
Programmaplan Digitale Werkomgeving Rijksdienst

Versies programmaplan

Versie	Datum	Redactie	Voor wie	Reden
0.1	9-3-2008	Bart Hendriks, Jacques Snel	MT	Eerste opzet
0.2	11-3-2008	Bart Hendriks, Jacques Snel	OGO	Voorbespreking IODI
0.3.	18-3-2008	Lex van der Loo, Bart Hendriks	OGO	Bespreking OGO 19-03-2008
0.4.	21-3-2008	Lex van der Loo	IODI	Eerste bespreking IODI
0.5.6	21-4-2008	Lex van der Loo, Jacques Snel	IODI	Nav bespreking IODI 27-03-2008
0.6.3	14-5-2008	Lex van der Loo, Jacques Snel	IODI	Nav bespreking IODI 24-04-2008
0.7	22-5-2008	Lex van der Loo	Kernteam-I	Nav bespreking IODI 22-05-2008
0.8.3	28-5-2005	Lex van der Loo	IOFEZ	Tbv bespreking in IOFEZ 05-06-2008
0.8.7	10-6-2008	Lex van der Loo	OGO	Finale versie voor aanbidding SG-VRD
0.9	11-6-2008	Lex van der Loo	SG-VRD	Versie voor SG-VRD
0.9.4	2-12-2008	Lex van der Loo	MT	Besluitvorming VRD verwerkt
0.9.9	11-12-2008	Lex van der Loo	DGOBR	Tbv Programmeboard DWR 18-12-2008
1.0	18-12-2008	Lex van der Loo	DGOBR	Vastgesteld na programmeboard DWR

Versies gerelateerde documenten

Nr	Documenten	Versie	Datum
1	Programmaplan DWR	1.0	20081218
2	PIDs		
	1 Portal/Userinterface	1.0	20081218
	2 Toegang	1.0.1	20081218
	3 Functionaliteit	1.0	20081218
	4 ECM	1.0	20081218
	5 Techniek	1.0	20081218
	6 Architectuur	1.0	20081218
	7 Beheer	1.0	20081218
3	Kwaliteitshandboek DWR	0.1.4	20080515
4	Rapport M&I	1	20080606
5	Gateway 0 rapport	1.0	20080606

Inhoud

1.	Inleiding	5
1.1	Relatie met het programma Vernieuwing Rijksdienst	5
1.2	Relatie met lopende initiatieven	6
1.3	Relatie met andere programma's	7
1.4	Programmaorganisatie	8
1.5	Grote ICT-projecten	8
1.6	Programmaplan	8
1.7	Karakter van het programma	9
2.	Doelstelling, fasering en uitgangspunten	10
2.1	Wat is de DWR?	10
2.2	Doelstelling programma DWR	10
2.3	Voor wie?	11
2.4	Wanneer?	11
2.5	Looptijd programma DWR	11
2.6	Uitgangspunten	12
2.7	Randvoorwaarden	12
2.8	Wat levert de DWR voor de gebruiker	13
2.9	Wat levert de DWR voor het concern Rijk	14
2.10	Wat levert de DWR voor Burger en bedrijf	16
3.	Business case	17
3.1	De vertaling van de business case naar de departementale situaties	18
3.2	Baten in het primaire proces	18
3.3	TCO DWR	19
3.3.1	<i>Migratiekosten</i>	20
3.3.2	<i>Staffel Ontwikkeling</i>	20
3.3.3	<i>Staffel Beheer en exploitatie</i>	21
3.3.4	<i>Staffel Inkoop</i>	21
3.3.5	<i>Scenario's</i>	21
3.4	Sturing Business case	22
3.5	Onderhoud Business case	22
3.6	Integrale document	22
4.	Besturing	23
4.1	Recente ontwikkeling besturing	23
4.2	Het besturingsmodel	24
4.3	De ondersteuning van de implementatie	25
4.4	Inrichtingskader en Plan van Aanpak audits	26
4.5	Besturing van de projecten binnen het programma	27
4.6	Hoofdarchitectuur	28
4.6.1	<i>Project 1: portal/userinterface</i>	29
4.6.2	<i>Project 2: Toegang</i>	29
4.6.3	<i>Project 3: Hulpmiddelen</i>	29
4.6.4	<i>Project 4: ECM (Enterprise Content Management)</i>	30
4.6.5	<i>Project 5: Techniek</i>	30

4.6.6	<i>Project 6: Architectuur</i>	30
4.6.7	<i>Project 7: Beheer</i>	30
4.7	Projecten	30
5.	Verbinding	32
5.1	Verbinding reeds lopende initiatieven	32
5.2	Verbinding programma rijkswerkplek	33
5.3	Verbinding NOiV	33
5.4	Verbinding binnen het programma DWR	33
5.4.1	<i>Portal/userinterface</i>	34
5.4.2	<i>Toegang</i>	34
5.4.3	<i>Functionaliteit</i>	34
5.4.4	<i>ECM</i>	34
5.4.5	<i>Techniek</i>	34
5.4.6	<i>Architectuur</i>	35
5.4.7	<i>Beheer</i>	35
6.	Van ontwikkeling naar werking	36
6.1	Implementatie	36
6.2	Regie op beheer/dienstverlening	37
7.	Planning, resources	39
7.1	Globale fasering	39
7.2	Inschatting van benodigde resources	40
8.	Risicomanagement	42
9.	Kwaliteitsborging	46
9.1	Kwaliteitshandboek, monitoring en reviews	46
9.2	Releaseplanning	47
Bijlage 1	Releaseplanning	48
Bijlage 2	Kwaliteitshandboek DWR	50
Bijlage 3	Producten- en dienstencatalogus	51
Bijlage 4	PIDs	52

1. Inleiding

Het resultaat van het programma Digitale Werkomgeving Rijksdienst (DWR) kan als volgt worden weergegeven.

Het programma levert:

- Dé uniforme digitale werkomgeving
- (ondersteund door een interdepartementale infrastructuur)
- voor alle Rijksambtenaren
- die hen DE toegang biedt tot informatie en functionaliteit waarmee ze hun taken alleen en in gezamenlijkheid altijd en overal optimaal kunnen uitvoeren.

Het programma is niet een geheel nieuw initiatief dat van nul af moest worden opgezet, maar is gevormd door een bundeling van allerlei lopende rijksbrede ICT-initiatieven, die in dit programma in samenhang zijn voortgezet en georganiseerd. DWR zorgt ervoor dat deze initiatieven tot op rijksniveau worden opgeschaald en zo voor een brede doelgroep bruikbaar.

Een globaal overzicht van de belangrijkste op te leveren producten en diensten is opgenomen in een producten- en dienstencatalogus (zie bijlage 3).

1.1 Relatie met het programma Vernieuwing Rijksdienst

De regering streeft naar een kleinere en betere rijksoverheid. De kaders voor dit streven zijn beschreven in het rapport "De verkokering voorbij". Het programma "Vernieuwing Rijksdienst" (onder leiding van de SG VRD) geeft verdere invulling aan deze kaders.

Kernpunten uit de Nota vernieuwing Rijksdienst zijn:

- Ontkokering: vanuit de maatschappij en de politiek wordt van de Rijksdienst een themagerichte, taskforce-achtige aanpak verwacht waarbij de grenzen van de departementen niet meer relevant zijn. Departement overstijgende beleidsthema's vragen om een flexibele en ontkokerde organisatie waar plaats- en tijdonafhankelijk kan worden gewerkt.
- De Rijksoverheid als aantrekkelijke werkgever: nieuwe generaties ambtenaren vragen om moderne samenwerkinstrumenten om hun werk uit te kunnen voeren.
- Kennismanagement: een betere Rijksdienst betekent ook: samenwerking tussen de departementen en medewerkers maximaal faciliteren. Het optimaal gebruik maken van de binnen de Rijksdienst aanwezige kennis leidt tot een

kwalitatief betere organisatie en daarmee ook tot een betere dienstverlening aan burger en bedrijf.

- Communicatieplatform: vanuit de concerngedachte is de Rijksoverheid (project O.N.S) op zoek naar een eenduidig communicatieplatform om de medewerkers goed te kunnen informeren.
- Efficiency: een kleinere Rijksdienst betekent ook het efficiënt inzetten van middelen. Het samenvoegen en consolideren van bestaande departementale infrastructuur biedt, naast de kwalitatieve voordelen ook aanzienlijke financiële besparingsmogelijkheden.

De VRD is in essentie een ingrijpend organisatie-veranderingstraject waarbij de grootste veranderingen niet in de ICT liggen. Evenwel is aanpassing van de ICT noodzakelijk om het veranderingstraject mogelijk te maken. Het programma DWR realiseert een concernbrede functionaliteit die ontkoking stimuleert en flexibilisering ondersteunt.. Het succes van het programma wordt niet bepaald door het tot stand brengen van de diensten, maar door het feitelijke gebruik van de diensten binnen de rijksoverheid als gevolg van invoeringstrajecten bij de onderscheiden diensten. Dáár kunnen dan ook de financiële en kwalitatieve opbrengsten van het programma gevonden worden.

Het moment van beschikbaarheid van (de verschillende releases van) DWR-voorzieningen is vrij nauwkeurig te voorspellen, het moment waarop de DWR-voorzieningen Rijksbreed geïmplementeerd zijn, is dat veel minder, omdat daarbij sprake is van veel meer afhankelijkheden. Dit programmaplan gaat ervan uit dat het programma begin 2011 wordt beëindigd. Met zekerheid is de DWR op dat moment nog niet geïmplementeerd bij alle departementen; het programma verwacht de implementatie van de DWR op dat moment te hebben gerealiseerd bij de GOUD departementen en componenten van de DWR bij meerdere andere departementen. En alles in gereedheid te hebben gebracht om volledige implementatie bij de overige departementen mogelijk te maken.

1.2 Relatie met lopende initiatieven

Vernieuwing of vervanging van de werkplek is een continu aandachtspunt voor alle (overheids-) organisaties. 'De' DWR is dan ook feitelijk geen allesomvattend nieuw concept; het bundelt en richt een aantal (inter)departementale initiatieven op ditzelfde terrein. Het 'richten' heeft tot doel departementale initiatieven te laten bloeien conform rijksbrede standaarden, zodat rijksbrede implementatie mogelijk wordt en de onderlinge samenhang tussen de initiatieven, zowel qua ontwikkeling, implementatie als dienstverlening, te sturen.

De totstandkoming van de DWR vindt dus in harmonie plaats met die initiatieven zowel om optimaal (her)gebruik te kunnen maken van reeds ontwikkelde (deel)producten als om kapitaalvernietiging te voorkomen en dusdoende optimaal gebruik te maken van bij departementen aanwezige expertise. Bovendien weerspiegelen de betreffende ontwikkelingen de vraag/behoefte van de departementen, waarmee dus aangesloten wordt op de noodzaak tot vraaggerichte ontwikkeling. Hieronder vindt u vier initiatieven die onderdeel zijn gaan uitmaken van het programma DWR:

Het GOUD-initiatief van de samenwerkende departementen FIN, SZW, VWS, V&W, BZK, EZ en AZ realiseert voor deze departementen een gezamenlijk gedefinieerde werkplek, primair gericht op K(antoor)A(utomatiserings)-voorzieningen en is daarmee een eerste stap op weg naar een interdepartementale voorziening. Voor GOUD moet een aantal (technische) voorzieningen worden gerealiseerd, die ook Rijksbreed toepasbaar zijn en die onderdeel uitmaken van het fundament onder de DWR.

En dan is er nog het initiatief van DEF en BZ dat zich richt op de werkplek van de wat verdere toekomst (Werken in de Toekomst; WiT); het gedachtegoed dat in dat traject is en wordt ontwikkeld en de voorziene (deel)producten lijken goed bruikbaar voor de DWR en daarmee dus voor alle departementen.

Maar er is meer. De voorzieningen die veelal worden aangeduid als "intranet" zijn onderwerp van wijziging op initiatief van de Voorlichtingsraad (VORA). En – juist omdat het om intranetvoorzieningen gaat – daarmee ook van invloed op de DWR-plannen. Het programma Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl (O.N.S.) van de VORA beoogt – kort gezegd voor de DWR – de samenvoeging van de departementale intranetten tot één Rijksintranet (het "Rijksportaal") en het realiseren van een Rijksbrede (interne) nieuwsvoorziening. Omdat beide zullen "landen" op de werkplek van de Rijksmedewerkers zal de DWR een belangrijke rol moeten vervullen bij de totstandbrenging, waar het gaat om de gewenste ICT-voorzieningen.

Daarnaast speelt nog de doorontwikkeling van de voorziening Rijksweb. Rijksweb is immers thans reeds een interdepartementaal ("Rijks") intranet en ontwikkelt zich door. In de komende versie van Rijksweb worden nieuwe functionaliteiten toegevoegd. Rijksweb ontwikkelt zich uiteindelijk tot het Rijksportaal, dat daarmee naast een belangrijke communicatieve functie ook de functie gaat vervullen van het hulpmiddel waarmee generieke functionaliteit voor de gehele rijksdienst wordt ontsloten. Met de komst van het Rijksportaal zal de naam "Rijksweb" verdwijnen.

1.3 Relatie met andere programma's

Het programma DWR ondervindt invloed van een aantal bestaande programma's in de zin dat de doelstellingen van die programma's invloed hebben op de door het programma DWR te bereiken programmaresultaat:

- Zo stelt het programma Nederland Open in Verbinding (NOiV) eisen aan de ontwerpen die voor de DWR gemaakt moeten worden en de oplossingen die binnen het programma gekozen zullen worden.
- Hetzelfde geldt m.m. voor het programma Informatie op Orde (IoO) waar vooral de relatie met content en contentmanagement aan de orde is.
- Tenslotte gaat het programma "Rijkswerkplek" ook over de fysieke component van de werkplek van de toekomst. Onderdeel van dit programma is het project Rijkspas, welke bijdraagt aan een veilige toegang tot de DWR. Een nauwe samenwerking met deze programma's is daarom gewenst.

1.4 Programmaorganisatie

Het programma wordt uitgevoerd door een programmaorganisatie. De bezetting van de programmaorganisatie wordt ingevuld met de medewerkers van de deelnemende ICT-projecten en -programma's en waar mogelijk vanuit de deelnemende departementen. Bij de start van het programma werd de organisatie gehuisvest binnen, en gefaciliteerd door de Rijksweb-organisatie, nu nog onderdeel van de stichting ICTU. Op deze wijze kon het programma gebruik maken van de reeds bestaande organisatorische en administratieve infrastructuur van Rijksweb. De Rijksweb-organisatie is een bestaande shared service organisatie voor de departementen, die departementale en interdepartementale webgebaseerde samenwerkingsmogelijkheden aanbiedt. Deze faciliteiten worden straks integraal onderdeel van de DWR.

Per 1 januari 2008 wordt het programma DWR als baten-lasten-dienst ondergebracht bij de Werkmaatschappij van het ministerie van BZK.

De initiële investeringen die benodigd zijn voor de totstandkoming van de DWR worden gefinancierd vanuit de middelen van het Programma Vernieuwing Rijksdienst.

In de structurele situatie zal voorzien moeten worden in een organisatie die de DWR als dienst aanbiedt aan deelnemende departementen, en die ook continuïteit, kwaliteit en doorontwikkeling borgt. Het programma rekent het tot zijn taak om bij te dragen aan voorstellen voor de inrichting van een dergelijke organisatie, waarbij als uitgangspunt geldt dat de (eind)verantwoordelijkheid bij alle mogelijke varianten ligt bij BZK/ DGOBR (Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk) die immers de verantwoordelijkheid draagt voor regie op de Rijksbrede bedrijfsvoering.

1.5 Grote ICT-projecten

Het programma DWR is door de minister van BZK aangemeld als groot ICT project. Over de voortgang van het programma DWR zal bij de eerstvolgende rapportage aan de Tweede Kamer worden gerapporteerd.

1.6 Programmaplan

Dit programmaplan geeft inzicht in:

- de doelstelling van het programma
- de uitgangspunten van het programma
- de inrichting van de besturing van het programma
- de sturing en verantwoording binnen het programma en van het programma naar de opdrachtgever en andere relevante partners
- de verbinding met andere relevante innovatieve projecten en programma's binnen de Rijksoverheid
- de verbinding met de departementen
- hoofdlijnenplanning van de benodigde resources
- risico's
- kwaliteitsborging

De zeven projectplannen (Project Initiatie Documenten; PID's) die inmiddels zijn opgesteld, moeten in samenhang met dit programmaplan worden gelezen. Programmaplan en PID's tezamen geven inzicht in wat het programma tot stand moet gaan brengen.

Dit programmaplan is de uitwerking van de plannen die op 15 oktober 2007 door de Directie POIR van BZK namens het Interdepartementaal Overleg van de Directeuren I en ICT (IODI) en op 11 juni 2008 door de opvolger van de directie POIR, het DGOBR bij het Programma Vernieuwing Rijksdienst zijn ingediend. Na indiening van deze plannen is doorgewerkt aan een samenhangende projectenportfolio en aan een samenhangend en transparant besturingsmodel. De oorspronkelijk 14 (deel)aanvragen zijn gebundeld en gestroomlijnd naar een eenduidig programma. Dit heeft geleid tot een programma-opzet van zeven met elkaar samenhangende en samenwerkende projecten.

1.7 Karakter van het programma

Het programma is van, voor en door de departementen om op die wijze optimaal aan te kunnen sluiten bij wat departementaal nodig is voor een werkplek 'die werkt'. Bij de ontwikkeling wordt de vraagkant optimaal vormgegeven en worden experts van de departementen zoveel mogelijk betrokken

Het programma kent geen "big bang scenario" waarbij vanaf de start van het programma al vast staat welk departement wanneer helemaal is overgestapt van de departementale naar de interdepartementale voorziening. Het programma wil wel de departementale plannen dusdanig beïnvloeden dat optimaal kan worden aangesloten bij de interdepartementale ontwikkelingen. Dit leidt ertoe dat de onderdelen van de DWR op "natuurlijke" momenten worden geïmplementeerd – in een voor ieder departement passend maar ambitieus tempo – totdat de volledige Digitale Werkomgeving Rijksdienst interdepartementaal is vormgegeven. Daar waar implementatiemomenten van DWR-voorzieningen (enigszins) overeenkomen zal vanuit het programma worden gestuurd op synergie-voordeel onder andere door het delen van best-practices. Deze implementatiemethode wordt inmiddels de "sneeuwvlokbenadering" genoemd.

2. Doelstelling, fasering en uitgangspunten

2.1 Wat is de DWR?

De Digitale Werkomgeving Rijksdienst (DWR) biedt de rijksmedewerker op elk gewenst moment, op elke plaats en elk apparaat (PC, PDA, laptop etc.) op een veilige wijze de beschikking over de digitale informatie en applicaties die hij voor zijn werk nodig heeft. Dat is in een notendop de ambitie van het programma. Die ambitie wordt stapsgewijs gerealiseerd.

Óf een departement van de DWR gebruik gaat maken, is geen onderwerp van discussie; er ligt immers een Kabinetsbesluit dat helder verwoordt dat sprake zal zijn van één uniforme Rijkswerkplek. Voor zover de DWR generieke diensten aanbiedt die gerekend kunnen worden tot de - vanuit het primaire proces van departementen geredeneerd - "infrastructurele" voorzieningen en functionaliteiten, is geen sprake van afnamekeuzevrijheid.

Wanneer een departement gebruik gaat maken van de DWR daarentegen is afhankelijk van vele factoren. Daarbij spelen lopende contracten een rol maar ook de door de departementen in het verleden gekozen strategie voor de vormgeving van dit type diensten en de impact van de komst van de DWR op departementale (technische) infrastructuren.

2.2 Doelstelling programma DWR

Het programma DWR richt zich op de volgende doelstellingen die bij beëindiging van het programma begin 2011 zijn gerealiseerd:

- de GOUD-desktop is in gebruik genomen door alle GOUD-departementen;
- Rijksportaal is beschikbaar voor alle departementen en ten minste vier departementen hebben hun intranet naar Rijksportaal gemigreerd;
- de overige voorzieningen van DWR 1.0 zijn bij ten minste zes departementen in gebruik;
- naast de voorzieningen zijn tevens de diensten en het dienstverleningsmodel geïmplementeerd (zowel binnen DWR als bij betreffende organisatorische eenheden);
- het beheer is overgedragen aan betreffende beheer- en gebruiksorganisaties;
- de tweede versie van de DWR is in realisatiefase;
- de architectuur voor de derde versie van DWR is op hoofdlijnen gereed.

2.3 Voor wie?

De doelgroep van de DWR is de medewerker van de Rijksdienst. Het gaat hierbij om organisaties die ressorteren onder het werkgebied van de DGOBR. De bevoegdheid om eventuele uitzonderingen hierop toe te staan ligt bij de DGOBR.

Het Programma Vernieuwing Rijksdienst focust primair op implementatie bij de beleidskernen van de departementen. Tegelijkertijd geldt dat meerdere departementen hebben aangegeven dat uitsluitend implementatie binnen hun beleidskernen problemen creëert waar het gaat om de departementbrede communicatie en samenwerking met bijvoorbeeld toezichthouders en uitvoerende diensten in situaties waarbij departementsbrede standaarden in gebruik zijn. Juist om reden van standaardisatie zou men een integrale implementatie van een DWR-voorziening moeten verkiezen boven een (beperkte) migratiesec voor de beleidskern.

Vanuit de optiek van het programma DWR levert deze wens doorgaans geen aanvullende risico's op. Immers, de meeste departementen beschikken over een departementeigen voorziening; in het geval van de GOUD-departementen is zelfs al sprake van een interdepartementale voorziening. Migratie van uitsluitend de beleidskernen betekent dat er binnen een departement (tenminste) twee omgevingen ontstaan, terwijl tegelijkertijd de migratieproblematiek niet in de eerste plaats wordt bepaald door de omvang van de te migreren voorzieningen en content. Integrale implementatie per DWR-voorziening binnen een departement levert om die redenen naar verwachting minder migratievraagstukken op dan gedeeltelijke implementatie.

2.4 Wanneer?

Voor de korte termijn ligt de focus voor wat betreft implementatie op het aansluiten bij de fasering die is voorzien voor de initiatieven genoemd in paragraaf 1.2 van dit plan. De voorziene realisatietempi van met name GOUD en O.N.S. zijn daarbij maatgevend omdat daarmee optimaal gebruik wordt gemaakt van reeds ontwikkelde voorzieningen en gemaakte plannen.

In de releaseplanning is aangegeven op welk moment de verschillende releases zijn gepland (zie Bijlage 1 Releaseplanning). De implementatiemomenten bij de departementen zijn veelal afhankelijk van de 'natuurlijke' vervangingsmomenten van onderdelen van de I(CT)infrastructuur. Departementen stellen daarvoor hun eigen implementatieplan en -planning op in samenspraak met DWR.

2.5 Looptijd programma DWR

Het programma is gestart op 24 oktober 2008 en zal worden beëindigd in het eerste kwartaal van 2011. Doorontwikkeling van de DWR zelf na dat moment en verdere uitrol bij departementen die na die datum gebruik gaan maken van de DWR vinden plaats door een organisatie die dan met die taak zal zijn belast.

Het programma rekent het tot zijn verantwoordelijkheid om voorstellen te doen voor het inrichten van een dergelijke organisatie die zal zijn gepositioneerd binnen DGOBR met als

taak het borgen van ongestoorde en adequate dienstverlening op het terrein van de digitale werkplek (de DWR).

2.6 Uitgangspunten

Het programma hanteert de navolgende uitgangspunten.

- a. Het programma is een gezamenlijke ontwikkeling van de departementen voor de departementen. Dit karakter is uitgangspunt voor de besturing en de invulling. Het programma sluit aan bij en bouwt verder op lopende initiatieven (GOUD en O.N.S.) en gebruikt zoveel mogelijk bestaande en te verwachten voorzieningen als Rijksweb en Rijkspas.
- b. De primaire verantwoordelijkheid van het programma betreft de ontwikkeling van de DWR. Dit gebeurt samen met de deelnemende departementen vanuit het perspectief dat de te ontwikkelen dienstverlening moet aansluiten op hun behoefte en dat het bij hen geïmplementeerd moet kunnen worden.
- c. De DWR stelt uitsluitend functionaliteit beschikbaar die iedere Rijksambtenaar gebruikt (tekstverwerken, rekenen, presenteren, mailen, samenwerken en toegang tot informatie) alsmede toegang tot departementspecifieke functionaliteit en voorzieningen op het terrein van employee self service.
- d. Het zwaartepunt van de inspanning die nodig is om de DWR tot een succes te maken, ligt bij de departementen, die immers van de voorziening gebruik moeten gaan maken. Daarom ontwikkelt het programma DWR samen met de departementen. De (uiteindelijke versie van de) DWR ("ooit") zal centraal voor de Rijksdienst zijn ontwikkeld en centraal worden onderhouden; we hebben het dan immers over een "commodity".
- e. De kabinetsvisies "Nederland Open in Verbinding" (NOiV) en "Informatie op Orde" (IoO) beschrijven uitgangspunten die door het programma DWR worden gehanteerd en doelstellingen die door het programma worden ondersteund en nagestreefd.
- f. De verantwoordelijkheid voor de implementatie van de DWR ligt bij de departementen. Dit implementatietraject wordt samen met de programmaorganisatie vormgegeven vanuit het perspectief dat binnen het programma kennis en kunde aanwezig is om departementen te ondersteunen en omdat de implementatie over alle deelnemende departementen op een logische en beheerste wijze gefaseerd en geprioriteerd moet worden. Het programma biedt ondersteuning bij implementatie-, migratie- en change management-initiatieven van de departementen.
- g. Het programma hanteert de uitgangspunten van MSP, de projecten binnen het programma hanteren de Prince2-methodiek.

2.7 Randvoorwaarden

Voor het programma gelden de volgende randvoorwaarden. Mochten die randvoorwaarden niet gerealiseerd worden, dan veranderen ze onherroepelijk in risico's.

- h. Er is straks één (shared service) organisatie die verantwoordelijk is voor de kwaliteit, continuïteit en doorontwikkeling van de dienstverlening op het gebied van de DWR.

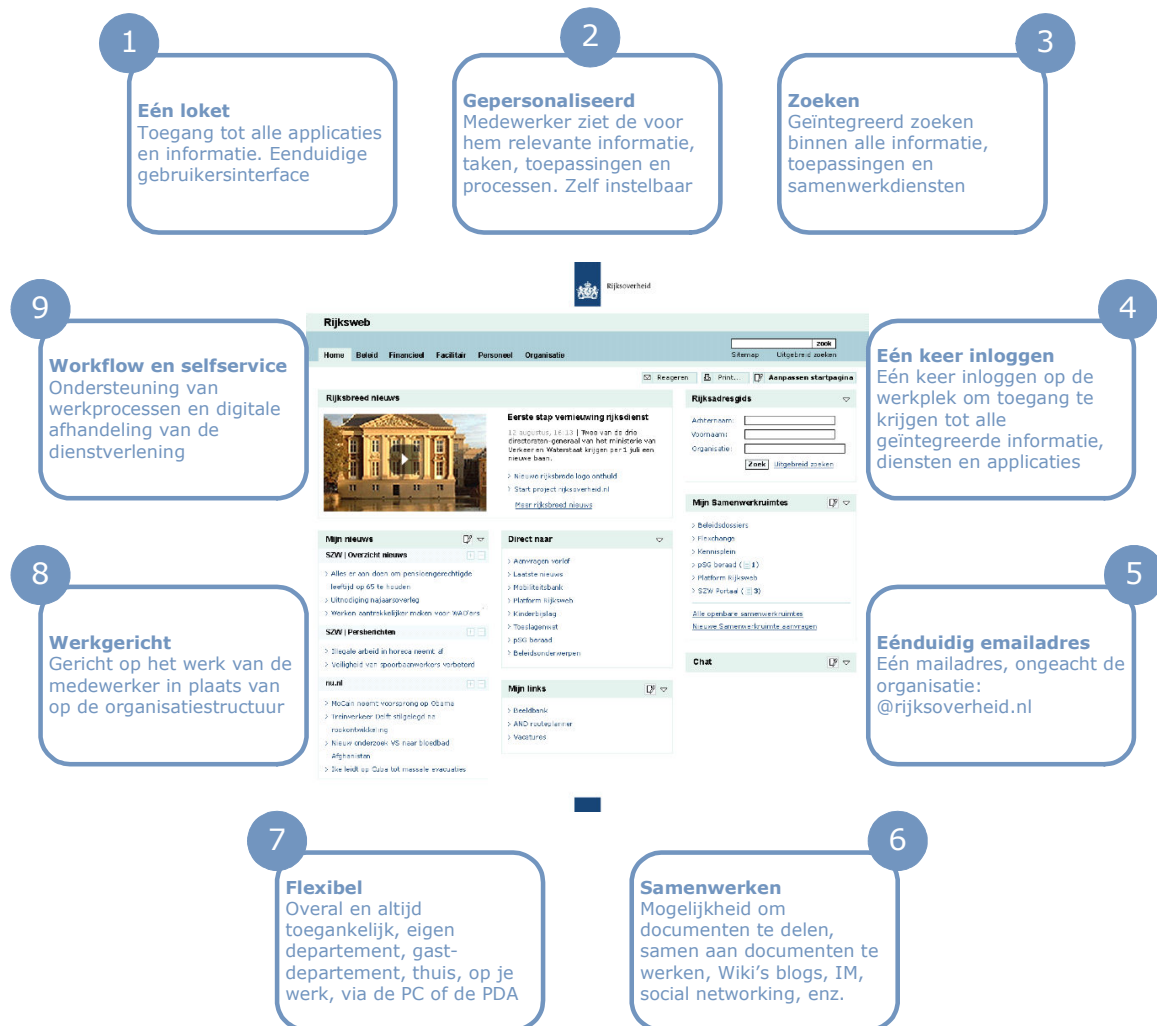
- i. De vaststelling van relevante beleids- en normenkaders ligt buiten het programma. Behalve de formulering van algemeen Informatiebeleid gaat het daarbij ook om normen op het gebied van architectuur (MARIJ, NORA), beveiliging, naamconventies e.d. De vertaling van deze kaders naar specifieke architectuur e.d. van de DWR is wel deel van de programmascope.
- j. De opdrachtgever draagt er zorg voor dat er een (Rijks)sourcingsbeleid alsmede een Rijksbeveiligingsbeleid voor werkplekondersteuning wordt geformuleerd.
- k. De departementen dragen er zorg voor dat er ten behoeve van het programma DWR een departementale implementatiemanager met voldoende gezag wordt aangewezen.
- l. De departementen bereiken zelf het I en ICT volwassenheidsniveau om volgens de nieuwe werkplek digitaal te kunnen (samen)werken.

2.8 Wat levert de DWR voor de gebruiker

De medewerker, werkzaam bij het Rijk zal met de komst van de DWR beschikken over:

- 1 en 2 één toegang (portal) in te stellen naar eigen inzicht waardoor bijvoorbeeld veelgebruikte functionaliteit steeds op het startscherm beschikbaar gemaakt kan worden. Zo kan de Rijksmedewerker via de DWR beschikken over alle functionaliteit die beschikbaar wordt gesteld op het terrein van zelfbediening met betrekking tot HRM- en facilitaire processen;
- 3 één zoek-/vindfunctionaliteit die hem helpt bij het beschikbaar maken van informatie, toepassingen en samenwerkdiensten (voor zover die niet door hemzelf op zijn openingsscherm zijn ontsloten);
- 4 één single sign login (4), in ieder geval voor zover het functionaliteit en informatie betreft die door de DWR ter beschikking worden gesteld. Voor daarnaast nog te ontsluiten departementale functionaliteit zullen aanvullende departementale voorzieningen nodig zijn.
- 5 één rijksoverheids-emailadres;
- 6 de mogelijkheid eenvoudig samenwerken met collega's binnen en buiten zijn eigen departement;
- 7 een werkplek die overal beschikbaar (plaats- en tijdonafhankelijk) is en op ieder apparaat (device-onafhankelijk);
- 8 De DWR richt zich tot slot op de taak van de medewerker, niet op de organisatiestructuur; wisseling van organisatiestructuren en/of wisseling van takenpakketten leiden dus niet tot mutatie-activiteit in de sfeer van DWR-beheer; voor uitbreiding of beperking van autorisaties blijft wel steeds beheer (door de gebruikende organisatie) nodig.

DWR vanuit gebruikersperspectief



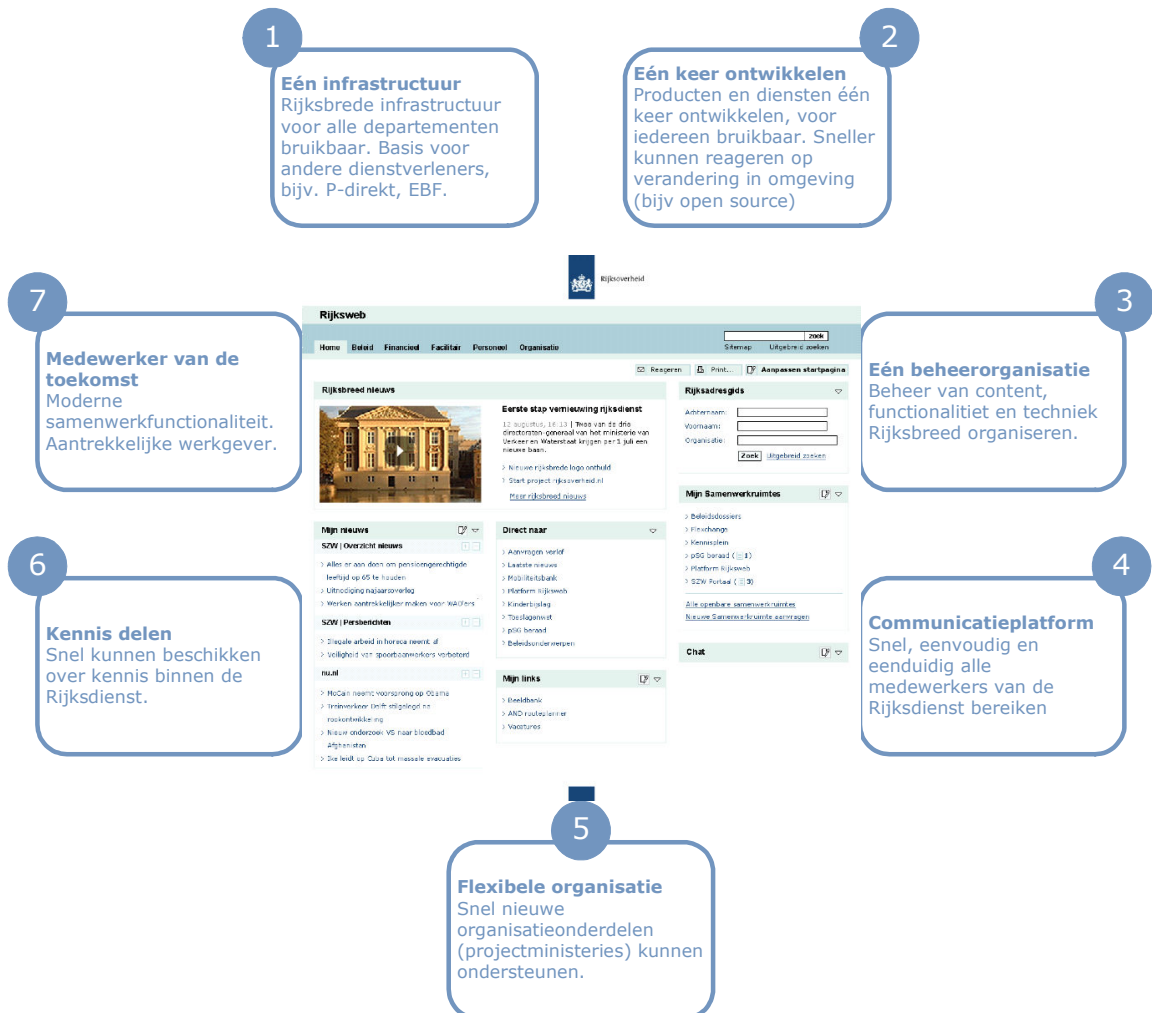
2.9 Wat levert de DWR voor het concern Rijk

Ook voor het Rijk als concern levert de DWR een belangrijke bijdrage. De bijdrage is hier met name gericht op de kleinere Rijksdienst.

- 1 Er wordt één technische infrastructuur neergezet die door andere dienstverleners gebruikt kan worden (bijv P-direct).
- 2 Het realiseren van een transparante, eenduidige infrastructuur maakt het mogelijk om functionaliteit eenmalig te ontwikkelen en voor alle Rijksambtenaren beschikbaar te stellen. Dit maakt het ook weer mogelijk om sneller in te spelen op nieuwe eisen en wensen vanuit concern of politiek (bijv. Open Source).
- 3 Één infrastructuur maakt het mogelijk om de regie op het beheer zodanig vorm te geven dat op één centraal punt eisen, wensen en normen worden geformuleerd en beheerd waaraan content moet voldoen, wil ze optimaal beheerbaar en ontsluitbaar zijn.

- 4 De DWR levert het communicatieplatform voor de Rijksdienst. Zo kunnen werknemers snel op een eenduidige manier worden bereikt en kunnen de doelstellingen van het project O.N.S worden behaald.
- 5 Een transparante (technische) infrastructuur maakt het mogelijk dat gebruikers plaatsonafhankelijk bij de benodigde informatie kunnen komen waardoor de flexibiliteit en ontkokering van de organisatie ondersteund kan worden. Het werken in tijdelijke werkverbanden (bijv Jeugd en Gezin) wordt vergemakkelijkt omdat interdepartementaal van dezelfde voorziening gebruik wordt gemaakt.
- 6 Gebruikers kunnen elkaar makkelijker vinden waardoor efficiënt en effectief gebruik gemaakt kan worden van de binnen de Rijksdienst aanwezige kennis.
- 7 Nieuwe, moderne functionaliteit vergroten de aantrekkelijkheid van de Rijksoverheid als werkgever.

DWR vanuit concernperspectief



2.10 Wat levert de DWR voor Burger en bedrijf

De DWR is in de eerste plaats gericht op verbetering van de bedrijfsvoering en levert daarmee slechts indirect een bijdrage aan een betere dienstverlening richting burger en bedrijf.

- 1 Door een eenduidige organisatie van content binnen de Rijksdienst kan de informatievoorziening naar burger en bedrijf beter en sneller. Informatie wordt eenmalig opgeslagen en beheerd en kan meermalen via verschillende kanalen zowel binnen de (Rijks)overheid als in de informatievoorziening aan burgers en bedrijven worden gebruikt.
- 2 De ambtenaar heeft altijd snel de juiste informatie voorhanden, ongeacht de bron van die informatie. Belangrijkste verbeterpunt ten opzichte van de huidige situatie is dat iedere Rijksmedewerker (mits geautoriseerd) kan beschikken over informatie van alle departementen en derhalve burger en bedrijf beter van dienst kan zijn.
- 3 Omdat er sprake zal zijn van één infrastructuur waar alle departementen op zijn aangesloten kunnen contacten met de Rijksoverheid sneller en eenduidiger worden afgehandeld.
- 4 Een plaats- en tijdonafhankelijke werkplek maakt het mogelijk om vanaf iedere locatie te kunnen werken. Dit kan leiden tot het terugdringen van mobiliteit en dus ook van files.
- 5 Een plaats- en tijdonafhankelijke werkplek maakt het mogelijk om binnen alle rijksgebouwen het concept van flexibele werkplekken in te voeren en daarmee een kostenreductie op huisvesting te realiseren.

3. Business case

In de business case is de 'bestaansreden' van DWR verwoord door het beschrijven van de redenen om het programma uit te voeren, de daaraan verbonden risico's en de te verwachten kosten en baten.

De businesscase is daarmee hét stuurinstrument bij programma-wijzigingen.

Door de bijzondere onstaansgeschiedenis van het programma DWR, die ligt in de bundeling en de verdere 'verrijking' van een aantal lopende initiatieven lag er nog geen business case bij de start van het programma. Bij de start kon *wel* worden beschikt over:

- de (in kwalitatieve termen geformuleerde) baten, die zich vooral in het primair proces manifesteren, met de kanttekening, dat die baten zich niet allemaal en niet met dezelfde intensiteit bij alle departementen zullen gaan manifesteren;
- de Total Cost of Ownership (TCO) van de DWR aan het eind van de looptijd van het programma (2011). De basis daarvoor sluit aan bij hetgeen als doelstelling in dit plan is vermeld: implementatie van grofweg 20.000 werkplekken;
- de hoogte van de TCO afgezet tegen de situatie waarin enerzijds enkele en anderzijds alle departementen zelf een DWR zouden gaan realiseren; dit gegeven geeft inzicht in (tenminste het relatieve) voordeel van schaalgrootte en daarmee de baten aan de kant van de ICT-kosten.

Het totaalplaatje wat bovenstaande informatie ontstond heeft voldoende reden geboden om door te gaan op de ingezette weg. DGOBR heeft daarom samen met de departementen (het IODI) besloten een financieringsverzoek in te dienen om tot de programmastart over te gaan. Parallel aan het financieringsverzoek (claim in het kader van Programma Vernieuwing Rijksdienst) werd samengewerkt met de departementen om de TCO-berekening en de analyse van de kwalitatieve baten om te zetten in een volledige business case.

De concept business case is nagenoeg voltooid; de systematiek is in overleg met vertegenwoordigers van het IOFEZ vastgelegd. De benodigde gegevens van de departementen zijn beschikbaar. De business case zal binnen enkele weken door DGOBR kunnen worden vastgesteld.

De business case heeft betrekking op alle producten en diensten die worden opgeleverd door en in samenwerking met het programma DWR. Onder de verantwoordelijkheid van het programma valt de *ontwikkeling* van de genoemde producten en diensten. De feitelijke

implementatie van de ontwikkelde producten en diensten valt onder de verantwoordelijkheid van de departementen. Globaal kan gesteld worden dat een belangrijk deel van de *ontwikkelkosten* door het programma worden gemaakt. Daarnaast worden kosten gemaakt voor de *implementatie* binnen de departementen. Omdat zoveel mogelijk wordt aangesloten bij departementale vervangings- en innovatieritmes zijn deze kosten niet (in zijn geheel) toe te rekenen aan de DWR als nieuwe voorziening. De *baten* zullen grotendeels vallen binnen de departementen: daar behoeven geen ontwikkel- en beheer-inspanningen op het terrein van DWR-dienstverlening meer gedaan te worden, daar vallen ook de kwalitatieve baten van de ontwikkelde producten en diensten als ze eenmaal zijn geïmplementeerd.

3.1 De vertaling van de business case naar de departementale situaties

De baten als gevolg van de introductie van de DWR vallen bij de departementen. De mate van realisatie van deze baten op departementaal niveau hangt vooral af van de kwaliteit van de vergelijkbare departementale voorziening die wordt vervangen.

Voor de kwantitatieve baten die een departement genereert, geldt dat deze pas inzichtelijk kunnen worden gemaakt als het implementatiemoment van de DWR voor dat departement bekend is. De omvang van deze baten zal afhangen van de wijze waarop het betreffende departement op dat ogenblik zijn vergelijkbare dienstverlening heeft vormgegeven en de daarmee gemoeide kosten.

Het opstellen van een concrete business case voor het betreffende departement kan dan plaatsvinden.

3.2 Baten in het primaire proces

De DWR is onderdeel van het investeringsprogramma van het programma Vernieuwing Rijksdienst (VRD). Het ontleent zijn bestaansrecht doordat samenwerken makkelijker en doelmatiger wordt gemaakt. Het vormt daarmee één van de hoekstenen van de mogelijkheden van de Rijksdienst om met minder ambtenaren een beter resultaat te halen. Dit vormt het hart van de business case. Om dat te realiseren wordt een gestandaardiseerde digitale werkomgeving ingericht die ontkooking stimuleert en flexibilisering ondersteunt om te beginnen voor de beleidsambtenaren. Deze rijksbrede voorziening is dus nodig om het VRD-veranderingstraject mogelijk te maken en de baten ('met minder meer') te (kunnen) realiseren. Het gaat dus primair *niet* om het drukken van de ICT-kosten maar om anders werken mogelijk te maken: daar ligt de winst in de 'business'.

Die kwalitatieve baten van één gestandaardiseerde werkomgeving in plaats van 13 gedifferentieerde zijn met name

- Nieuwe (interdepartementale) ontwikkelingen kunnen eenvoudig worden voorzien van generieke rijksbrede ICT ondersteuning. Hierbij kan vooral worden gedacht aan de lopende interdepartementale projecten P-Direkt, Overheidscommunicatie Nieuwe Stijl (ONS) en Facilitaire Zaken.

- De samenwerking tussen beleidsmedewerkers kan sterk worden verbeterd waardoor de productiviteit wordt verhoogd. Vooral het aspect van toegang hebben tot informatie (kennis delen) speelt hierin een belangrijke rol.
- De vorming van (tijdelijke) interdepartementale werkgroepen kan eenvoudig worden gefaciliteerd. Zowel qua huisvesting als qua uitwisseling van informatie. De aanwezige deskundigheid kan zo eenvoudiger worden gebundeld waardoor effectiever beleid tot stand kan komen
- Standaardisatie. De DWR gaat uit van vergaande standaardisatie. Diezelfde standaardisatie maakt het mogelijk voor beleidsmedewerkers eenvoudiger informatie te krijgen en te delen waardoor ze hun werk effectiever kunnen doen.
- Door bundeling is het eenvoudiger om (zowel binnen de ICT afdeling als binnen de beleidsafdelingen) taken toe te spitsen op specialismen
- Departementale medewerkers kunnen in elk gebouw werken (efficiëntie in verplaatsingstijd) en hebben eenvoudig toegang tot de netwerken van departementen waar zij informatie van nodig hebben.
- Effectiever gebouwbeheer. Het plaatsonafhankelijk werken maakt het (in grotere omvang) mogelijk zowel thuis te werken als op een flexibele werkplek. Hierdoor kan worden volstaan met minder kantoorruimte.
- ICT kan zich flexibel aanpassen aan (te wijzigen) business doelstellingen.
- Er ontstaat een effectieve overheidsbrede ICT-infrastructuur die zich ook buiten de rijksdienst gaat uitstrekken en waarlangs ketenmanagement (burgers, ander overheidspartijen) binnen het rijk in de volle breedte adequaat wordt ondersteund.

3.3 TCO DWR

Bij de onderbouwing van het financieringsverzoek is een TCO-model gehanteerd waarbij de volgende uitgangspunten zijn gebruikt.

- 1 Alle zeven GOUD departementen maken per 1 januari 2011 gebruik van alle functionaliteiten zoals die gedefinieerd zijn in het programmaplan DWR.
- 2 De ontwikkelinvesteringen worden gedaan ten behoeve van alle departementen
- 3 De gegevens uit de METRI rapporten van 2005/2006 en de VKA rapporten van 2007/2008 zijn voldoende betrouwbaar om, in deze fase, te kunnen gebruiken als referentiemateriaal.

De indeling van dit TCO-model is gebaseerd op Gemeenschappelijke Kosten Structuur (GKS), zoals die door het IODI is vastgesteld. Het TCO-model biedt de mogelijkheid om zowel globale informatie als detail-informatie in het model op te nemen zonder de uitgangspunten aan te tasten. Daardoor kunnen later ook meer gedetailleerd uitgewerkte cijfers verwerkt worden.

Er zijn drie scenario's onderscheiden:

- 1 voor de gehele Rijksoverheid;
- 2 de zeven GOUD departementen en
- 3 een samenwerkingsverband van de departementen SZW en V&W.

Voor elk van de drie scenario's is de TCO vastgesteld na implementatie van de DWR.

Op basis van de gehanteerde cijfers blijken de kosten per werkplek, bij integrale invoering het laagst. Bij de berekening is er vanuit gegaan dat de complexiteit niet toeneemt. Bij deze berekeningen zijn de migratiekosten van enkele deelprojecten maar beperkt meegenomen. Vooral nog wordt verondersteld dat deze per departement vergelijkbaar zullen zijn.

Naast de kwantitatieve overwegingen spelen de kwalitatieve overwegingen zoals betere uitwisseling van informatie en meer mogelijkheden om vernieuwingen en aanpassingen te realiseren een belangrijke rol.

De TCO in deze financieringsonderbouwing is opgebouwd uit de volgende overall kostencategorieën,

- Ontwikkelkosten
- Exploitatiekosten

Deze zijn verdeeld over de zeven projecten uit het programmaplan DWR

- Project 1: Portal/User-interface
- Project 2: Toegang
- Project 3: Functionaliteit
- Project 4: ECM
- Project 5: Techniek
- Project 6: Architectuur
- Project 7: Beheer

Daarbij zijn de volgende parameters voor berekening van de schaalvoordelen gehanteerd.

- Staffel ontwikkelkosten
- Staffel beheerkosten
- Staffel inkoopvoordeel
- normbedragen (uit benchmark rapporten)

3.3.1 *Migratiekosten*

In het TCO-model wordt er vanuit gegaan dat departementen overgaan naar de DWR op een 'natuurlijk moment' zoals end-of-life van een bestaande ICT-voorziening of een nieuwe functionele wens vanuit het bedrijfsproces. Die overgang betekent voor een departement aanloopkosten. Hoewel het departement in een dergelijke situatie met migratiekosten rekening zou moeten houden, zijn deze *niet in de TCO betrokken*. De overweging daarbij is dat de kosten van een departementale migratie naar een departementale nieuwe werkplek vergelijkbaar zijn met de migratie naar een (gemeenschappelijke) DWR.

3.3.2 *Staffel Ontwikkeling*

In de DWR worden de investeringen voor de ontwikkeling van een bepaalde functionaliteit één keer ten behoeve van alle departementen gedaan. Natuurlijk is het zo dat ook elk van de departementen zelf een dergelijke ontwikkeling ter hand kan nemen. Per departement zijn, vanwege de geringere complexiteit, de kosten dan lager dan wanneer het voor alle departementen gezamenlijk wordt ontwikkeld.

In het rekenmodel gebruiken we de volgende staffel, waarbij de kosten voor ontwikkeling bij één departement op ongeveer 50% worden gesteld van die bij deelname van alle departementen. Dit percentage neemt geleidelijk toe naarmate er voor meer departementen tegelijk ontwikkeld moet worden. Deze norm wordt uitsluitend gehanteerd om inzichtelijk te maken wat de verschillen zijn tussen deelname van enkele dan wel alle departementen.

Aantal departementen	1	2	4	7	10	13
Percentage van de kosten	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Tabel 1. Ontwikkelkosten afhankelijk van deelname

3.3.3 Staffel Beheer en exploitatie

Voor de kosten van een beheermedewerker is uitgegaan van de METRI-gemiddelden. Voor de toedeling van de beheerkosten per werkplek is uitgegaan van de in het METRI-rapport geschetste grafiek (zie pagina 60) van deze kosten. Ook in het VKA rapport (zie pagina 48) wordt een staffel gegeven voor de kosten van beheer afhankelijk van het aantal werkplekken. De genoemde cijfers zijn omgezet in een staffel waarmee de beheerkosten per werkplek worden vermenigvuldigd afhankelijk van het aantal betrokken werkplekken. In tabel 2 is de METRI-staffel verwerkt waarbij (uitsluitend ten behoeve van de vergelijking) een omvang van circa 4000 werkplekken genormeerd is op 100%.

Aantal werkplekken	2.000	4.000	8.000	12.000	15.000	>=20.000
Percentage van de kosten	167%	100%	67%	59%	53%	50%

Tabel 2. Beheerkosten afhankelijk van aantal werkplekken

3.3.4 Staffel Inkoop

Door gezamenlijke inkoop kunnen aanzienlijke besparingen worden behaald (METRI 2005, pagina 54). Voor een klein deel kan dat voordeel worden behaald door volumekortingen. Belangrijker zijn echter de voordelen die behaald kunnen worden door op de inkoopkosten te besparen. In tabel 3 zijn de METRI-gegevens verwerkt waarbij (uitsluitend ten behoeve van de vergelijking) een omvang van circa 4000 werkplekken genormeerd is op 100%.

Aantal werkplekken	2.000	4.000	8.000	12.000	15.000	>=20.000
Percentage van de kosten	105%	100%	95%	93%	92%	91%

Tabel 3. Inkoopvoordeel afhankelijk van aantal werkplekken

3.3.5 Scenario's

Op basis van de bovengenoemde staffels leidt dit dan voor de drie scenario's tot de onderstaande tabel 4 waarin de kosten per werkplek per jaar zijn weergegeven. De bedragen die genoemd worden bij de kosten per werkplek per jaar, kunnen niet als absolute kosten worden gebruikt: ze zijn bedoeld om het verschil inzichtelijk te maken tussen de situatie enerzijds waarin voor alle departementen samen wordt ontwikkeld en beheerd en anderzijds waarin elk departement zelf ontwikkelt en beheert. Met nadruk zij vastgesteld dat de laagste kosten per werkplek pas kunnen worden gerealiseerd als alle departementen deze zelfde werkplek gebruiken.

Er zijn twee bedragen opgenomen voor de kosten per werkplek per jaar. Het verschil tussen die twee bedragen ontstaat door de keuze om de investeringen in het kader van VRD niet of wel door te berekenen in de kosten per werkplek. Als de VRD-middelen gezien worden als een eenmalige investeringsimpuls kan de prijs exclusief de VRD-gelden worden gehanteerd. Worden die middelen gezien als reguliere investeringen dan moeten die kosten worden meegenomen in de kosten van de werkplek.

Scenario	Aantal werkplekken	Totale kosten per jaar (€ x 1000)	Kosten per werkplek per jaar (€)
Alle departementen	x	x	x
GOUD	x	x	x
V&W en SZW	x	x	x

Tabel 4. Kosten per werkplek per jaar

3.4 Sturing Business case

Naar verwachting zal het beeld van de TCO gedurende de looptijd van het programma wijzigen. Enerzijds als gevolg van – al dan niet departementale – keuzes, anderzijds als gevolg van marktontwikkelingen. In geval van wijzigingen c.q ontwikkelingen met een meer dan marginale invloed op de TCO of de op te stellen business case wordt deze telkens opnieuw ter advisering aangeboden aan de programmeboard-DWR. De validiteit en de actualiteit van de op te stellen business case zal daarnaast periodiek onderwerp zijn van de (externe) reviews die namens de opdrachtgever op het programma worden gedaan.

3.5 Onderhoud Business case

De programmaopdrachtgever DGOBR is eigenaar van de TCO en business case. De business case wordt door het programma in beheer genomen. Als er zich nieuwe ontwikkelingen voordoen die (mogelijk) invloed hebben op de business case, zal de business case op basis van die nieuwe ontwikkelingen door het programma in opdracht van de programmaopdrachtgever DGOBR worden geactualiseerd. Na advisering door de programmeboard-DWR beslist programmaopdrachtgever DGOBR of de bijgestelde business case als basis kan dienen voor voortgezette activiteiten binnen het programma.

3.6 Integrale document

Dit hoofdstuk beoogt slechts een samenvatting weer te geven van de TCO. Het integrale document is niet opgenomen in dit programmaplan maar wel separaat beschikbaar.

4. Besturing

4.1 Recente ontwikkeling besturing

Tijdens het opstellen van het programmaplan en de beoordeling van het plan in het kader van de financiering vanuit het programma VRD, is de besturing van het programma onderwerp van uitgebreide meningsvorming geweest. Het starten van de werkzaamheden van het DGOBR en van een CIO voor het Rijk hebben een stevige impuls gegeven aan een minder complexe en een minder ambigue besturing.

Het was daarbij van belang om rekening te houden met het opnieuw beleggen van de besturing van een aantal bestaande initiatieven.

Het betrof:

- 1 GOUD, gestart als een gezamenlijk verwervingstraject van KA-licenties voor een zevental departementen, maar inmiddels een traject waarbij die departementen hun werkplekdienstverlening harmoniseren. Voor zover het over kantoorautomatisering (KA; tekstverwerken, rekenen, presenteren en mailen) gaat, leidt het GOUD-project de facto tot een gezamenlijke werkplek voor de betrokken departementen.
- 2 Het Rijksportaal-initiatief van de VORA, dat een belangrijke verbinding heeft met de doorontwikkeling van Rijksweb tot het Rijksportaal. Dit initiatief beoogt de departementale intranetten samen te voegen tot één Rijksintranet. Ook voor dit initiatief geldt dat de samengevoegde intranetten de facto leiden tot één gezamenlijke werkplek waar het gaat over informatievoorziening. De zichtbaarheid van dit initiatief zal voor de gebruiker des te groter zijn als het Rijksportaal het Rijkslogo gaat voeren.
- 3 Het WiT (Werken in de Toekomst)-initiatief van een tweetal departementen. In dit initiatief wordt de blik gericht op de wat verdere toekomst (2011/2012). Het initiatief beoogt de werkplek van de toekomst vorm te geven, rekening houdend met de eisen die de "web 2.0"-generatie stelt, inclusief open standaarden en open source. Hoewel het initiatief gestart is door een tweetal departementen zullen de resultaten ervan bruikbaar zijn voor de ene digitale werkomgeving rijksdienst.
- 4 Van een iets andere orde maar wel zeer relevant voor de ontwikkeling van één DWR is de strategische beleidslijn van verschillende departementen om hun werkplekdienstverlening (in zijn geheel of grotendeels) uit te besteden aan een marktpartij. De komst van de DWR heeft gevolgen voor een dergelijke beleidskeuze en dat verdient aandacht en coördinatie.

- 5 Naast deze initiatieven is er nog de bestaande voorziening Rijksweb. Rijksweb is een reeds bestaand interdepartementale intranetvoorziening en vormt uit dien hoofde de basis voor het Rijksportaal.

Voor de genoemde initiatieven geldt – met uitzondering van het Rijksportaalinitiatief, waarbij alle departementen zijn betrokken – dat de groep van betrokken departementen duidelijk te onderscheiden is. En dat zo'n groep van betrokken departementen een eigen meer of minder expliciete ontwikkellijn voor het initiatief voor ogen heeft. Worden de initiatieven hiervoor onder 1, 3 en 4 vooral gedragen door leden van het IODI, het Rijksportaalinitiatief is een VORA-project (met betrokkenheid van het IODI). Daarmee is de focus van dat initiatief anders gericht. Vanuit dat uitgangspunt is het zinvol geoordeeld de besturing van het programma DWR te enten op deze doelgroepen met een eigen gezicht om daarmee de aansluiting met het bestaande initiatief te optimaliseren én de betrokkenheid en invloed van de betreffende departementen zo groot mogelijk te doen zijn. Dat geldt zowel voor de ontwikkeling van de DWR als voor de implementatie (vergelijk hoofdstuk 5.0 van dit plan).

4.2 Het besturingsmodel

De besturing van het programma volgt de MSP (Managing Successful Programs)-systematiek.

DGOBR is verantwoordelijk voor (de regie op) Rijksbrede bedrijfsvoering. Uit dien hoofde treedt DGOBR, meer in het bijzonder de Directeur Informatiseringsbeleid Rijk op als *opdrachtgever* van het programma. De Directeur Informatiseringsbeleid is eigenaar van de businesscase en bewaakt de toepassing van de kaders en standaarden op rijksbreed I-beleid.

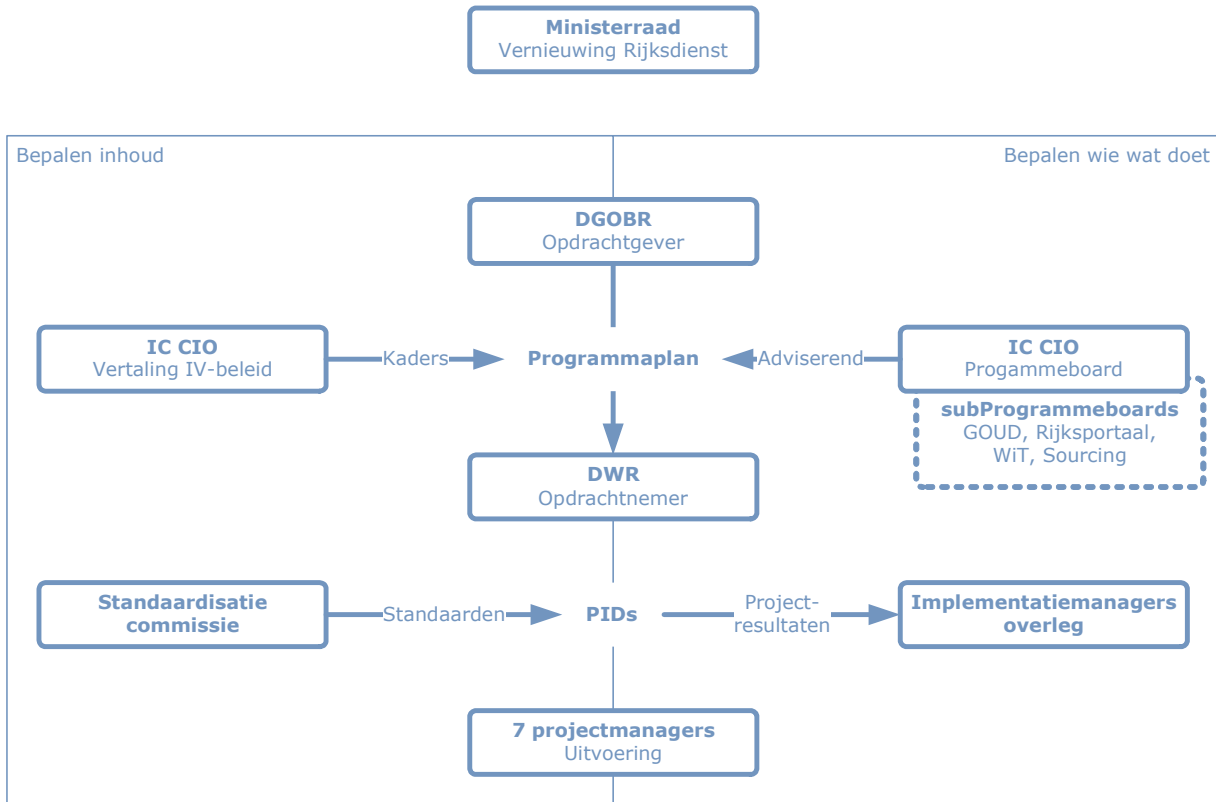
Op voorstel van het IODI is, onder voorzitterschap van diezelfde Directeur Informatiseringsbeleid Rijk, een *programmeboard*-DWR ingesteld.. De programmeboard draagt de verantwoordelijkheid voor de overall advisering op het programma. De directeur IR beslist gehoord hebbende het advies van de programmeboard.

Om recht te doen aan de verschillen in tempo en fasering van de in hoofdstuk 4.2 genoemde initiatieven, worden naast de programmeboard een viertal sub-programmeboards ingericht, waarin de bij het initiatief betrokken departementen deelnemen. Deze sub-programmeboards richten zich primair op de advisering over ontwikkelingen en implementatie-activiteiten binnen het programma voor zover nodig en gewenst in relatie tot de geschetste ontwikkeling. De frequentie van het overleg van de sub-programmeboards kan zowel per sub-programmeboard verschillen als per fase waarin de ontwikkeling zich bevindt.

Daarnaast is intern binnen DWR de sturing ingericht op programma- en projectniveau sturing ingericht. Zie voor een korte beschrijving paragraaf 4.5.

In de volgende figuur is de relevante omgeving van DWR voor de besturing weergegeven.

Sturing op de ontwikkeling DWR



4.3 De ondersteuning van de implementatie

Departementen zijn zelf verantwoordelijk voor de implementatie van DWR-voorzieningen. Voor elk departement is een medewerker aangesteld die binnen het departement verantwoordelijk is voor de daadwerkelijke realisatie van de implementatie; de Departementale Implementatiemanager, DIM. Om deze verantwoordelijkheid waar te maken, dient de departementale implementatiemanager afdoende mandaat te krijgen vanuit de departementsleiding.

De departementale implementatiemanager wordt vanuit het programma primair ondersteund door de implementatiemanagers van het DWR-implementatieteam (het I-team DWR). Zo zorgt het programma er voor dat de departementen voor en tijdens de implementatie niet alles zelf behoeven te onderzoeken; bijvoorbeeld wat de verschillende projecten opleveren en hoe de onderlinge samenhang van de deliverables van de onderscheiden projecten op enig moment precies vorm krijgt. Tevens is hulp en ondersteuning beschikbaar bij de vormgeving van de departementale implementatieplannen ten aanzien van de (verschillende releases van de) DWR.

De departementale implementatiemanagers en het I-team DWR begeleiden de (departementale) implementatie, delen expertise daarover en adviseren de departementsleiding, het programmamanagement en de sub-programmeboard over te nemen (sturings)maatregelen op het terrein van de implementatie. De departementale implementatiemanager is het Single Point-of-Contact (SPOC) van en naar het programma daar waar het implementatievraagstukken van DWR betreft.

De departementale implementatiemanagers rapporteren aan hun departementsleiding over de voortgang van de implementatie en informeren hierover het I-team DWR. Het I-team DWR rapporteert de overall voortgang van de implementatie van DWR-voorzieningen aan het programmamanagement.

Bij de aanpak van de implementatie van de DWR gaan we uit van een cyclus van planning, uitvoering en gebruik/beheer per departement. We ondersteunen die op twee manieren::

1. met communicatie en bijeenkomsten;
2. met het bieden van expert kennis op het gebied van techniek- en organisatievraagstukken;
3. en het bevorderen van synergievoordeel rijksbreed door te implementeren diensten/producten waar mogelijk bij verschillende organisatie-onderdelen op (nagenoeg) gelijke tijdstippen te doen plaatshebben.

Om van elkaar te leren en gebruik te kunnen maken van expertise binnen het programma en de best-practices van de organisatorische eenheden, treedt het I-team DWR op als initiator, moderator en facilitator. De diepgang hierin wordt enerzijds bepaald door de behoefte aan ondersteuning zoals die wordt aangegeven in departementale implementatieplannen en de budgettaire ruimte die beschikbaar is binnen het programma.

In het departementale implementatieplan is DWR gekoppeld aan de businesscase per departement. Per DWR-voorziening dient inzichtelijk gemaakt te worden, wat de implementatie en exploitatie kost, maar tevens wat het oplevert (kwalitatief en kwantitatief). Hierbij is het implementatieplan tevens een belangrijk stuurinstrument voor de departementsleiding die de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de businesscase draagt.

4.4 Inrichtingskader en Plan van Aanpak audits

De opdrachtgever heeft ten behoeve van het programma een inrichtingskader vastgesteld, waarin is beschreven op welke wijze het programma inzicht geeft in planvorming, voortgang en resultaten, waarmee hij in staat is adequaat te sturen op de realisatie van het programmaplan, de PID's en de faseplannen én inzicht heeft in de bedrijfsvoering binnen het programma. Daarnaast geeft het inrichtingskader inzicht in de rolverdeling bij de ondersteuning van de diverse aan het programma verbonden gremia. Het inrichtingskader en het plan van aanpak audits zijn niet in dit document opgenomen maar wel separaat beschikbaar.

4.5 Besturing van de projecten binnen het programma

De projecten binnen het programma worden aangestuurd door de directeur DWR. Rondom ieder project worden klankbordgroepen/ (senior)usergroepen / gebruikersoverleggen of andere relevante verbindingen vormgegeven ter borging van de verbinding met de departementen; binnen het programma hebben all deze groepen de naam "expertgroep" gekregen. Op het niveau van de projecten spelen de relevante IODI-portefeuilles een rol als klankbord en in specifieke (ontwikkel)trajecten zal worden voorzien in borging van de departementale input naast de reeds genoemden. Zo is voor review van producten en diensten met een hoog technisch (IT-) gehalte een voorziening ingericht waarbij gebruik wordt gemaakt van de expertise van alle grote Rijks-ICT-uitvoeringsbedrijven.

Binnen het programma zijn zeven projecten ingericht. Voor de deliverables van zo'n project is steeds een projectmanager (resultaat)verantwoordelijk; bij een dergelijke resultaatverantwoordelijkheid behoort een (door de programmadirecteur gemandateerd) budgethouderschap. Hij/zij legt derhalve in de lijn verantwoording af aan het programmamanagement. Mogelijk vinden binnen de projecten nog separate deelprojecten plaats; projectleiders van dergelijke (deel)projecten ressorteren rechtstreeks onder de projectmanager en kunnen zelf geen nieuwe deelprojecten starten; de beslissing over het starten van (deel)projecten en de inrichting daarvan is de verantwoordelijkheid van het programmamanagement op advies van de projectmanager.

De sturing op alle niveaus in de lijn vindt plaats op basis van resultaat (deliverables) en budget. Basisdocumenten hierbij zijn het programmaplan voor het totale programma (dit document) en de PID's (Project Initiation Documents; vergelijk Prince2) voor de projecten.

Ten aanzien van de interne besturing van het programma DWR geldt het volgende: De directeur is eindverantwoordelijk en is aanspreekbaar op het behalen van het programmaresultaat. Intern bewaakt de directeur de samenhang tussen de zeven projecten en de voortgang van ieder van de projecten. Extern is hij aanspreekpunt voor het programma DWR.

De projectmanagers van de zeven projecten zijn verantwoordelijk voor tijdige en volledige realisatie van de projectdoelstellingen (resultaatverantwoordelijkheid) op basis van transparante en concrete (fase)plannen die inzicht geven in de totstandkoming van concrete voorzieningen, zowel waar het gaat om het moment van beschikbaar komen als om de daarmee gemoeide resources en financiën. Daarnaast zijn de projectmanagers verantwoordelijk voor het hanteren van de programmakaders en voor de consistentie binnen het programma als het gaat om de samenhang en raakvlakken van hun project met de andere DWR-projecten.

De projectmanagers zijn (gemandateerd) budgethouder voor de budgetten die door het programmamanagement aan hun project is toegekend. Budgetten worden uitsluitend toegekend op basis van de eerdergenoemde concrete plannen; de verantwoording is een taak van de projectmanager en onderdeel van de P&C-cyclus van het programma.

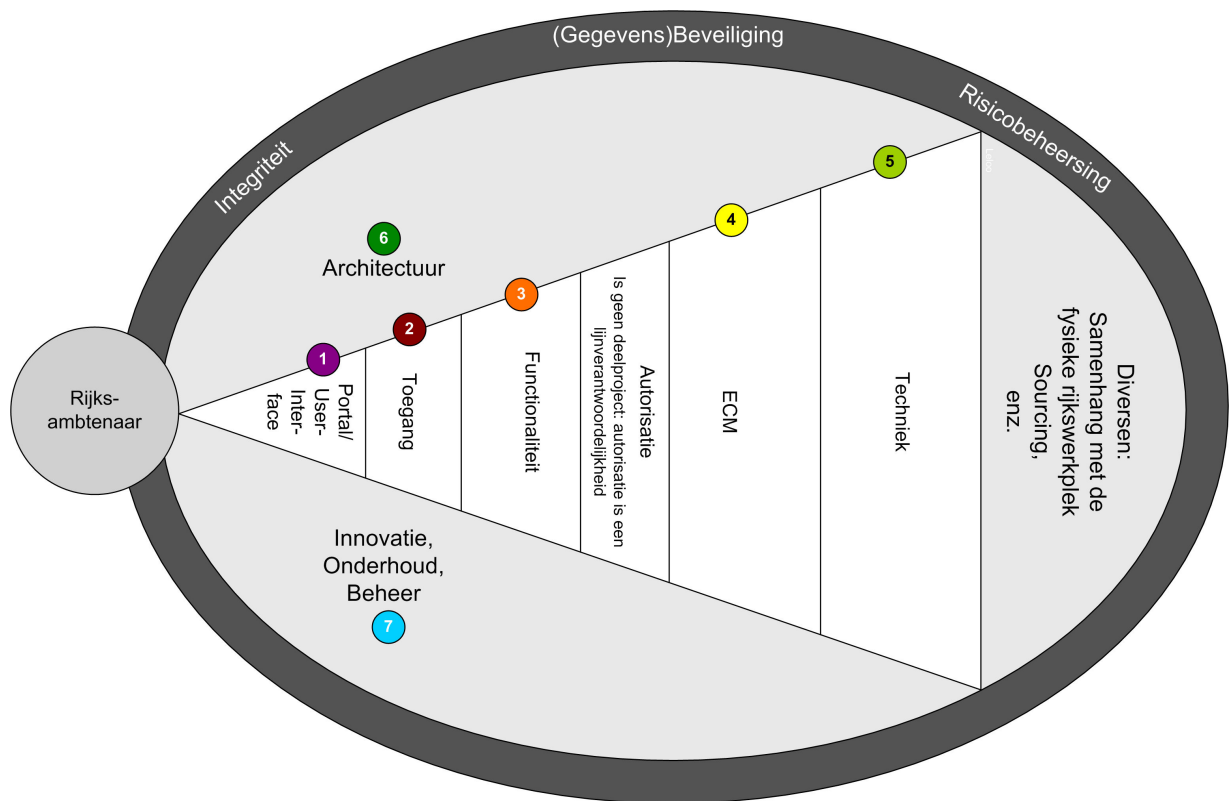
De P&C-cyclus van het programma is gebaseerd op de planning en fasering in het Programmaplan en in de onderliggende PID's. De P&C-cyclus is vastgelegd in het Inrichtingskader DWR en er is een Kwaliteitshandboek vastgesteld. De control geschiedt langs de lijn van het Kwaliteitshandboek DWR, waar invulling wordt gegeven aan zaken als highlight reports, issue logs en risklogs.

Voor de besturing van het programma DWR staan resultaatgericht management en professionaliteit centraal. Het programmamanagement bespreekt periodiek de voortgang van het programma met de opdrachtgever en met de (sub-)programmeboard(s), zowel op het terrein van realisatie van de programmadoelstelling(en), als over financiële uitputting en draagvlakontwikkeling. Planperiodes worden steeds afgesloten met een rapportage.

4.6 Hoofdarchitectuur

De hoofdarchitectuurplaat van het programma is opgenomen in de volgende figuur. Deze plaat maakt in één oogopslag duidelijk hoe het programma de samenhang tussen de verschillende projecten ziet maar ook dat er relaties zijn met relevante onderwerpen buiten het programma (Rijkswerkplek, maar ook bijvoorbeeld soucingsbeleid). Daarnaast is duidelijk zichtbaar dat zekere resultaten slechts behaald kunnen worden als ook geïnvesteerd wordt in (bewustwording en) training van (toekomstige) gebruikers. Het gaat dan vooral om garanties of verwachtingen ten aanzien van vertrouwelijkheid van informatie en interactie; een gepaste attitude van de individuele gebruiker als aanvulling op procesmatige en organisatorische vertrouwelijkheidsmaatregelen is noodzakelijk voor een optimaal eindresultaat.

De in de plaat zichtbare onderverdeling in (onderling samenhangende) aandachtsterreinen of (groepen van) activiteiten vertaalt zich binnen de programma-organisatie naar het inrichten van zeven projecten.



4.6.1 *Project 1: portal/userinterface*

Het project heeft als onderwerp het ontwerpen en realiseren van een rijksbrede voorziening om functionaliteit op een uniforme wijze beschikbaar te stellen aan rijksambtenaren: het Rijksportaal.

Het betreft één geïntegreerde omgeving die toegang biedt tot functionaliteiten welke de gebruiker nodig heeft voor de uitvoering van zijn dagelijkse werkzaamheden. Dit project zal in samenwerking met de departementen de gewenste functionaliteiten opstellen en is verantwoordelijk voor het opstellen van de eisen (standaards) aan deze functionaliteiten op het gebied van usability, personalisatie, applicatie integratie, etc.

Daarnaast worden richtlijnen opgesteld voor en ondersteuning gegeven bij het uitvoeren van de migraties van de intranetten van de diverse departementen naar het Rijksportaal.

4.6.2 *Project 2: Toegang*

Het project heeft als onderwerp de toegangscontrole tot informatie en applicaties binnen de gehele Rijksoverheid

4.6.3 *Project 3: Hulpmiddelen*

Het project heeft als onderwerp de realisatie van veel gebruikte software-applicaties voor dagelijks gebruik door gewone gebruikers en aangeboden in de vorm van Rijksbreed inzetbare ICT-diensten.

4.6.4 *Project 4: ECM (Enterprise Content Management)*

Het project heeft als onderwerp het op termijn mogelijk maken dat content Rijksbreed – binnen de wettelijke kaders –toegankelijk en uitwisselbaar wordt. Het programma beperkt zich in aanvang tot het ontwikkelen van een visie en het uitvoeren van enkele voorbereidende activiteiten.

4.6.5 *Project 5: Techniek*

Het project heeft als onderwerp het creëren van één interdepartementale technische infrastructuur waarbij,

Voorzieningen die benodigd/randvoorwaardelijk zijn voor interdepartementale samenwerking worden *opgezet of verbeterd* (RijksDirectory, RijksDNS, Beheer- en beveiligingsgereedschappen, Beveiliging GOUD)

Departementale voorzieningen worden *geconsolideerd* en interdepartementaal aangeboden (RijksConnect, RijksInternet, Video diensten, PDA)

Departementale voorzieningen *worden afgestemd* op een geïntegreerde samenwerking in een interdepartementaal verband (zoals Netwerk harmonisatie, Compartimentering rekenvoorzieningen). Om de DWR te kunnen realiseren is het noodzakelijk dat de ICT-structuren van de departementen op elkaar zijn afgestemd en waar nodig volgens dezelfde principes, standaarden en richtlijnen werken. De op elkaar afgestemde structuren, voor de ambtenaar weliswaar niet direct zichtbaar, zijn voor de DWR van cruciaal belang. Zij vormen immers het fundament onder de realisatie van veelgebruikte software-applicaties voor dagelijks gebruik door gewone gebruikers en aangeboden in de vorm van rijksbreed inzetbare ict-diensten.

4.6.6 *Project 6: Architectuur*

Het project levert zowel inrichtingsprincipes als standaarden, modellen, behoefteschetsen, patronen en richtlijnen die in de DWR projecten moeten worden toegepast.

4.6.7 *Project 7: Beheer*

Het project heeft als onderwerp het organiseren van het functioneel beheer, het technisch beheer en het applicatie beheer van gemeenschappelijke (generieke) diensten en producten voor de kerndepartementen. In dit verband en het stap voor stap organiseren en operationeel (laten) inrichten en beleggen van de exploitatie en het beheer van de diensten en producten die worden ontwikkeld / opgeleverd in het kader van het programma "Digitale Werkomgeving Rijksdienst".

4.7 **Projecten**

De projecten werken op basis van een PID (Project Initiation Document) per project. De volgende deliverables zijn in die PID's gedefinieerd.

Cluster/Project	Doelstelling	Producten/diensten	Samenwerking
Portal/userinterface	Bepalen welke info en functionaliteit beschikbaar komt	Rijksportaals Uniforme userinterface Gebruikersonderzoek Functionaliteit	VORA: ONS

Cluster/Project	Doelstelling	Producten/diensten	Samenwerking
Toegang	Veilige toegang tot rijksbrede content en applicaties	Rijkspas Identity management Single sign on	IODI/IOFD P-Direkt Rijkspas
Functionaliteit	Het realiseren van gebruikersfunctionaliteit	"KA" omgeving Rijksmail Zoekfunctie Samenwerkingsfunctiona- liteit	NOiV, gebruikers
ECM	Het organiseren van de content	Rijksbrede ECM visie	Informatie op orde
Techniek	Het realiseren van technische Infrastructurele voorzieningen	Netwerkvoorzieningen Directory services Hosting	NOiV, suppliers GBO- Overheid
Architectuur	Bestemmingsplan en bouwtekeningen (samenhang der dingen)	Architectuur Ontwerp	MARIJ, NOiV
Beheer	(organiseren van) het Beheer van Rijksbrede Voorzieningen + dienst-verleningsmodel DWR	Scoop beheer Startorganisatie	IODI

Tabel 5 Realisatie Digitale Werkomgeving Rijksdienst

Bovenstaand schema somt de projecten op alsmede de doelstelling(en) van het betreffende project en de belangrijkste op te leveren producten. De optelsom van de producten van de zeven projecten tezamen met communicatie en implementatiedeskundigheid realiseren de programmadoelstelling: de uniforme digitale rijkswerkplek.

In de laatste kolom van het schema is weergegeven welke relatie het project heeft met andere, bestaande projecten/programma's binnen de Rijksoverheid. Daarop wordt in het volgende hoofdstuk nader ingegaan.

5. Verbinding

DWR gaat verder dan techniek. De uitdaging voor het programma zit ook invloegende drie zaken:

- het op één lijn brengen van de behoefte van departementen aan dienstverlening op het gebied van de DWR
- het harmoniseren van departementale planvorming met de DWR als interdepartementaal initiatief
- het aan DWR-zijde begeleiden van de departementale implementatie-, migratie- en changemanagementtrajecten.

Iedere departementale gebruikersorganisatie voorziet op dit moment in een vergelijkbare ondersteuning. De ze bestaande omgevingen zijn in het algemeen los van elkaar tot stand zijn gekomen. Het bijeen brengen van dit geheel is een uiterst complexe en omvangrijke operatie met een fors ambitieniveau. Zo'n proces tot een goed einde brengen, kan alleen als alle betrokkenen – ook buiten de programma-organisatie – optimaal zijn aangesloten bij de ontwikkelingen.

Communicatie en betrokkenheid van de departementen

Het programma DWR gaat communicatie en interactie met de departementen zwaar inzetten. Datzelfde geldt voor implementatie-ondersteuning; het programma zal gaan optreden als (tijdelijk) kenniscentrum bij de ondersteuning van de implementatie op de diverse departementen.

Communicatie- en implementatieondersteuning worden daartoe onder directe verantwoordelijkheid van het programmamanagement ingericht.

Het tot stand brengen van een DWR betekent een veelheid aan activiteiten en afhankelijkheden die verbinding en borging verdienen. In de volgende paragrafen worden de thans voorziene borgingsmaatregelen beschreven.

5.1 Verbinding reeds lopende initiatieven

Met dit plan is samenhang aangebracht tussen de lopende initiatieven, die in hoofdstuk 1 van dit plan al zijn genoemd. De realisatie van de GOUD-werkplek, de realisatie van het Rijksportaal en de activiteiten in het kader van WiT zijn met elkaar en de DWR in lijn en onder regie van DGOBR gebracht. In de tijd gezien zijn zij allemaal groeistadia van uiteindelijk dezelfde voorziening: de DWR. De eerste release van DWR is beschikbaar per oktober 2009 als de GOUD-departementen kunnen beschikken over single-sign-on en het Rijksportaal 1.0. Voor de gebruiker van die werkplek gaat het er "gewoon" om dat zijn digitale werkplek het doet, het goed en ongestoord doet en steeds voorzien is van de

spullen die hij nodig heeft om zijn werk te kunnen doen. En alle genoemde initiatieven dragen daaraan bij. Nu de genoemde initiatieven zijn samengebracht in één plancyclus en één besturing, zijn waarborgen gecreëerd voor synergie bij de totstandkoming van de DWR.

5.2 Verbinding programma rijkswerkplek

Voorts is sprake van een belangrijke samenhang van het programma DWR met het programma Rijkswerkplek, dat zich buigt over alle aspecten die in gezamenlijkheid de werkplek van de Rijksambtenaar vormen. De DWR is daar (slechts) het digitale onderdeel van. Om uiteindelijk een situatie te creëren waarin de Rijksambtenaar optimaal wordt gefaciliteerd bij het uitoefenen van zijn taken, is een samenhangend geheel aan voorzieningen/maatregelen nodig. Het programma Rijkswerkplek beoogt die samenhang te borgen en is daarmee een factor van belang voor het programma DWR. Het programmamanagement participeert in de activiteiten van de stuurgroep waarmee de samenhang is geborgd.

5.3 Verbinding NOiV

Het programma DWR kan enerzijds fors bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van het programma NOiV en is anderzijds bij de formulering van uitgangspunten en randvoorwaarden sterk gebonden aan datzelfde programma. De noodzaak tot het aanbrengen van samenhang in de doelstellingen en activiteiten van het programma NOiV en die van het programma DWR wordt door beide programma's groot geoordeeld. Vooral nog lijkt de borging van deze afhankelijkheid het best gediend met een rol voor (het programmabureau) NOiV als senior supplier van verschillende projecten binnen het programma DWR. In september 2008 is een werkconferentie gehouden waarbij NOiV, EZ, BZ, DWR en de WiT-departementen een gezamenlijke roadmap hebben gemaakt voor de ontwikkeling van DWR 2.0.

5.4 Verbinding binnen het programma DWR

Het is van groot belang dat de zeven projecten *binnen het programma* in harmonie en samenwerking naar het eindresultaat toewerken. De hoofdarchitectuurplaat én deze paragraaf geven de belangrijkste relatie van ieder individueel project aan. En op het niveau van architectuur (DWR-architectuur) en beheer zijn maatregelen ter borging van de samenhang natuurlijkerwijze beschikbaar. Maar er is meer. Er is sprake van vele dwarsverbindingen tussen medewerkers en deliverables van de verschillende projecten. Zo is er bijvoorbeeld een natuurlijke verbinding tussen de Portal en ECM, tussen Toegang en Techniek enz. Om die reden zal binnen het programma specifiek aandacht worden besteed aan het managen van zowel de deliverables van de individuele projecten als met het managen van de relaties en afhankelijkheden tussen de projecten en de projectdeliverables. Onderstaand leest u welke verbindingen we voor de zeven projecten in kaart hebben gebracht.

5.4.1 *Portal/userinterface*

Project 1 (Portal/userinterface) heeft een natuurlijke verbinding met de communicatie-verantwoordelijkheid die het Rijk heeft en daarmee met de VORA. Immers, dit project levert het daadwerkelijk voor de rijksmedewerker zichtbare startscherm op, waar hij dagelijks mee moet werken. Daarmee levert project 1 tevens de verbinding tussen techniek en gebruik van die techniek door de Rijksambtenaar.

5.4.2 *Toegang*

Project 2 (Toegang), voorheen vooral bekend onder de naam "Identitymanagement" en ook een rechtstreekse voortzetting daarvan, heeft een stevige verbinding met de verantwoordelijken voor beveiliging én die voor HRM-processen. Het eerste ligt voor de hand; het tweede wordt veroorzaakt door de aanname dat de (Inter-)departementale personeelsregistraties moeten gaan fungeren als basisregistratie voor de levering van informatie over personen werkzaam bij het Rijk.

5.4.3 *Functionaliteit*

Project 3 (Functionaliteit) realiseert de voor de rijksmedewerker benodigde functionaliteit en heeft daarmee een natuurlijke band met (vertegenwoordigers van) de gebruikers van functionaliteit; de senior users bestaan derhalve niet uitsluitend uit leden van het IODI, maar voor dit project valt te denken aan een doorsnee van het management van (primaire) gebruikersgroepen zoals enkele hoofden van (beleids)afdelingen en een uitgebreide groep van medewerkers binnen de rijksdienst verdeeld over verschillende taakgebieden (bijvoorbeeld beleidsmedewerkers, toezichthouders, uitvoerders, managers) én verdeeld over verschillende werkstijlen (web 0.0, web 1.0 ; digital immigrants, web 2.0; digital natives en wellicht ook in beperkte mate web 3.0; de kinderen en tieners van nu, de ambtenaren van morgen en overmorgen).

5.4.4 *ECM*

Project 4 (ECM) moet het op termijn mogelijk gaan maken dat content zonder veel moeite geïntegreerd, just in time en just enough wordt ontsloten en wordt gedeeld in relatie tot de uit te voeren taak. De uiteindelijke realisatie van die doelstelling ligt wat verder in de tijd, maar helder is al wel dat dit project verbinding nodig heeft met andere initiatieven die zich bezig houden met de (re)organisatie van content. Een deel van de te ondernemen activiteiten van dit project is al ter hand genomen in het WIT-initiatief van Defensie en Buitenlandse Zaken. Voor dit moment is het programma Informatie op Orde een relevante partner.

5.4.5 *Techniek*

Project 5 (Techniek) zorgt voor een interdepartementale technische infrastructuur. Daarmee is onmiddellijk duidelijk dat er zich allerlei verbindingen aandienen die gerelateerd zijn aan bestaande (infrastructurele) departementale voorzieningen en de verantwoordelijken daarvoor. Primair is daar GOUD omdat dat initiatief alleen maar optimaal kan functioneren als er sprake is van een solide interdepartementale infrastructuur. Duidelijk is ook dat er een stevige relatie ontwikkeld moet worden met de bestaande overheids-ICT-bedrijven, enerzijds om inzicht te krijgen in de status quo maar ook omdat er naast de interdepartementale (DWR-)infrastructuur departementale infrastructuren zullen blijven bestaan die (tenminste) departementale processen

ondersteunen. GBO-Overheid tenslotte als beheerder van de Haagse Ring (Publiek Service Net) is een natuurlijke partner voor dit project.

5.4.6 *Architectuur*

Project 6 (Architectuur) levert functionele ontwerpen op ten behoeve van de realisatie, verbouw én onderhoud van de DWR. De belangrijkste verbinding voor dit project ligt bij het andere belangrijke architectuur-initiatief binnen de Rijksoverheid: MARIJ. Inmiddels is het OpdrachtgeversOverleg (OGO) MARIJ omgedoopt in de stuurgroep architectuur en uitgebreid met de programmamanager DWR en biedt aldus een solide basis om activiteiten op het terrein van architectuur in samenhang te laten plaatsvinden.

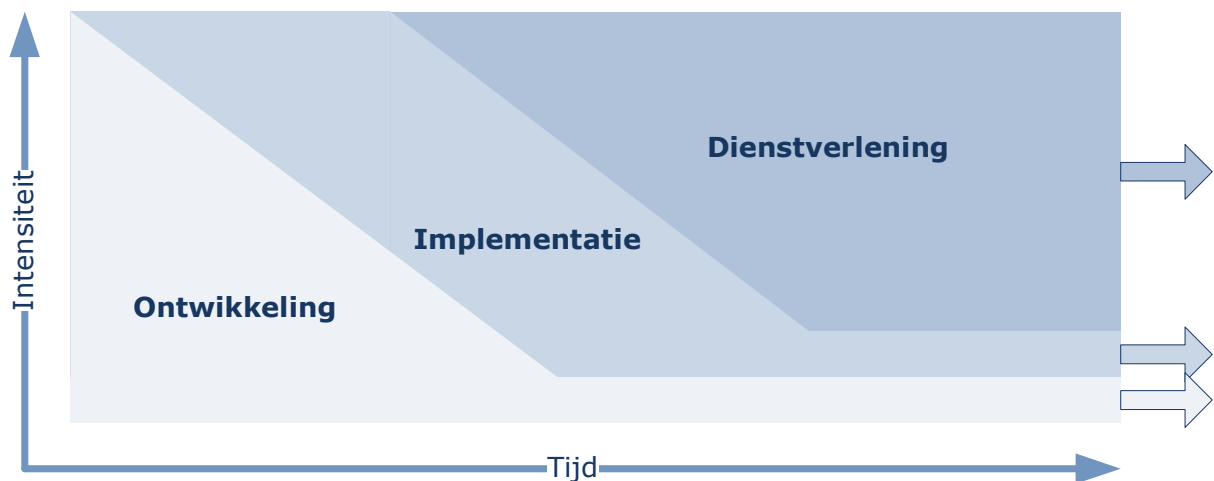
5.4.7 *Beheer*

Binnen het project 7 (Beheer) worden het dienstverleningsmodel DWR vormgegeven én voorstellen gedaan voor de organisatie-inrichting van de regiefunctie op beheer. In beide gevallen is sprake van een sterke verbinding met/sturing door DGOBR die beleidsmatig verantwoordelijk is voor de Rijksbrede bedrijfsvoering. Voor het dienstverleningsmodel zal sprake zijn van verbindingen met het (lijn)management die als afnemer van DWR-diensten gaat functioneren, voor het organisatie-inrichtingsvraagstuk is vooral verbinding gewenst met DIR, de programmeboard DWR, het IODI, de ICBR, de CPO en (alweer) de thans aanwezige verantwoordelijken voor (enige vorm van) beheer. Ten overvloede: hiermee wordt dus niet bedoeld de uitvoering van operationeel beheer.

Onderdeel van het Dienstverleningsmodel vormt regie op – en indien nodig inrichting van – de beheerprocessen in lijn met het sourcingsbeleid. Het project zorgt ervoor dat beheer voor de ontwikkelde (delen van de) DWR gaat plaatsvinden. De processen gemoeid met beheer én de uitgangspunten die worden gehanteerd bij (ICT-) beheer behoren voor het concern Rijk met elkaar in lijn te liggen of zelfs identiek te zijn; daarmee is een ongestoorde informatievoorziening (intern en extern) het beste gediend. Daarmee behoort het project Beheer verbindingen te hebben met de verantwoordelijken voor de formulering van een Rijksbreed sourcingsbeleid.

6. Van ontwikkeling naar werking

Al in de inleiding is aangegeven dat de ontwikkeling van de DWR niet de moeilijkste opgave van het programma zal zijn. Het door het programma te realiseren resultaat is pas bereikt als er daadwerkelijk door alle departementen optimaal gebruik van wordt gemaakt. Dan pas wordt de business case in volle omvang gerealiseerd. De ontwikkeling van de DWR combineert een veelheid aan benodigde voorzieningen met bewezen toepassingen. De complexiteit op het terrein van ontwikkeling ligt voor de korte termijn vooral het realiseren van een interdepartementale infrastructuur, architectuur en beveiliging (incl identity en accessmanagement). Voor de wat langere termijn is enterprise content management de grote uitdaging.



De complexiteit wordt echter ook ingegeven doordat departementen 'over' moeten. En dat de DWR straks ongestoord draait ten behoeve van alle rijksmedewerkers. In dat licht wordt in dit hoofdstuk stil gestaan bij een tweetal essentiële vervolgstappen:

- Implementatie/migratie/uitrol
- Dienstverlening

6.1 Implementatie

Naast een (soms forse) technische operatie is bij de implementatie van DWR sprake van verandermanagement van behoorlijke omvang. Het raakt alle medewerkers en die

medewerkers zullen gestuurd en gesteund moeten worden bij de overstap naar en het gebruik van de DWR.

De verantwoordelijkheid voor de implementatie ligt primair bij de departementen zelf. Dat is vanzelfsprekend, departementen zijn immers zelf verantwoordelijk voor hun bedrijfsvoering. Daarnaast is er ook een praktisch argument: zij kennen hun eigen organisatie het beste. Die verantwoordelijkheid betekent echter niet dat ze het zelf allemaal moeten doen. Enerzijds ontbreekt wel veel kennis op het gebied van hetgeen nieuw ontwikkeld is. Die kennis ligt binnen het programma. Anderzijds ontbreekt vaak tijd en capaciteit.

In samenspraak met de departementen wordt van uit het programma dan ook de noodzakelijke capaciteit en kennis opgebouwd om te ondersteunen bij de implementatie. De behoefte daaraan en de inzet daarbij wordt per departement afgestemd. Het is immers sterk afhankelijk van de uitgangspunten van het betreffende departement.

De implementatie start in feite al met de start van de ontwikkeling. De ervaring leert dat als bij de ontwikkeling geen rekening wordt gehouden met de specifieke uitgangspunten van departementen, implementatie sterk bemoeilijkt wordt. Het programma DWR trekt daarbij lering van de ervaringen die P-Direkt op dit terrein heeft opgedaan. Bij P-Direkt is de kanteling gemaakt van een (opgelegde) blauwdruk naar een ontwikkeling vanuit de departementale realiteit naar een gezamenlijk eindbeeld. De laatste benadering blijkt succesvol en is ook uitgangspunt bij de DWR.

Inmiddels zijn departementale implementatiemanagers aangesteld. Het gezamenlijk overleg van deze departementale implementatiemanagers met hun counterparts binnen het programma vormt een belangrijke basis voor een succesvolle ontwikkeling en implementatie. De implementatiemanagers spelen dus ook in de ontwikkelingsfase een belangrijke rol bij het duiden van richtingen en oplossingen. Daarnaast staan zij aan de lat voor de implementatie in hun eigen departement. Het betekent ook dat op strategisch niveau met regelmaat overleg gevoerd moet worden over implementatievraagstukken rondom de DWR. Binnen de besturing van het programma gebeurt dit in de eerste plaats in de sub-programmeboards en/of de programmeboard, maar ook overleg van deze aard in andere relevante gremia wordt niet uitgesloten. De opdrachtgever van het programma, ondersteund door de programmadirecteur is op dat niveau de centrale spil. Daarnaast zal DWR frequent op de agenda van de departementale leiding moeten staan.

6.2 Regie op beheer/dienstverlening

Duidelijk is dat het programma – uit de aard van zijn taakstelling – geen structurele beheertaken gaat uitvoeren ter zake van de DWR. De (deel-)producten die het programma levert, moeten echter wel op adequate wijze in beheer genomen kunnen worden. Kiezen voor een gezamenlijke ontwikkeling naar één DWR rijksbreed betekent dat de huidige voorzieningen op het terrein van beheer niet langer zullen voldoen. Er moet iets nieuws worden bedacht met als uitgangspunt een continue, storingsvrije, door te ontwikkelen dienstverlening op het gebied van de DWR (vergelijk P-Direkt). Zowel aan de dienstverlening zelf als aan de achterliggende organisatie dient daarbij vorm te worden

gegeven. Het programma rekent het tot zijn taak om terzake van beide adviezen op te stellen.

Om dienstverlening vorm te geven, is een dienstverleningsmodel noodzakelijk. Zo'n model zegt welke dienstverlening wordt geboden, waar daarbij verantwoordelijkheden liggen en hoe een en ander wordt georganiseerd. Uitgangspunt bij het dienstverleningsmodel is dat gebruikers - de departementen - gebaat zijn bij goede, samenhangende dienstverlening tegen een goede prijs.

Uitgangspunt bij het formuleren van voorstellen voor nieuwe mogelijkheden om beheer vorm te geven zal zijn dat de departementen hierop één organisatie zullen kunnen moeten aanspreken (one-stop-shopping). Zo'n organisatie zal overigens niet zelf het technisch beheer ter hand nemen; daarvoor maakt hij gebruik van aanbieders van deze diensten; functioneel beheer behoort wel centraal vorm te krijgen nu sprake is van (geïntegreerde) werkplekdienstverlening en er dus in samenhang moet worden beheerd en onderhouden.

7. Planning, resources

7.1 Globale fasering

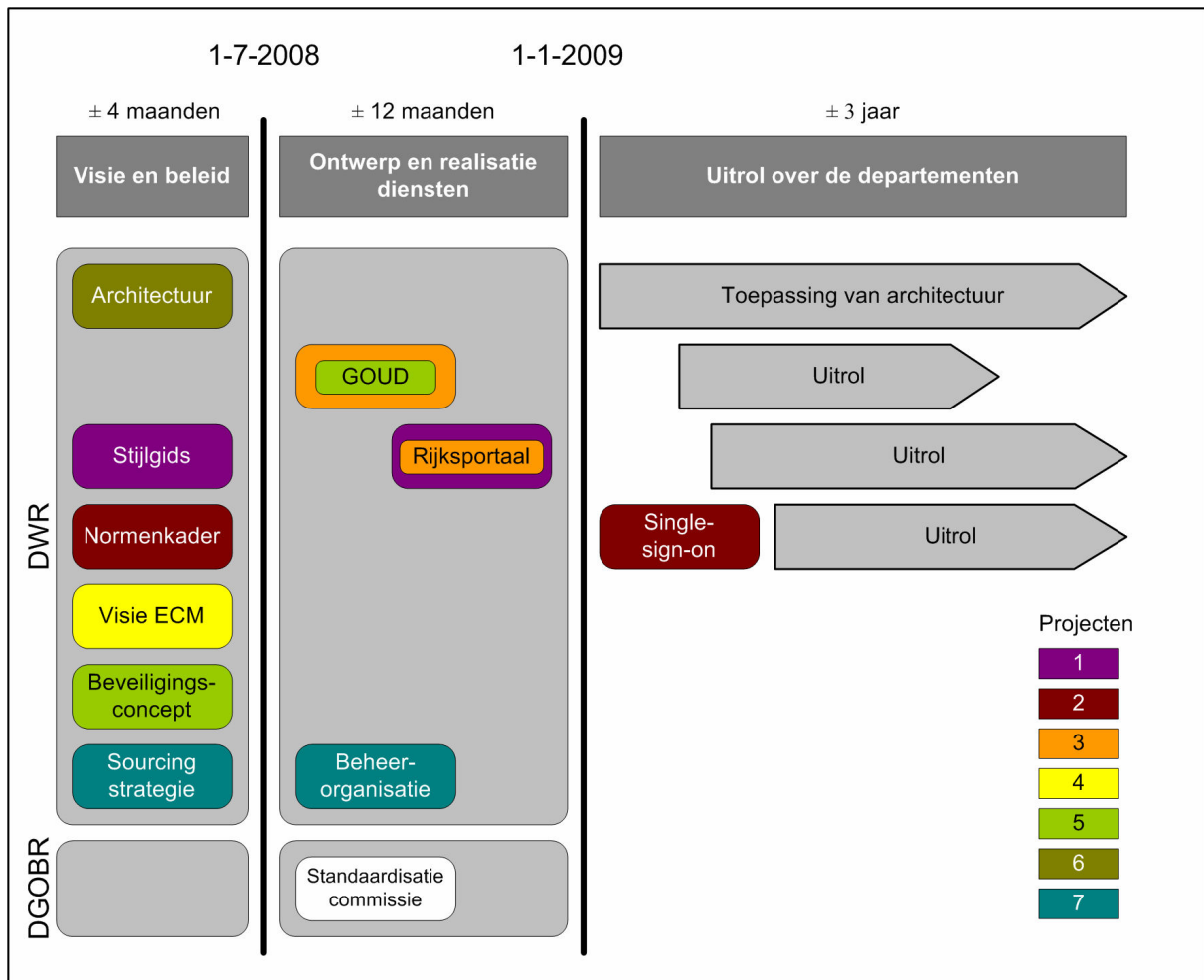
De totstandkoming van de DWR is in een drietal globale fases onder te verdelen.

- 1 Beleid en Visie: hier worden de kaders voor de verdere ontwikkeling vastgesteld:
 - de basisarchitectuur met benodigde standaarden
 - visie op Enterprise Content Management
 - beveiligingsconcept
 - normenkader voor Identity management (gereed)
 - sourcing strategie voor beheer DWR diensten
 - richtlijn Open standaarden, open Source
- 2 Ontwerp en realisatie van diensten. De benodigde diensten worden verder ontwikkeld en implementatiegereed gemaakt.
- 3 Implementatie bij de departementen van ontwikkelde diensten

De stijlgids beschrijft welke huisstijlnormen en –kaders geldend zijn; het normenkader is het thans gehanteerde normenkader identity management.

Het plaatje hierna suggereert dat er nog in 2008 veel gerealiseerd moet worden, met name voor de GOUD-werkplek. Dat is juist; tegelijkertijd is het programma – vooruitlopend op de definitieve vaststelling van dit programmaplan – al geruime tijd gestart met de voorbereidingen die nodig zijn om de uitrol van de de GOUD-werkplek tijdig te kunnen laten plaatsvinden.

De (sub)programmeboard(s) vervullen een belangrijke rol bij het vormgeven van de regie op de totstandkoming en uitrol van de verschillende stadia van de DWR. Beheerste ontwikkeling en uitrol is daarbij het belangrijkste uitgangspunt.



7.2 Inschatting van benodigde resources

In onderstaande tabel wordt een samenvatting gegeven van de projectkosten zoals opgenomen in de PID's. In dit kostenoverzicht is geen rekening gehouden met:

- implementatiekosten bij de departementen (er is wel rekening gehouden met ondersteuning); conform hetgeen in het voorstel aan de Project SG VRD is verwoord, komen de implementatiekosten voor de DWR voor rekening van de departementen
- Beheer- en exploitatiekosten; deze zullen gedekt gaan worden uit de vergoedingen die de departementen voor de ter beschikking stelling van de DWR moeten gaan voldoen

De initiële investeringen die benodigd zijn voor de totstandkoming van de DWR worden gefinancierd vanuit de middelen van het Programma Vernieuwing Rijksdienst.

Project	2008	2009	2010	Totaal
0. Programmamanagement	X	X	X	X
1. Rijksportaal	X	X	X	X
2. Toegang	X	X	X	X
3. Functionaliteit	X	X	X	X
4. ECM	X	X	X	X
5. Techniek	X	X	X	X
6. Architectuur	X	X	X	X
7. Beheer	X	X	X	X
Communicatie en implementatie	X	X	X	X
Onvoorzien	X	X	X	X
Subtotaal	X	X	X	X
4. ECM	X	X	X	X
7. Beheer	X	X	X	X
Communicatie en implementatie	X	X	X	X
Totaal	X	X	X	X

(Bedragen x € 1000,=)

8. Risicomanagement

In februari 2008 heeft de DWR-organisatie aan Gartner gevraagd een review te doen op de eerste kosteninschattingen van het DWR programma. In deze rapportage is een aantal risico's geschetst die Gartner bij vergelijkbare trajecten heeft gesignaleerd (G=Groot, M=Middel, K=Klein). Daarnaast zijn door het programma zelf nog andere risico's onderkend.

Een deel van de door Gartner gesignaleerde risico's is met het opstellen van het programmaplan al ondervangen. Onderstaande tabel somt risico's op alsmede maatregelen om deze risico's te beperken.

Risico	Impact	Kans	Maatregelen
1. Het inrichten van de infrastructurele voorzieningen voor de GOUD-werkplek tezamen met die voor de samenwerkingsfunctionaliteit herbergen het risico in zich dat de voorziene toekomstige beweging richting open source producten met meer dan gemiddelde moeite kan plaatsvinden.	G	G	Bij het ontwerp van de infrastructuur zoveel als mogelijk rekening houden met dit risico. Het programma NOiV wordt verzocht om op het ontwerp een impactanalyse uit te voeren op de doelstellingen van NOiV én het uitgangspunt dat de DWR in 2012 geheel gebaseerd is op open standaarden en zoveel mogelijk op open source. Op basis van de impactanalyse zullen maatregelen worden voorgesteld. Als gevolg van de toezeggingen van het kabinet aan de Tweede Kamer met betrekking tot open standaarden en open source software zullen de te nemen maatregelen door de opdrachtgever nauwgezet met de staatssecretaris van economische zaken worden afgestemd. In het inrichtingskader DWR is bepaald dat een risicolog wordt ingevoerd. Deze risicolog is inmiddels operationeel: daarin wordt maandelijks stilgestaan bij zich voor doende risico's en worden maatregelen en follow-up van de maatregelen maandelijks gerapporteerd aan en besproken met de opdrachtgever.
2. Niet realistisch of te ambitieus ingeschatte kostenreducties	M	M	Realistische en breed gedragen business case opstellen. Extern laten reviewen.
3. Departementale belangen prefereren boven concern belang.	G	M	Sturen op business case op niveau ICBR accorderen en besturen. Business case

Risico	Impact	Kans	Maatregelen
4. Positie van DWR ten opzichte van andere initiatieven is onduidelijk	M	G	Programmaplan met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden door ICBR laten goedkeuren. Duidelijke opdrachtschrijving
5. Te weinig vertrouwen in de toekomstige beheerorganisatie	M	M	Zorgvuldig interdepartementaal proces aangaande opbouw 'shared' beheerorganisatie. Opstellen sourcing strategie
6. Ontbreken van de bereidheid tot personeelsreductie bij departementen	M	M	commitment bij bestuur, gezamenlijke rijksbrede benadering oplossen personeelsproblematiek. Onderdeel business case,
7. Geen eenduidige sturing cq. ineffectieve sturing	M	G	Eenduidige en eenvoudige besturing: Één stuurgroep voor totale programma.
8. Complexiteit en omvang zorgen voor uitloop en hogere kosten.	G	M	Externe reviews tijdens het proces Gateway review vooraf Duidelijke fasering, oplevermomenten en go/nogo momenten Strakke sturing op scope Eenduidige sturing Afhankelijkheden tussen projecten minimaliseren
9. Budget is niet tijdig beschikbaar	M	M	Planning bijstellen op moment dat middelen beschikbaar zijn.
10. Er is onvoldoende samenhang en interoperabiliteit in het programma en tussen departementen	G	K	Afstemmen op basis van op te stellen departementale implementatieplannen.
11. De vraagarticulatie komt niet tot stand en/of onvoldoende geharmoniseerd	M	G	Afstemming en vraagarticulatie in de programmaboard, besluitvorming door de opdrachtgever DGOBR.
12. Sourcingbeleid komt te laat tot stand	M	G	Voorstel vanuit programma voor sourcingbeleid DWR formuleren aan opdrachtgever DGOBR Indien geen rijksbeleid dan eigen (interdepartementaal afgestemd) organisatiebeleid van de programmaorganisatie in deze.
13. Geen departementale implementatiemanagers aanwezig of discontinuïteit in de bezetting daarvan	G	M	Goede en toegankelijk vastlegging van relevante kennis door programma.
14. Het niet tijdig gereed hebben van passende departementale infrastructuur	M	M	SMART-afspraken met departementen en strakke sturing op voortgang daarop via departementale implementatieplannen.
15. De eenduidige dienstverlenende organisatie komt te laat tot stand	M	M	Prioriteit binnen programmaboard Back-up scenario creëren

Risico	Impact	Kans	Maatregelen
16. Departementen is onvoldoende duidelijk wat men van DWR kan verwachten tijdens de fase Beheer en Gebruik waardoor het werkproces niet geïmplementeerd kan worden	M	L	Het dienstverleningsmodel DWR en de Product- en Diensten Catalogus moeten voorafgaand aan de implementatie zijn vastgesteld en de verankering hiervan binnen de DWR gestart. Onderdeel van de implementatiefase is het opstellen c.q. aanvullen van een SLA tussen het departement en DWR waarin wensen/eisen en mogelijkheden zijn vastgelegd DWR ondersteunt de departementen bij het (op uniforme wijze) be- of herschrijven van de werkprocessen
17. Investeringscycli van departementen en momenten van oplevering van DWR-voorzieningen lopen niet synchroon waardoor DWR-voorzieningen niet worden afgenomen.	M	M	Departementen leggen hun vervangingsplannen naast de releaseplanning van DWR. De keuzen die men maakt worden zichtbaar in de implementatieplannen waarbij het credo geldt: "bij vervanging is het DWR, tenzij ..." Let wel: op termijn maken alle departementen gebruik van DWR-voorzieningen; de term 'tenzij' is in de tijd bezien dus betrekkelijk.
18. De implementatie van DWR krijgt te weinig prioriteit bij de departementen.	G	G	Mandaat voor de departementale implementatiemanager wordt door het ICBR-lid gegeven. Het ICBR-lid van het departement commiteert zich aan de DWR-business case en aan de departementale business case. Het programma geeft heldere signalen af aan het ICBR-lid van het departement en aan de programmeboard.
19. Interdepartementaal samenwerken vereist andere technische beveiligingsmaatregelen in vergelijking met een departementale context. Deze verandering komt onvoldoende van de grond omdat departementen te veel vasthouden aan het bestaande kader	G	G	Departementen onderschrijven het Tactisch Normenkader Beveiliging De implementatie van dit Tactisch Normenkader is onderdeel van het departementale implementatieplan. De departementale implementatiemanager betreft tijdig de BVA bij het opstellen en de uitvoering van de departementale implementatieplannen. Eventuele knelpunten en voorstellen tot oplossing hiervan worden tijdig in de programboard besproken – aan de hand van de voortgangsrapportage DWR - en waar mogelijk opgelost of geëscaleerd

Risico	Impact	Kans	Maatregelen
20. De DWR-verandering overstijgt de 'spankracht' (capaciteit en kennis/kunde) van een departement	M	M	DWR biedt ondersteuning op het gebied van verandermanagement en levert waar nodig maatwerk i.s.m. de departementale implementatiemanager en/of de departementale leiding Stagnatie in de voortgang voorzien van duidelijke analyses door de departementale implementatiemanager t.b.v. de departementale leiding om zo nodig te kunnen bijsturen.
21. De behoefte aan ondersteuning zoals die wordt aangegeven in departementale implementatieplannen overschrijdt de budgettaire ruimte die daarvoor beschikbaar is binnen het programma.	M	M	Zo vroeg mogelijk inzicht in de gevraagde ondersteuning krijgen via de departementale implementatieplannen. De vraag toetsen aan het criterium 'departement overschrijdende ondersteuning' (waarvan het zinnig is deze centraal te organiseren) en bij onvoldoende budget departementale bijdragen organiseren.

Tabel 6. Risico's

Bovenstaande opsomming van risico's betreft de op dit moment geldende risico's. Een risico-overzicht is per definitie dynamisch. In de reguliere rapportages van het programma worden de actuele risico's gemeld en gevolgd. Basis daarvoor is het risicolog dat het programma op basis van het inrichtingskader voert.

9. Kwaliteitsborging

Binnen het programma wordt een aantal kwaliteitsborgende maatregelen genomen. Gelet op de omvang van het programma en de daarmee gepaard gaande risico's wordt de kwaliteitsborging fors ingezet.

9.1 Kwaliteitshandboek, monitoring en reviews

Voor het programma is een apart kwaliteitshandboek gebaseerd op de principes van Prince 2 opgesteld.

Op programmaniveau wordt onafhankelijke quality assurance ingericht ten behoeve van het programmamanagement. Onderdeel daarvan worden reviews door EDP-auditpool, de auditdienst van BZK en andere.

De voortgang van de realisatie van de verschillende projectdoelstellingen – en daarmee van de programmadoelstelling – wordt binnen het programma gemonitord met behulp van een volwassenheids-meting op basis van een door Transparency Lab ontwikkelde systematiek. Deze methodische meting, die eenmaal per kwartaal wordt uitgevoerd, geeft een integraal inzicht in hoe het programma ervoor staat, laat op een heldere manier zien waarop moet worden bijgestuurd en houdt daarbij (ook) rekening met de minder concreet meetbare factoren. De uitkomsten van de periodieke metingen krijgen een plaats in de P&C-cyclus zodat ook de relevante partners er kennis van kunnen nemen er over in gesprek kunnen gaan met de project- of programmamanager.

Ten behoeve van de programmaopdrachtgever zal een periodieke review van (de voortgang van) het programma worden gevraagd van een gerenomeerde marktpartij. De bevindingen uit deze review en de op basis daarvan voorgenomen maatregelen zijn altijd separaat onderwerp van gesprek met de programmaopdrachtgever.

Daarnaast wordt het programma anderszins regelmatig gereviewd. Zo zijn reeds de volgende reviews vastgelegd:

- programma en programmaplan worden getoetst middels een *gateway review*;
- gedurende de loop van het programma worden regelmatig externe reviews uitgevoerd om de projecten te laten voorzien van een *second opinion*;
- de auditdienst van BZK zal een (initiële) audit op het programma uitvoeren;
- de *architectuur*(activiteiten) zal regelmatig getoetst worden aan Marij en NORA..

Het totaal aan kwaliteitsborging wordt vastgelegd in het inrichtingskader (zie 4.4). Het kwaliteitshandboek DWR is bij het programmaplan gevoegd samen met een voorbeeld van een rapportage (zie Bijlage 2 Kwaliteitshandboek DWR)

9.2 Releaseplanning

De projecten leveren een groot aantal producten en diensten op die alle een bijdrage leveren aan de DWR. Om het zowel voor de eindgebruiker als voor de organisatie eenduidig en transparant te maken wordt de functionaliteit gefaseerd uitgerold. Hiervoor is een releaseplanning opgesteld die de roadmap tot 1-1-2011 aangeeft. De releaseplanning sluit voor de korte termijn aan bij de bestaande planningen van GOUD en het Rijksportaal; voor de wat langere termijn is aansluiting gezocht bij de WiT-planning. Het doel van de releaseplanning is tweeledig;

- een voor de eindgebruiker logische, samenhangende clustering van functionaliteit zodat iedere release een duidelijke toegevoegde waarde heeft.
- een efficiënte inrichting van het ontwikkel-, acceptatie- en implementatieproces.

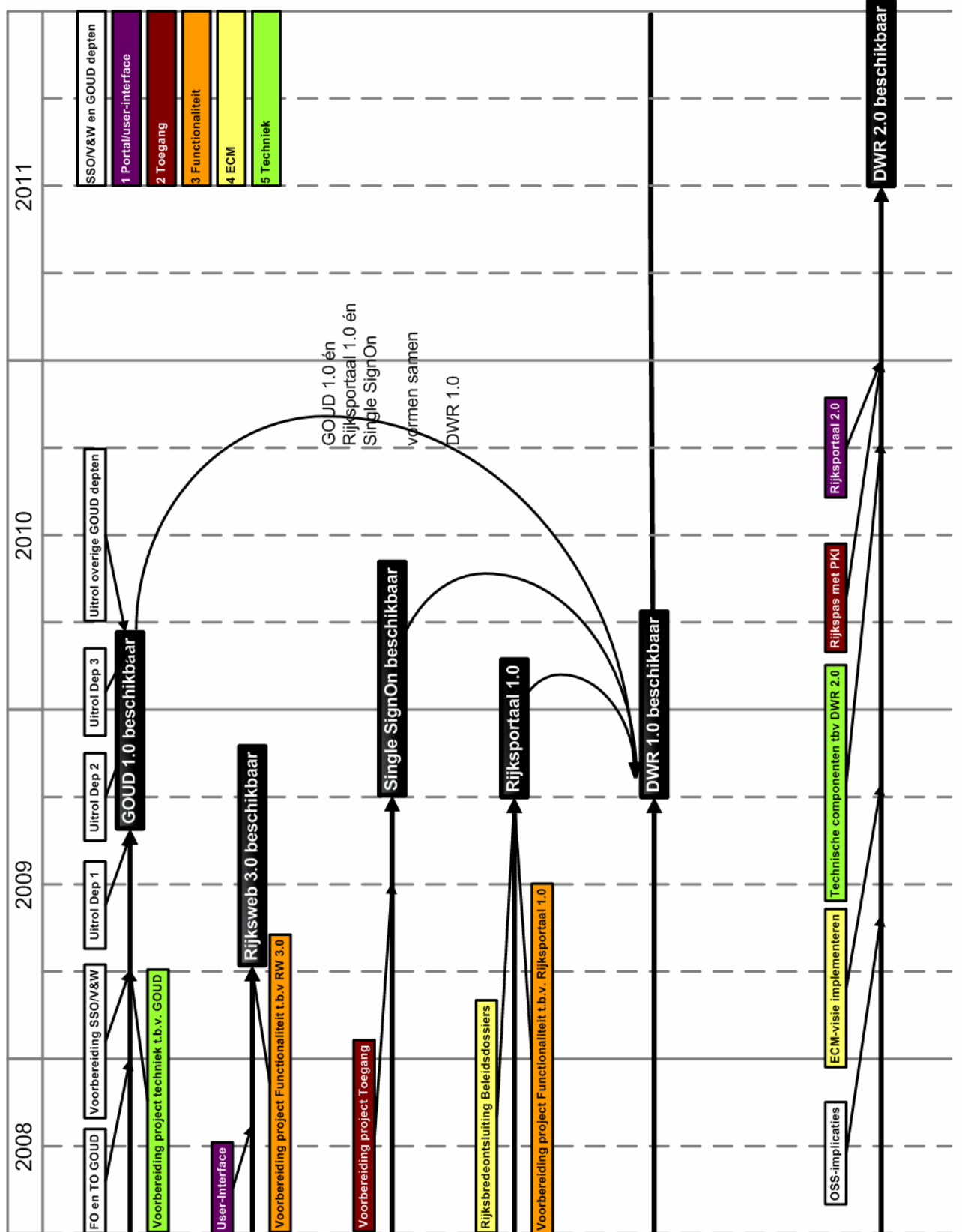
De ontwikkeling van de DWR bouwt voort op reeds gerealiseerde voorzieningen en lopende ontwikkelingen: de afgelopen jaren zijn al belangrijke stappen gezet richting interdepartementale dienstverlening. Het vertrekpunt voor de ontwikkeling van de DWR en dus de releaseplanning zijn de producten en diensten die nu al rijksbreed beschikbaar zijn:

- de Haagse Ring als netwerkvoorziening
- het Normenkader beveiliging Rijksweb als vertrekpunt voor de beveiliging
- Rijksconnect als beveiligd koppelvlak naar de buitenwereld
- portaalfunctionaliteit zoals die momenteel al functioneert voor Rijksweb en het HRM portaal.

Release	Datum	Inhoud
GOUD	01-08-2009	De GOUD-werkplek
Rijksportaal 1.0	01-10-2009	Interdepartementaal intranet Rijksbrede interne nieuwsvoorziening
DWR 1.0	01-10-2009	GOUD-werkplek en Rijksportaal .0 en Single Sign on
DWR 2.0	01-07-2011	Gebaseerd op open standaarden en open source, voorzien van WiT-deliverables

Tabel 7. Releaseplanning

Bijlage 1 Releaseplanning



Bijlage 2 Kwaliteitshandboek DWR

Bijlage 3 Producten- en dienstencatalogus

Bijlage 4 PIDs

