's zijn terug te vinden in bijlage F5D004.

Eindadvies

Op basis van de uitgewerkte producten, het onderkennen van de knelpunten, de mogelijke oplosrichtingen en de daarbij behorende maatregelen en dat vertaald in een Business Case breng ik het volgende advies uit:

Op basis van de kosten en de doorlooptijd, gecombineerd met het voldoen aan de oorspronkelijke vraag, wordt geadviseerd om scenario

“Bewust en Bekwaam”

verder uit te werken in een nieuw projectvoorstel. Er kan op enig moment besloten worden om scenario “Alles onder Controle” verder uit te werken mocht de behoefte of noodzaak ontstaan. Beide scenario's geven invulling aan het wegnemen van de geconstateerde knelpunten en ik doe dan, op basis van de opgedane kennis en competenties, daarom ook een prognose ten aanzien van de resultaten van **beide** implementatiescenario's.

De volledige uitwerking van de Business Case en het advies valt terug te lezen in F5D001.

Prognose beantwoording hoofdvraag n.a.v. de scenario's

Bij het realiseren van implementatiescenario "Bewust en Bekwaam" is het antwoord op de hoofdvraag als volgt:

Op welke manier kan het Rijks Identity Management in beheer en exploitatie worden genomen...

Door in te zetten op bewustwording en samenwerking zijn de eerste stappen gezet richting een gezamenlijk beeld om Rijks Identity Management te **kunnen** beheren. Er zijn **standaard afspraken gemaakt** hoe informatie over de keten gaat, er is **inzicht in de verschillen en overeenkomsten** en er wordt **samengewerkt** om van elkaar te leren en onderlinge problemen bespreekbaar te maken door middel van het neerzetten van een actieve communicatie en community. De bouwstenen zijn aanwezig om te bekijken op welke manier Rijks Identity Management verder vorm kan gaan krijgen.

... en hoe kan functioneel beheer op operationeel en tactisch niveau het beste ingericht worden?

Het **positioneren** van de centrale regieorganisatie en het (voorlopig op decentraal niveau) uitvoeren van de operationele werkzaamheden gecombineerd met het inzichtelijk krijgen van de taken rollen en verantwoordelijkheden zorgt ervoor dat er op **rijksbreed niveau tactisch beheer** uitgevoerd wordt en op **decentraal niveau operationeel beheer**. Dit heeft te maken met de diversiteit van de organisatieonderdelen en de complexiteit van de informatievoorzieningen.

Bij het realiseren van implementatiescenario “Alles onder Controle” is het antwoord op de hoofdvraag als volgt:

Op weke manier kan het Rijks Identity Management in beheer en exploitatie worden genomen...

Door in te zetten op bewustwording en samenwerking zijn de eerste stappen gezet richting een gezamenlijk beeld om Rijks Identity Management te kunnen beheren. Er zijn standaard afspraken gemaakt hoe informatie over de keten gaat, er is inzicht in de verschillen en overeenkomsten en er wordt samengewerkt om van elkaar te leren en onderlinge problemen bespreekbaar te maken door middel van het neerzetten van een actieve communicatie en community. De bouwstenen zijn aanwezig om te bekijken op welke manier Rijks Identity Management verder vorm kan gaan krijgen. Door **daarna in te blijven zetten op verdere harmonisatie, centralisatie en standaardisatie** waarbij de normen, principes, kaders en behoeften strakker worden omlijnd en worden voorzien van periodiek onderhoud, ontstaat er een **natuurlijke behoefte** om vanuit **kostenoverwegingen investeringen** te doen om ook de **informatievoorzieningen te centraliseren**.

... en hoe kan functioneel beheer op operationeel en tactisch niveau het beste ingericht worden?

Het **positioneren** van de centrale regieorganisatie en het (voorlopig op decentraal niveau) uitvoeren van de operationele werkzaamheden gecombineerd met het inzichtelijk krijgen van de taken rollen en verantwoordelijkheden zorgt ervoor dat er op **rijksbreed niveau tactisch beheer** uitgevoerd wordt en op **decentraal niveau operationeel beheer**. Dit heeft te maken met de diversiteit van de organisatieonderdelen en de complexiteit van de informatievoorzieningen. Door daarna in te blijven zetten op **verdere harmonisatie, centralisatie en standaardisatie**, met daarmee rekening houden met de uitgangspunten van Compact Rijksdienst en SGO5, ontstaat er een centralistisch beheermodel.

Aanbeveling voor vervolgonderzoek

Aan de hand van de analyse van de huidige situatie en het bestuderen van de opgeleverde zijn er een meerdere aanknopingspunten gevonden om verder onderzoek op uit te (laten) voeren.

- **Het SMART maken van KPI's binnen de rijksoverheid**

Tijdens het analyseren van de bedrijfscultuur van de ministeries (F2D017, pp. 38-72) blijkt dat:

- o Niet alle strategieën meetbaar zijn
- o Niet alle KPI's SMART zijn beschreven.

Hierdoor zijn gestelde missies van bedrijfsonderdelen binnen de rijksoverheid zeer beperkt te onderbouwen. Dit biedt aanknopingspunten om te bekijken welke KPI's er nog niet zijn uitgeschreven en welke KPI's beter uitgewerkt kunnen worden om zo de prestaties van de Rijksoverheid beter meetbaar te kunnen maken.

- **Klopt de missie van de organisatie wel en wordt deze ook zo ontvangen?**

Tijdens het analyseren van de bedrijfsculturen van de rijksoverheid (p. 33) was ik op zoek om op een kwalitatieve manier de bedrijfsculturen te analyseren en deze weg te zetten in het Competence Framework van Quinn (Quinn, 1984).

Terwijl ik de contouren van de bedrijfsculturen aan het schrijven was kwam ik op de gedachte om te bekijken of de bedrijfscultuur (wat een kracht is wat ervoor zorgt dat bedrijven haar doelstellingen kan behalen) gerelateerd kan worden aan de verschillende missies die de organisatieonderdelen hebben uitgeschreven en uitgesproken.

Immers, je kan wel een missie opschrijven of uitspreken maar als je die niet kan halen omdat de organisatie dat niet kan realiseren, dan neemt de geloofwaardigheid van de organisatie af en kan men geconfronteerd worden met negatieve beelden van de organisatie. Na het sneeuwballen van een aantal begrippen blijkt er 1 case study te zijn uitgevoerd die deze relatie ook wilde aantonen.

Deze case study benadert dit onderwerp door middel van het toepassen van een kwantitatieve analyse uit te voeren. Ik wilde dit onderzoek gaan uitvoeren maar liep tegen een scopecreep aan en ben ermee gestopt. Ik heb voor dit onderwerp al een projectvoorstel uitgeschreven om te kunnen gaan gebruiken voor eventuele vervolgstudies.

- **Waarom zijn niet alle PIOFACH-processen ondergebracht bij de ICBR?**

Tijdens het analyseren van de sturing op de informatievoorziening (pp. 41-43) is een discrepantie ontdekt binnen de definitie van Bedrijfsvoering, de naam Directeur Bedrijfsvoering en het rijksbreed besturingsmodel. Er is onbekend waarom er een afwijkend model is voor "Communicatie" en "Financieel". Er is wellicht een reden hiervoor maar dat betekent dat Directeuren Bedrijfsvoering elk een andere invulling heeft op het onderwerp. Dit gegeven biedt perspectief om vanuit bestuurskundig oogpunt te kijken naar het Governance-model.

- **Het ontbreken van een Rijksbreed Organogram**

Tijdens de analyse van de huidige organisatieopbouw (p. 30) kwam ik er achter dat er geen organogram van de Rijksoverheid is. Die heb ik voor mijn onderzoeksoopdracht uiteindelijk zelf moeten realiseren. Ondanks dat zo'n organogram zeer bewerkelijk is moet er wel een mogelijkheid zijn om zo'n RijksOrganogram goed in te kunnen vullen en op een makkelijke manier te kunnen onderhouden. Dit biedt perspectief voor het schrijven van een onderzoeksplan om een product te ontwikkelen.

- **Het nader beschrijven van Use Cases**

Ik heb als controle t.a.v. het modelleren van bedrijfsprocessen (p. 52) de leer van Cockburn (Cockburn, 2001) toegepast. Uit deze controle kwam naar voren dat er ruimte is om use cases op een lager detailniveau te beschrijven. Door deze beschrijving kan bijvoorbeeld het toekennen van een bedrijfsmiddel, zoals het uitgeven van een Rijkspas, verder uitgeschreven (en daarna gestandaardiseerd) worden.

8 - Evaluatie

Mijn evaluatie ten aanzien van mijn onderzoeksoopdracht doe ik vanuit drie verschillende invalshoeken.

- Evaluatie van het proces
- Evaluatie van het product
- Evaluatie van de getoonde competenties

Zelfevaluatie van het proces

Ik stel voor mijzelf hoge eisen ten aanzien van mijn op te leveren producten. Hierdoor kan ik in de knel komen m.b.t. de reikwijdte van opdrachten. Dit gold ook voor deze opdracht. Ik heb echter door het snel bepalen van de scope van het onderzoek ervoor gezorgd dat ik de producten die ik had afgesproken binnen de gestelde tijd én voldoen aan de kwaliteitseisen van zowel de opdrachtgever als ikzelf kunnen opleveren.

Bij het maken van het onderzoeksoopdracht is de theorie van Nel Verhoeven (Verhoeven, Wat is Onderzoek, 2011) leidend geweest. Ik heb veel voordeel gehad van het eerder uitgevoerde onderzoek waarbij de leer van Verhoeven ook leidend is geweest (BI-7). Daarnaast heb ik een aantal elementen die uit het vorig onderzoek zijn gekomen kunnen gebruiken om een aantal maatregelen binnen dit onderzoek te onderbouwen.

Wederom is het opzetten en uitwerken van een stakeholderanalyse zeer waardevol gebleken. Niet alleen is er een beeld ontstaan van het totale speelveld (zoals negatieve stakeholders) maar zijn de juiste stakeholders boven water gekomen om het interviewgedeelte goed te laten verlopen. Tevens onderbouwt deze methode de stellingen die in de producten en het procesverslag zijn opgenomen. De (later toegevoegde) observaties hebben tevens ervoor gezorgd dat ik, ondanks mijn verbondenheid met het onderwerp, de aannames onderbouwd zag worden.

Tevens heeft mijn verbondenheid met het onderwerp ertoe gezorgd dat de maatregelen om de geconstateerde knelpunten op te lossen ook eventueel los ingezet kunnen worden mocht er besloten worden om via alternatieve manieren te komen tot een eindbeeld.

Naast het gevoel te hebben dat ik een set van producten opgeleverd heb die gebruikt kunnen worden om dit mooie onderwerp verder vorm te geven zijn er altijd verbeterpunten te constateren en lessen die ik geleerd heb.

- Een aantal van de bedachte interviewvragen (de beschreven interviewvragen zijn te vinden in bijlage F2D010) hadden scherper gesteld kunnen worden.

D	Had beter uitgevraagd kunnen worden. Er is een overlap tussen normen / principes / processen. Literatuuronderzoek kan deze vraag verder onderbouwen.
G,H	Later toegevoegd. Op basis van vraagstelling wel informatie kunnen achterhalen.

De vraag die gesteld is om te achterhalen welke normen en principes er worden gehanteerd (D) kent een sterke overlap met de vraag over processen en raamwerken. Deze vraag had beter gedifferentieerd kunnen worden in bijvoorbeeld verschil werkwijzen departementaal en interdepartementaal.

De vragen die van toepassing zijn op het gebruik van Identity Management (G, H) zijn niet direct gesteld in de interviews. Op basis van de vraagstelling is uit andere interviewvragen wel informatie te achterhalen.

- Door de beperkte doorlooptijd en de vorm van de opdracht (kwalitatief) zijn er maar een beperkt aantal interviews afgenomen. Om toekomstige en soortgelijke projecten te voorzien van een groter inzicht van de belevenis bij belanghebbenden is een andere vorm van het inwinnen van informatie wellicht een betere keuze. Achteraf bekeken had er bijvoorbeeld een **workshop** opgesteld kunnen worden om gelijkgestemden bij elkaar te krijgen.
- Ik had als oorspronkelijke ambitie om ook de requirements in beeld te krijgen binnen de huidige situatie. Het is echter ondoenlijk gebleken om de requirements voor RIdM te verkrijgen aangezien er nog geen RIdM is ben de huidige situatie te divers is om te praten over requirements. Deze conclusie leidt echter tot een cirkelredenering als het niet opgelost wordt. Het stellen van requirements is echter een belangrijk onderdeel voor toekomstige ontwikkelingen dus ik heb de wens om op korte termijn de eerste requirements vast te gaan stellen opgenomen in een maatregel.
- Bij het schrijven van de faseringen van het project had ik per ongeluk een fase teveel ingepland. Daar kwam ik naderhand achter toen ik bij de fase aankwam. Dit heeft ervoor gezorgd dat eerdere (en latere) verwijzingen aangepast moesten worden om de leesbaarheid te blijven garanderen. Ondanks dat er tijd gemoeid was om dit

Zelfevaluatie van het Product

Ondanks dat ik vanuit meerdere kampen (studiegenoten, opdrachtgever, reviewer) heb vernomen dat ik veel werk heb verzet en een set van producten heb opgeleverd dat hout snijdt ben ik altijd kritisch ten aanzien van mijn eigen werk.

Verhoeven stelt dat de bouwstenen van een goede kwalitatieve analyse bestaan uit validiteit en betrouwbaarheid (Verhoeven, Wat is Onderzoek, 2011, pp. 317-323). Ik wil daar nog een aspect aan toevoegen (bruikbaarheid).

Dit onderzoek is valide, omdat:

- Ik aantekeningen ten aanzien van de analyse heb bijgehouden in een logboek zodat ik kon checken of de juiste verwijzingen zijn gemaakt of op welk moment ik een keuze heb gemaakt.
- Ik gebruik heb gemaakt van bestaande theorieën om mijn onderzoek uit te voeren.
- Ik het proces en de resultaten aan elkaar kan koppelen door middel van detailuitwerkingen.

Dit onderzoek is betrouwbaar, omdat:

- Ik triangulatie heb toegepast door middel van het gebruik maken van meerdere invalshoeken, onderbouwingen vanuit de praktijk door middel van interviewvragen en observaties en hen materiedeskundigen de tussentijdse producten laten tegenlezen.
- Er verwijzingen naar informatiebronnen zijn opgenomen en ik dezelfde informatiebronnen heb kunnen toepassen bij de analyse en de uitvoering van het onderzoek.

Dit onderzoek is bruikbaar, omdat:

- Ik continue de huidige situatie in het oog hield zodat de opgeleverde producten actueel zijn.
- Ik aan materiedeskundigen mijn aannames heb laten toetsen.
- Ik mogelijke maatregelen, ongeacht wat er gebeurt met ontwikkelingen binnen dit onderwerp, te gebruiken zijn.
- Ik meerdere oplossingsrichtingen heb beschreven die geïmplementeerd kunnen worden en voldoen aan de continu veranderende organisatie.

Zelfevaluatie van de Competenties

In mijn afstudeerplan die ik in februari 2015 heb ingeleverd staat, naast een grove beschrijving van de onderzoeksoopdracht, ook de competenties aangegeven die zou gaan tonen tijdens het doorlopen van mijn afstudeeropdracht. Deze competenties zijn:

1. Projectmanagement
 - a. Initiëren Project
 - b. Monitoren/sturen Project
 - c. Afsluiten project
2. Business analyse
 - a. Modelleren Bedrijfsstrategie
 - b. Modelleren Bedrijfsprocesmodel
 - c. Onderzoeken Organisatieaspecten
 - d. Analyseren Strategische Informatiebehoefte
3. Veranderingsanalyse
 - a. Onderzoeken Veranderingsbehoefte
 - b. Formuleren Veranderingsalternatief
 - c. Opstellen Impactanalyse
4. Service Management Ontwerp
 - a. Beschrijven van de huidige ICT diensten
5. Business Alignment
 - a. Beschrijven It ondersteuning
 - b. Onderzoeken Strategic Alignment

Hieronder beschrijf ik op welke manier ik invulling heb gegeven aan de competenties.

Competentie Project Management

Beroepsactiviteit	Middel	Doel / realisatie
Initiëren Project	Project Brief (afstudeerplan) Project initiatie (p.18), PID (F1D001).	De kaders van het project vaststellen zoals te leveren producten, doorlooptijd, risico's, rollen, toleranties etc.
Monitoren/sturen Project	Project planning (p. 20).	Monitoren of de projectvoortgang binnen de gestelde toleranties uitgevoerd wordt.
Afsluiten project	PID Inclusief lessons learned document, planning en logboek (F1D001) en evaluatie in F6D001.	Heeft het project de vooraf opgestelde producten binnen de tijd en binnen de vooraf gestelde benodigdheden en toleranties geleverd? Wat is er goed gegaan en wat kan er beter?

Additionele toelichting

Omdat dit een relatief kleinschalig project is met een korte doorlooptijd en een beperkt aantal projectleden is ervoor gekozen om de projectuitvoering ook als dusdanig neer te zetten. Ik heb daarom ook gekozen om de meest minimale vorm (Management by Exception) toe te passen. De best practices uit PRINCE2 (van Onna & Koning, 2010) zijn toegepast, ik heb gebruik gemaakt van een apart risicologboek, planning en configuratielogboek. Aan het eind van het project heb ik een project end report opgeleverd waar onder andere de lessons learned in zijn genoemd.

Bovenstaande producten zijn verder (uitgebreid) terug te vinden in bijlage F1D001 (PID en Project end, inclusief logboeken).

Competentie Business analyse

Beroepsactiviteit	Middel	Doel / realisatie
Modelleren Bedrijfsstrategie	Analyse Missie, Visie, Strategie.	Door het inventariseren en analyseren van de Rijksoverheid als geheel is er een beeld ontstaan van de bedrijfsstrategie inclusief governance.
Modelleren Bedrijfsprocesmodel	Business Process Diagram, Business Use Case Scenario.	Inzichtelijk maken van hoofd- en deelprocessen binnen Identity Management inclusief analyse gebruik van de modellen.
Onderzoeken Organisatieaspecten	Organogram, interviews, stakeholderanalyse.	Analyseren en inzichtelijk krijgen van de Rijksoverheid als organisatie, de rijksoverheid in de context van de onderzoekopdracht en de rijksoverheid i.h.k.v. governance. Inzicht in stakeholders keten, product, invloeden en uitvoerders.
Analyseren Strategische Informatiebehoefte		Diverse invalshoeken benaderd, constraints en oplossingen gecombineerd, plan opgesteld, impactanalyse.

Additionele toelichting

Ik heb zeer uitgebreid de organisatieaspecten en de strategische informatiebehoefte Onderzocht (interviews, strategieën, governance, beleidsveranderingen en kaders). Het onderzoek naar de strategische informatiebehoefte is beperkt uitgevoerd gezien de context van de opdracht. De organisatiestructuur is inzichtelijk gemaakt door van de verschillende hiërarchische niveaus organigrammen te maken. Tevens is er een stakeholderanalyse uitgevoerd waar vanuit meerdere invalshoeken informatie is gegenereerd (input voor interviews, input voor tegenlezen, input voor vervolgonderzoeken etc.) Voor het modelleren van de bedrijfsprocessen is de techniek UML gebruikt volgens de theorie uit het blok BI-1 van de Haagse Hogeschool (Pieters, Vuurens, & de Vries, 2011).

Competentie Veranderingsanalyse

Beroepsactiviteit	Middel	Doel / realisatie
Onderzoeken Veranderingsbehoefte	Opstellen knelpunten/impactanalyse.	Het verkrijgen van inzichten binnen de huidige organisatie om knelpunten en de daarbij behorende oplossingsrichtingen te verkrijgen.
Formuleren Veranderingsalternatief	Maatregelen, scenario's en architecturen.	Het aanbieden van meerdere scenario's die doorlopen kunnen worden waarbij de maatregelen worden gepositioneerd op korte en lange termijn.
Opstellen Impactanalyse	Business case vervolgonderzoeken en project.	De outline business case beschrijft twee scenario's die die elk op hun eigen manier leiden tot het oplossen van de knelpunten.

Additionele toelichting

Door de knelpunten die uit het beantwoorden van de deelvragen naar voren zijn gekomen te analyseren (oorzaak-gevolganalyse, de krachtenveldanalyse), deze te benaderen uit verschillende invalshoeken (Mens, Organisatie en Cultuur, Methode en Materieel, Omgeving) en deze te positioneren in een Ishikawa-Diagram werd het mogelijk om een helder overzicht en inzicht te verkrijgen inde knelpunten.

Tevens zijn deze knelpunten goed onderbouwd. Het opstellen van maatregelen en de maatregelen volledig uit te schrijven kan er onderscheid gemaakt worden in de tijdigheid, doorlooptijd en impact van de maatregelen op de knelpunten. Aangezien de initiële hoofdvraag niet beantwoord kon worden en er uit de mogelijke scenario's meerdere aanvielig routes kunnen worden genomen om de knelpunten op te kunnen lossen heb ik besloten om de scenario's in een business case uit te schrijven zodat de manager een keuze kan maken waar het meeste energie in kan worden gestoken.

Competentie Service Management Ontwerp

Beroepsactiviteit	Middel	Doel / realisatie
Beschrijven van de huidige ICT diensten	Richtlijnen Rijksoverheid, BiSL, interviews, Processenhuis en Governance, UML	Inventariseren huidige beheertaken. Inventariseren huidige beheerprocessen.
Ontwerpen gewenste beheersprocessen	Decentraal / Centraal, voorstel BiSL operationele Procesclusters, Sturingstafels, Communicatie en Community.	Het in kaart brengen én positioneren van bouwstenen die noodzakelijk zijn om RIdM te kunnen gaan beheren.

Additionele toelichting

Het beschrijven van de huidige ICT is ietwat naar de achtergrond gegaan gedurende het onderzoek. Je kan wel ICT diensten gaan beschrijven maar er werd geconstateerd dat deze diensten versnipperd zijn binnen de Rijksoverheid. Ik heb wel energie gestoken in een geprefereerd model en in de dienstverlening die binnen TBGI gaat gelden ten aanzien van het aansturen van een gedecentraliseerd model.

Competentie business Alignement

Beroepsactiviteit	Middel	Doel / realisatie
Beschrijven ICT ondersteuning	Business Process Diagrams, Analyse huidige situatie	De processen zijn in kaart gebracht die een relatie hebben met Identity Management. Daarnaast is voor een procescluster geïnventariseerd wat de huidige situatie is.
Onderzoeken Strategic Alignement	Mogelijke implementatiescenario's	Positioneren business, positioneren beheer, Taken, Rollen, Verantwoordelijkheden.

Additionele toelichting

Het beschrijven van de ICT ondersteuning is gedeeltelijk uitgevoerd. Er werd geconstateerd dat de onderlinge verschillen tussen de bedrijfsonderdelen van dien aard is dat het uitschrijven een tijdrovend geheel is. Aangezien ICT een middel (en niet het doel) is om processen sneller en effectiever te laten doorlopen is de energie gestoken om de verschillen en overeenkomsten in kaart te brengen. Mede door de versnippering van ICT en Business is het een grote uitdaging om hier alignement in uit te kunnen voeren. Dit onderzoek laat dit zien en beschrijft tevens voorstellen om te gaan beginnen aan het opnieuw in positie brengen van de verschillende stakeholders.

Literatuurlijst

Verwijzingen Thesis

- Alexander, I. (2005). A Taxonomy of Stakeholders: Human Roles in System Development. *International Journal of Technology and Human Interaction Volume 1, Number 1*, 23-59.
- Baarda D.B., d. G. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Buijs, J. A. (1984). *Innovatie en Interventie*. Delft.
- Cockburn, A. (2001). *Writing Effective Use Cases*. Addison-Wesley.
- de Caluwé, L. (1998). *Denken over veranderen in vijf kleuren*. Management & Organisatie.
- Doelarchitecturen*. (2015, 02 16). Retrieved from EARonline:
http://www.earonline.nl/images/ear/5/5b/130408_3.4.a7_Doelarchitectuur_Toegang_v10.pdf
- Ishikawa, K., & Loftus, J. H. (1990). *Introduction to quality control*. Tokyo: 3A Corporation.
- Koning, A. ; Onna van, M. (2010). BIM Media BV.
- Mendelow, A. (1991). 'Stakeholder Mapping'. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*. Cambridge, MA.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken. (n.d.). *het Functiegebouw Rijk*. Retrieved from <https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/wat>
- Nathans, H., Auer, C., Broekhuijsen, M., & Meijer, P. (2005). *Adviseren als tweede beroep*. Deventer: Kluwer.
- Overzicht Doelarchitectuur Toegang*. (2015, 02 13). Retrieved from EARonline:
http://www.earonline.nl/index.php/Overzicht_Doelarchitectuur_Toegang
- Pieters, B., Vuurens, J., & de Vries, P. (2011). *Reader Business Alignment op z'n Haags*. Den Haag.
- Quinn, R. E. (1984). Applying the competing values approach to leadership: Toward and integrative framework. In D. H. J.G. Hunt, *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership* (pp. 10-27). New York: Pergamon.
- Ruijs, L., & de jong, w. (2007). *ICT dienstverlening - van ICT beheer naar ICT Service Management*. Acedemic Services.
- van der Pols, R., & van Outvorst, F. (2012). *BiSL, een framework voor business Information Management*. Van Haren Publishing.
- van Onna, M., & Koning, A. (2010). *De kleine Prince 2*. Academic Service.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is Onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.

Verwijzingen Totaaloverzicht

F2 D017

Bij vraag 1 (Bedrijfscultuur):

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

Bij vraag 2 (Organisatieopbouw):

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

Bij vraag 3 (Belanghebbenden):

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

Bij vraag 4 (Normen en Principes – Governance):

Rijksbegroting 2011. (2015, 03 14). Retrieved from Rijksbegroting:
<http://52.16.106.23/2011/voorbereiding/begroting>
Rijksbegroting 2012. (2015, 03 12). Retrieved from Rijksbegroting:
<http://52.16.106.23/2012/voorbereiding/begroting>
Rijksbegroting 2013. (2015, 03 12). Retrieved from Rijksbegroting:
<http://52.16.106.23/2013/voorbereiding/begroting>
Rijksbegroting 2014. (2015, 03 12). Retrieved from Rijksbegroting:
<http://52.16.106.23/2014/voorbereiding/begroting>
Rijksbegroting 2015. (2015, 03 12). Retrieved from Rijksbegroting :
<http://52.16.106.23/2015/voorbereiding/begroting>
van der Pols, R., & van Outvorst, F. (2012). *BiSL, een framework voor business Information Management*. Van Haren Publishing.
Doelarchitecturen. (2015, 02 16). Retrieved from EARonline:
http://www.earonline.nl/images/ear/5/5b/130408_3.4.a7_Doelarchitectuur_Toegang_v10.pdf
Ondersteunende Functies (archimate). (2015, 03 12). Retrieved from EARonline:
http://www.earonline.nl/index.php/BFM:Ondersteunende_functies
Ministerie van BZK. (2015, 04 25). Retrieved from Staatsalmanak:
[https://almanak.overheid.nl/9632/Ministerie_van_Binnenlandse_Zaken_en_Koninkrijksrelaties_\(BZK\)/documenten](https://almanak.overheid.nl/9632/Ministerie_van_Binnenlandse_Zaken_en_Koninkrijksrelaties_(BZK)/documenten). (2015, 03 19). Retrieved from Forum Standaardisatie:
https://www.forumstandaardisatie.nl/fileadmin/os/documenten/Brief_College_Standaardisatie_aan_ICCIO_intensivering_samenwerking.pdf
Lijsten. (2014, 03 21). Retrieved from Forumstandaardisatie: <https://lijsten.forumstandaardisatie.nl>
Vergaderstukken. (2015, 03 12). Retrieved from Forum Standaardisatie:
https://www.forumstandaardisatie.nl/fileadmin/os/Vergaderstukken/FS_44-06-04B_Notitie_voortgang_open_standaarden___brief_ICCIO.pdf
Interviewverslagen, Praktijkervaring

Bij vraag 5 (processen):

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

Bij vraag 8 en 9 (IdM):

Overzicht Doelarchitectuur Toegang. (2015, 02 13). Retrieved from EARonline:
http://www.earonline.nl/index.php/Overzicht_Doelarchitectuur_Toegang

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

F3D001

(sd). Opgehaald van uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst:
<http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/jaarverslagen/2012/05/10/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2011-hoofdstuk-3-uitvoeringsprogramma-compacte-rijksdienst/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2011-hoofdstuk-3-uitvoeringsprogramma>

Buijs, J. A. (1984). *Innovatie en Interventie*. Delft.

Ishikawa K, L. J. (1990). *Introduction to quality control*. Tokyo: 3A Corporation.

Ministerie van Binnenlandse Zaken, D. (sd). <https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/>. Opgehaald van
 Functiegebouw Rijk: <https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/>

Nathans, H., Auer, C., Broekhuijsen, M., & Meijer, P. (2005). *Adviseren als tweede beroep*. Deventer: Kluwer.

Gebruikte modellen

Oorzaak - gevolganalyse (naar: Buijs, 'Innovatie en Interventie in Reader BI-4, F3D004)

Ishikawa-Diagram (naar: Reader BI-4, F3D004)

Reader Adviseren (F3D004)

Informatie uit interviewverslagen Edelbroek en Kolkman

F4D001

Buijs, J. A. (1984). *Innovatie en Interventie*. Delft.

Grijpink, J. (sd). In H. van Duivenboden, *Ketenmanagement in de publieke sector* (pp. 209-227).

Grijpink, J. (1997). *Keteninformatisering met toepassing op de justitele bedrijfsketen*. Den Haag: Sdu.

ISO Cert. (2014). Opgehaald van http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=35343.

Ruijs, L., & de jong, w. (2007). *ICT dienstverlening - van ICT beheer naar ICT Service Management*. Acedemic Services.

Steketee, E. F. (2007). *Acteren en regisseren in publieke ketens*. Reed Business bv.

Swart, N. d. (2010). *Handboek Requirements*. Eburon Business.

van der Pols, R., & van Outvorst, F. (2012). *BiSL, een framework voor business Information Management*. Van Haren Publishing.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is Onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.

Mogelijke maatregel 1

Nathans, H., Auer, C., Broekhuijsen, M., & Meijer, P. (2005). *Adviseren als tweede beroep*. Deventer: Kluwer.

Ruijs, L., & de jong, w. (2007). *ICT dienstverlening - van ICT beheer naar ICT Service Management*. Acedemic Services.

Rapport huidige situatie (F2D017)

Mogelijke maatregel 2

Rapport huidige situatie (F2D017)

Mogelijke maatregel 3

Ruijs, L., & de jong, w. (2007). *ICT dienstverlening - van ICT beheer naar ICT Service Management*. Acedemic Services.

van der Pols, R., & van Outvorst, F. (2012). *BiSL, een framework voor business Information Management*. Van Haren Publishing.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is Onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.

Ministerie van Binnenlandse Zaken. (sd). *het Functiegebouw Rijk*. Opgehaald van

<https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/wat>

van der Pols, R., & van Outvorst, F. (2012). *BiSL, een framework voor business Information Management*. Van Haren Publishing.

Functie-eisen functioneel Beheer Identity Management (Economische Zaken, Kramer, MRH)
 Observatieverslagen

Rapport huidige situatie (F2D017)

Mogelijke maatregel 4

Ruijs, L., & de Jong, W. (2007). *ICT dienstverlening - van ICT beheer naar ICT Service Management*. Academic Services.

van der Pols, R., & van Outvorst, F. (2012). *BiSL, een framework voor business Information Management*. Van Haren Publishing.

Rapport huidige situatie (F2D017)

Mogelijke maatregel 5

Rapport huidige situatie (F2D017)

Mogelijke maatregel 6

Grijpink, J. (sd). In H. van Duivenboden, *Ketenmanagement in de publieke sector* (pp. 209-227).

Grijpink, J. (1997). *Keteninformatisering met toepassing op de justitele bedrijfsketen*. Den Haag: Sdu.

Steketee, E. F. (2007). *Acteren en regisseren in publieke ketens*. Reed Business bv.

Onderzoeksrapport Ketenregie (F4D015, BI-7)

Rapport Huidige Situatie (F2D017)

Mogelijke maatregel 7

Swart, N. d. (2010). *Handboek Requirements*. Eburon Business.

Rapport Huidige Situatie (F2D017)

Mogelijke maatregel 8

ISO Cert. (2014). Opgehaald van http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=35343.

Rapport Huidige Situatie (F2D017)

Mogelijke maatregel 9

Ruijs, L., & de Jong, W. (2007). *ICT dienstverlening - van ICT beheer naar ICT Service Management*. Academic Services.

Rapport Huidige Situatie (F2D017)

Bijlagen

Referentienummer	Naam bijlage
F1D001	PID, End Project, Risicomatrix
F1D005	Uitwerking - Onderzoeksplan
F2D010	Gebundeld Fase 2 verwijzingen Inclusief interviewverslagen
F2D017	Uitwerking - Rapport huidige situatie
F3D001	Uitwerking - Rapport Knelpunten en Impact IV
F3D004	Reader adviseren
F4D001	Uitwerking - Verbetervoorstellen en scenario's
F4D015	Interne bijlage Ketenregie BI7
F5D004	Uitwerking - Outline Business Case implementatiescenario's

Afkortingen en begrippen

Begrip of afkorting	Omschrijving
Agentschap	Een agentschap is in zijn algemeenheid een zelfstandig onderdeel van een ministerie dat een eigen beheer voert. Een agentschap heeft een eigen directie, een eigen begroting en een eigen financiële administratie die los staan van de begrotingsadministratie van het ministerie waartoe het behoort.
BiSL	Raamwerk voor het inrichten van functioneel beheer.
BPD	Afkorting. Business Process Diagram. UML. Black-box weergaven van een business proces.
BUCB	Afkorting. Business Use Case Beschrijving. UML. Beschrijving van een scenario waarin een proces wordt doorlopen.
BUCD	Afkorting. Business Use Case Diagram UML. Grafische weergave van de actoren en processen vanuit de business gezien.
Business Case	Een Business case is een projectmanagement-term waarin de zakelijke afweging om een project of taak te beginnen beschreven wordt.
BvRIN	Beheervoorziening RIN, beheerder van het RIN-register.
Community	Een groep mensen met een gezamenlijk doel, belang of interesse.
Compacte Rijksdienst	Dit uitvoeringsprogramma gaat in op het onderdeel compacte rijksdienst. Het is kaderstellend bij het opstellen van de departementale plannen voor de invulling v.d. taakstelling.
Demandmanagement	Demand management: Het proces "Organiseren van de vraag".
DGOBR	Het Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk omvat het beleid op het gebied van personeel en organisatie, ICT/Informatievoorziening, inkoop, huisvesting facility management.
DIR	Directie Informatiseringsbeleid Rijk. Beleidsonderdeel onder DGOBR die beleid op informatisering maakt.
DVO	Dienstverleningsovereenkomst (in IT-landschap: SLA) Een DVO is een overeenkomst tussen opdrachtgever en opdrachtnemer waarin de afspraken over het dienstverleningsniveau zijn vastgelegd. Hierin wordt het volgende beschreven: de diensten, het kwaliteitsniveau, de betrokken partijen, de omstandigheden waaronder de diensten worden geleverd.
Extensieve observatie	observatiemethodiek om gedrag te observeren zonder er actief onderdeel van uit te maken.
Gegevenswoordenboek	Een gegevenswoordenboek bevat een lijst van gegevenstypen (elementen) met vaak een gegevensdefinitie die omschrijft wat onder het gegeven moet worden verstaan en op welke manier het gegeven wordt genoteerd (bv karakterset, datumnotatie, waardenlijsten).
Governance	Engelstalig begrip. In de context van de opdracht (rijksoverheid) wordt "governance" gerelateerd aan consistent management, samenhangend beleid, processen en beslissingsrechten voor een bepaalde bevoegdheid.
ICBR	Afkorting, Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst De ICBR is het ambtelijk voorportaal van de Raad voor Bestuur (RB) en verzorgt in die rol de voorbereiding van de besluitvorming in die raad over belangrijke wetgeving en beleidsonderwerpen besluitvormingsgremium op het terrein van de bedrijfsvoering rijksdienst.
ICCIO	Afkorting, Interdepartementale Commissie van Chief Information Officers. Verantwoordelijk voor het rijksbreed I-beleid vast te stellen op uit te voeren.
ICFH	Afkorting, Interdepartementale Commissie Faciliteiten en Huisvesting De ICFH is besluitvormend voor de ontwikkelingen op facilitair en huisvestingsgebied.
ICIA	Afkorting, Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden DE ICIA borgt het rijksbrede beleid ten aanzien van inkoop en doet voorstellen voor de ontwikkeling van nieuwe kaders en standaarden.

Begrip of afkorting	Omschrijving
ICOP	Afkorting, Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeelsbeleid De ICOP is besluitvormend voor het rijksbrede Personeels- en Organisatiebeleid. Het doel is met rijksbreed beleid toegevoegde waarde voor het concern en voor ieder departement te creëren.
Identity Management	Containerbegrip. Staat voor Identity and Access Management (IdM / IAM). De set aan voorzieningen voor het beheer van elektronische identiteiten en wat deze identiteiten kunnen en mogen.
Interoperabiliteit	Hierbij ligt de nadruk op betekenis van de uitgewisselde gegevens; op het accuraat bepalen van de betekenis zodat informatie ontstaat die zinvol is voor de eindgebruikers van beide systemen.
KPI	Kritieke prestatie-indicatoren. KPI's zijn variabelen (meetwaarden) om prestaties van de dienstverlener te analyseren.
Kwalitatief Onderzoek	Onderzoek met meestal een literatuurinvalshoek.
Kwantitatief Onderzoek	Onderzoek met direct meetbare resultaten
Lessons Learned	Begrip. Staat voor de geleerde lessen binnen een project en dient als toevoeging aan toekomstige projecten.
MARIJ	Afkorting voor Model Architectuur RIJksdienst, raamwerk.
Metadatamodel	een model om data over data en alle gegevens die nodig zijn om verwerking, autorisatie, transparantie, traceerbaarheid, wijzigingen, beschikbaar- en toegankelijkheid van de data te borgen. Daarnaast onderscheiden we operationele, technische en business metadata vast te leggen.
NORA	Afkorting voor Nederlandse Overheid Referentie Architectuur, raamwerk.
Normenkader	Een set van afspraken.
P-Direkt	P-Direkt is de administratieve dienstverlener van en voor de Rijksdienst, op het gebied van personeelszaken.
PID	Een PID (project initiation document) beschrijft de grondslag voor het uitvoeren van een project en bevat de business case waarin de opdracht, baten en lasten, fasering, projectorganisatie, etc. beschreven wordt.
PIA	Afkorting. Privacy Impact Assessment.
PIOFACH	Afkorting. 'Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Administratieve organisatie, Communicatie en Huisvesting', een verzamelterm voor activiteiten die een organisatie moet verrichten die niet het primaire proces zijn.
PSA	Afkorting. Project Start Architectuur. Een PSA is bedoeld om veranderingen voortvloeiend uit een project (de inrichting van voorzieningen rondom het product) te borgen, mogelijk te maken en in "samenhang en context" met andere ontwikkelingen te realiseren.
pSG	Afkorting. Plaatsvervangend Secretaris-generaal. Wordt op verschillende manieren ingevuld binnen de Rijksoverheid maar houdt zich hoofdzakelijk bezig met bedrijfsvoering.
Proceseigenaar	Begrip. Een proceseigenaar is de persoon die de bevoegdheid heeft om te bepalen hoe een proces verloopt, en de verantwoordelijkheid heeft ervoor te zorgen dat het proces aan de klantverwachtingen en bedrijfsdoelstellingen blijft voldoen, vandaag en in de toekomst.
Project Initiation document	Zie PID.
RACI	Afkorting. Resonsible, Accountable, Consulted, Informed. Het RACI-model is een matrix die gehanteerd wordt om de rollen en verantwoordelijkheden van de personen die bij een project of lijnwerkzaamheden betrokken zijn weer te geven.
Requirements	Requirements geven aan wat de te ontwikkelen producten / software / diensten / beheerorganisatie moet kunnen doen of leveren. Uit onderzoeken blijkt dat slechts een klein deel van de trajecten daar succesvol in is.
RIdM	Rijksbreed Identiteitenmanagement, de beoogde rijksbrede inrichting van het beheer van identiteiten.
Rijksoverheid	Containerbegrip. De Rijksoverheid is de bestuurslaag op landelijk niveau en wordt gevormd door alle ministeries en de uitvoeringsorganisaties die onder de verantwoordelijkheid van een ministerie vallen.
RIN	Identificatienummer voor medewerkers binnen de rijksoverheid.
SAP	Software

Begrip of afkorting	Omschrijving
Scopecreep	Engelse definitie: Laat zich het beste vertalen als een fenomeen waarbij de scope van het project langzaam en bijna ongemerkt wordt uitgebreid zonder dat een nieuwe scope expliciet is vastgesteld.
Rijkspas	Multifunctionele smartcard voor fysieke toegang tot bedrijfspanden.
Semantische Interoperabiliteit	Hierbij ligt de nadruk op betekenis van de uitgewisselde gegevens; op het accuraat bepalen van de betekenis zodat informatie ontstaat die zinvol is voor de eindgebruikers van beide systemen. Moeilijkheden hierin kunnen bijvoorbeeld optreden wanneer verschillende termen worden gebruikt voor gelijksoortige of identieke concepten (vooral wanneer deze begrippen elkaar binnen sommige contexten semantisch overlappen en in andere contexten niet).
SG	Afkorting. Secretaris-generaal. Hoogste ambtenaar binnen een ministerie. Eindverantwoordelijk voor beleid.
SGO5	Het gemeenschappelijk uitvoeren van bedrijfsvoeringstaken in Shared Service Organisaties is uitgangspunt geworden. Dit heeft geleid tot een besturingsmodel voor de bedrijfsvoering waarin vele spelers een rol hebben. Het SGO5 project beoogt de governance van de rijksbrede bedrijfsvoering verder te versterken en te vereenvoudigen.
SSO	Afkorting. Shared Service Organisatie. Een SSO is een bedrijfsonderdeel die gestroomlijnde voorzieningen aanbiedt richting andere en meerdere bedrijfsonderdelen. In de context van de Rijksoverheid zijn dit baten-latendienstten die (een deel van) de bedrijfsvoering (zoals ICT) aanbieden.
Stakeholder	Engels begrip. Belanghebbende. Een stakeholder is een persoon of een organisatie (onderdeel) die beïnvloedt wordt, of zelf invloed uit kan oefenen op de uiteindelijke werking van informatiesystemen of processen.
Supplymanagement	Proces van het organiseren van "leveren Dienstverlening door Dienstverleners".
Systeemeigenaar	De functionaris of afdeling die beslist over functionaliteit, financiering en dienstverleningseisen van een systeem.
TBGI	Afkorting voor Tactisch Beraad Generieke ICT. Rijksbrede regieorganisatie.
TOGAF	Raamwerk voor Enterprise architecten.
Triangulatie	Het vanuit meerdere gezichtspunten of invalshoeken benaderen van een te onderzoeken object.
TVO	Afkorting. Tactisch Vraag Overleg. In het TVO worden rijksbrede informatiemangers bijeen geroepen om te praten.
UML	Afkorting. Unified Modeling Language. UML is een modelmatige taal om objectgeoriënteerde analyses en ontwerpen voor een informatiesysteem te kunnen maken.

Logboek gebruikte illustraties

Nummer	functie
1	Weergave Positie TBGI in besturingsmodel Regie
2	Gebruikte ministeries onder Rutte II
3	Toelichting Organisatorische indeling, hoofdlijnen organisatie Rijksoverheid
4	Ministerie van Binnenlandse Zaken (hoofdoverzicht)
5	Organogram - overzicht DG OBR
6	Positie TBGI in 9-vlaksmodel gecombineerd met het Referentiemodel Tactische Regie
7	Overzicht planning binnen project op hoofdlijnen
8	Tijdelijke organisatiestructuur project
9	Overzicht verantwoordelijkheden projectteam
10	De gebruikte Iteraties Nel Verhoeven
11	Onderlinge relatie fasering Iteraties Verhoeven en Project
12	Identity Management overzicht gebruik
13	Overzicht viewpoints Organogram invulling
14	Organogram Rijksoverheid scope IdM
15	Tabel eerste lijst belanghebbenden Identity Management
16	Overzicht van het gevolgde proces van de stakeholderanalyse
17	Tabel van geanalyseerde Stakeholders
18	De Stakeholders weggezet in Mendelow om te bepalen wie ik betrek
19	Governancemodel Bedrijfsvoering Rijk
20	Processen TBGI en Kerntaken TBGI
21	Overzicht Besturingsmodel TBGI / ICCIO
22	Invloed TBGI op ICCIO en organisatie huidige situatie
23	Grafische weergave van de relatie NORA / MARIJ
24	Overzicht van de drie hoofdprocessen binnen Identity Management
25	Overzicht van de gemodelleerde deelprocessen binnen Identity Management
26	Toetsen op welk niveau de deelprocessen zich bevinden t.a.v. de leer van Cockburn
27	Uitwerking gebruik deelprocessen bij ministeries
28	Uitwerking realisatie deelprocessen Instroom
29	Analyse interviewvragen gekoppeld aan onderzoeksvragen
30	Analyse interviewvragen geanalyseerde problemen bij stakeholders
31	Overzicht gevolgd proces probleemanalyse
32	Ishikawa-diagram alle invalshoeken
33	Van Departementaal IdM naar Rijks IdM
34	Spreadsheetweergave van het puntentotaal van de impact
35	Spreadsheetweergave van het puntentotaal knelpunten vs. maatregelen
36	Spreadsheetweergave van het scoringstotaal van de kwalitatieve weging
37	Spreadsheetweergave van het scoringstotaal van de weging gerangschikt op volgorde
38	Implementatiescenario 1 weggezet binnen oplossingen
39	Doorlooptijd "Bewust en Bekwaam" (I-OBC02)
40	Mijlpalen "Bewust en Bekwaam" (I-OBC03)
41	Implementatiescenario 2 weggezet binnen oplossingen
42	Planning scenario "Alles onder Controle" (I-OBC06)
43	Mijlpalen scenario "Alles onder Controle" (I-OBC07)