

• Eerste reactie op domeinplan v0.2:

• **nut/noodzaak domeinen is nog onderbelicht:** @header2

- - achtergrond van het domein en domeinplan (het waartoe en waarom) is nog onvoldoende toegelicht,
- - daar waar dit wel is gedaan, is dat nog te veel vanuit het denkraam van I-Interim Rijk,
- - een vraag die wij hadden en mogelijk ook door de departementen wordt gesteld is "voor welk knelpunt of doel ziet IIR de clustering in Domeinen als oplossing?",
- - het plan is nog niet van strategisch / tactische aard. Het is een goed 'operationele' overzicht van de vergaarde informatie en aanvliegroute,

• **verdere uitwerking tbv VenJ:** @header4

- *We ondersteunen het concept "Domeinen". In beginsel zullen departementen het niet oneens zijn, immers samenwerking is van belang. Het is echter te weinig geschreven vanuit het klantbelang, het Rijk en de departementen, en heeft te schijn van 'werk binnenhaken'. Indeling naar domeinen heeft o.i. zeker meerwaarde maar zal overtuigender gebracht moeten worden.*
- *Wij denken dat nodig is*
- - dat IIR concreet de departementsoverstijgende doelen en knelpunten kan benoemen (eigenaarschap daarvan ligt bij betrokken partijen maar vanuit onze rol een medeverantwoordelijkheid om ze te benoemen),
- - vanuit oogpunt van effectiviteit, efficiëntie en de rijksbrede kennisontwikkeling dit niet door departementen losstandig kan worden opgepakt,
- - **IIR hier een toegevoegde waarde in heeft door met de voorstudie (dit kost IIR tijd vooraf)**
 - - i) de vinger nauwkeurig op de zere plek weet te leggen,
 - - ii) een bijpassend en concreet plan heeft (inhoudelijk/technisch alsmede op het vlak verandering/besluitvorming),
 - - iii) naast eigen kennis over een netwerk met andere departementen / organisaties beschikt om aanwezige kennis binnen het Rijk te ontsluiten om tijdig die kennis in de vorm van keuzes en criteria (korte en lange termijn) in te brengen,
 - - iv) enerzijds vanuit de programma's en projecten waarin we zitten te denken vanuit het belang van die specifieke opdrachtgevers, anderzijds scherp te op wat mogelijk conflicteert met lange termijn en overkoepelende Rijksdoelen. Partijen mogen er van uit gaan dat IIR de relevante opties weergeeft en haar mening als een onafhankelijk advies weergeeft.
- - Essentieel is dat de eerste twee punten door het domein worden onderkend en een rol voor IIR zien weggelegd zoals bij het derde punt weergegeven.
- *Van belang is dat op ieder niveau (Rijksbreed, domein, het subdomein en bij I-Interim Rijk) duidelijk wordt wat het belang en doel is van het hebben van een Domein en bijbehorende plan. Daarbij is het minder van belang wat de exacte indeling is. Aannemelijk is dat afhankelijk van zienswijze er meerdere combinaties mogelijk zijn. Nadruk ligt op het onderkennen in denken en doen dat er sprake is van departementoverstijgende belangen, ambities, knelpunten en (herbruikbare) oplossingen en belangen. I-Interim Rijk is van mening dat clustering noodzakelijk is uit oogpunt van effectiviteit, efficiëntie en rijksbrede ontwikkeling.*

• **uitwerking voor VenJ:** @header4

- - de VenJ-informatie is waardevol maar niet van strategisch/tactische aard (dat wat je meer verwacht in het domeinplan),
- - samenhang met Business doelen ontbreekt nog, evenals de wisselwerking met prioriteiten, mogelijke overwegingen en onderbouwing voor reeds gemaakte keuzes dan wel criteria voor nog te maken keuzes,
- - ook de samenhang t.a.v. andere ontwikkelingen binnen het Rijk komt niet of

- nauwelijks aan bod,
- de I-strategie van VenJ is in concept gereed, aan het I-plan wordt gewerkt,
- **voor de I-strategie gelden min of meer dezelfde punten. Daarbij het volgende:**
 - Hoewel gesproken wordt over de relatie met business en het belang, is deze niet zodanig uitgewerkt en onderbouwd dat VenJ hierop een stabiele koers kan uitzetten,
 - Naast inhoudelijke kennis zijn voor een stabiele koers andere aspecten van belang. Ervaring leert dat werkwijze, besluitvorming en cultuur bij VenJ een sterke invloed uitoefenen op een ingezette koers. Zie verder hieronder.

● **overkoepelende aspecten:** @header2

- **Voor de samenhang in het domein worden enkele verbindende aspecten / karakteristieken als voorbeeld genoemd. Deze zijn:**
 - beveiliging / security
 - transitie naar SSC's
 - I-sturing (achterin bij de themagroepen)
- **De voorbeelden zijn herkenbaar.**
 - deze spelen in elk van de subdomeinen,
 - het aantal is echter nog te beperkt, te algemeen van aard en niet uniek voor dit domein en de subdomeinen. Nauwelijks wordt in het resterende document hierop teruggegrepen en blijft het belang onduidelijk,
 - interessant is na te gaan in welke mate domeinen hier al samenwerken dan wel er mogelijkheden zijn om van elkaar te leren (geldt ook op andere vlakken)
- **Aanvullingen op de verbindende aspecten / karakteristieken:**
 - **het overkoepelende Rijksbelang, o.i. de belangrijkste overkoepelende factor voor het domein. We beperken ons even tot twee bekende aspecten (meer zijn er te noemen):**
 - 'één overheidsgedachte',
 - focus op de dienstverlening waarin burgers, bedrijven en maatschappij centraal staan. In beginsel gaan deze partijen er niet op achteruit.
 - et cetera
 - ...
 - **aspecten die bij de vier subdomeinen spelen zijn:**
 - autonome positie waar aan wordt gehecht en lastiger is voor IIR om grip op te krijgen. Met name bij DEF en VenJ blijkt het moeilijker om strategische positie te verwerven
 - **hun besluitvormingsproces / 'command en control' is er één om rekening mee te houden:**
 - Def: duidelijke en gelaagde hiërarchische structuur; Gert geeft aan dat 'wat' en 'hoe' goed gescheiden zijn (sterk punt),
 - VenJ: lastige en complexe structuur, veel op invloed en macht,
 - BuZa: diplomatieke werkwijze
 - AZ: ?
 - problematiek van portfolio management
 - ...
- Genoemde aspecten zijn niet uniek voor het domein IenV. Van belang is na te gaan waar binnen het Domein als tussen domeinen er kruisbestuiving mogelijk is.
- **Onbekend / onduidelijk is in welke mate de departementen het als nuttig ervaren om dergelijke overeenkomsten te duiden.**
 - Vraag1: welke voorbeelden zijn er waar echt sprake is van pro-actieve samenwerking?
 - Vraag2: in welke mate een extern dan wel intern karakter (indien intern dan niet positioneren als domeinen en minder aandacht besteden aan samenhang).

○ *Vooralsnog gaan wij er van uit dat de departementen en hun organisatieonderdelen terughoudend zijn over de indeling in 'Domeinen'. Men is erg gehecht aan autonomie (wellicht ook een kernmerk?). Het domeinplan moet duidelijkheid geven over*

- hoe hoog de lat ligt, eventueel gefaseerd,

- - het belang en relatie t.a.v. 'Domeinen' is groot. Substantieel inzet reserveren om dit onderwerp te adresseren en uit te werken

• **Verder Voorborduren:**

• **Succes- en faalfactoren in werkwijze en cultuur :**

@header2

Focus ligt veelal op de meer inhoudelijke en IT-gerelateerde aspecten. Althans, met name VenJ en Defensie willen graag dat IIR zich daartoe beperkt. Om meerdere redenen is dat onwenselijk

- - veel is te winnen op inhoudelijk en IT-gerelateerde gebieden. De opdrachten / afbakening wordt dikwijls zo gekozen dat bij aanvang de kans op succes lager ligt dan noodzakelijk,
- - het beperkt IIR in de mogelijkheden om op strategisch niveau meerwaarde te kunnen bieden zodat er een beter en meer succesvol uitgangspunt ontstaat (vorig punt)

• **uitwerking voor VenJ: @header4**

- *aantal karakteristieken VenJ die sterke invloed hebben op het succes (slaagkans, doorlooptijd en effect). Het zijn zaken waar IIR in projecten en programma's mee heeft te maken.*
- *Om de I-strategie tot een succes te brengen*
- - **ondanks de VenJ-visie en missie lijkt deze in de praktijk nauwelijks leidend te zijn:**
 - - er is niet of nauwelijks sprake van concrete en eenduidig geformuleerde VenJ-overkoepelende doelstellingen,
 - - die is doorvertaald naar een heldere lange termijn koers en perspectief,
 - - met de expliciete afspraak dat voor alle dienstonderdelen geldt dat het gezamenlijke VenJ- en het Rijksbelang de individuele organisatie-doelen overstijgt,
 - - **betrokkenheid en besluitvorming is veelal in kleine kring, participatie heeft een bestuurlijk karakter. Waar het gaat om strategisch / tactische keuzes geldt en is vertrouwd:**
 - - coalitievorming en ruimte creëren om binnen de verkregen mogelijkheden eigen doelstellingen te behalen,
 - - zo lang mogelijk 'eigen' handelingsopties open houden om het optimale resultaat te behalen,
 - - late en plotse koerswijzigingen op tactische / operationeel niveau zijn een gevolg maar van ondergeschikt belang (lees: niet op geanticipeerd)
- - **(wettelijke) onafhankelijk is voor VenJ fundamenteel. Echter:**
 - - door de eeuwen heen is dit (op een oneigenlijke manier) vervlochten met andere zaken zoals bedrijfsvoering,
 - - er is een verantwoordelijkheidsverdeling ontstaan tussen de VenJ-onderdelen die op spanning staat met genoemde 'gedeelde' belang,
 - - aan de situatie worden rechten ontleend en gegeven, bijvoorbeeld implementatie van procesuitzonderingen in plaats van uniforme oplossingen,
- - **niet-transparante besluitvorming (selectief in handhaving van afspraken / gedogen van uitzonderingen)**
 - *Neiging is sterk om 'verdeel en heers' en 'macht' te gebruiken. Binnen rechtspraak rouleren beslisdocumenten waarover dikwijls geen expliciet wordt genomen. De mate van commentaar bepaalt het impliciete besluit. Mede hierdoor zijn gemaakte afspraken 'dun' en rekbaar*
 - - partijen staan voor hun eigen belang (soms in zeer 'enge' vorm), elkaar waarnemen bij overleggen en bijeenkomsten past niet in wat men gewend is,
 - - werkwijze is niet om in een vroeg stadium de gevolgen van bepaalde ambities, doelstellingen en gerelateerde keuzes bespreekbaar te maken, laat staan wat daar voor nodig is wat (negatieve) gevolgen zijn te doorleven,
 - - de spiraal is om onder noemer 'pragmatisch' de problemen op te lossen

(waaronder uitzonderingen toestaan).

- - **risicomijdend:**
 - - laten zich meer leiden door risico's en zijn wantrouwend dan de kansen te benutten. Gun factor is laag.
 - - juridisch en op security veel behoudender dan andere departementen
 - - uitstelgedrag (lopen niet voorop, hun eigen complexe omgeving vergt alle aandacht tav interdepartementaal)
 - - ...
- - **vermijden van de juiste discussies:**
 - - voorkeur om in kleine kring te beslissen en deze een grotere groep voorleggen.
 - - observatie is dat lastige doch essentiële discussies liefst worden ontweken dan wel uitgesteld. Doorslaggevend is wanneer bestuurlijk een antwoord nodig is, niet het ongemak en de knelpunten op tactisch / operationeel niveau.
 - - Escalaties worden gezien als ongewenst en vermeden. Jammer genoeg niet gezien als een legitieme mogelijkheid om een spade dieper te gaan en 'elkaars nieren te beproeven'. Veelal wordt in kleine kring zoveel mogelijk voorbesproken waarbij men zich richt op wat 'echt' besproken moet worden en welke opties acceptabel; dan wel off-limit zijn.
- - **voorbeelden zijn er genoeg. Specifiek noemen we:**
 - - bekostiging en kostenmodellen: standaard software en/of doelarchitectuur lopende het jaar beslissen om trajecten om te slaan maar dit niet in de P&C-cyclus hebben besproken),
 - - centraal bedenken wat goed is om via SG / pSG het te agenderen of tot besluitvorming te brengen,
 - - heldere vraagarticulatie en probleemstelling op basis van participatie en met onderscheid naar urgentie, nut/noodzaak (Moscow) en haalbaarheid is zelden het vertrekpunt. Dikwijls is al op een richting voorgesorteerd.
- - ...

● **rol I-Interim Rijk:** @header2

○ *Er is geen helder en gedeeld beeld over wat de Rijksdoelen zijn en hoe deze worden geprioriteerd. In afgelopen jaren heeft IIR een positie verworven die is opgeschoven naar het strategisch niveau. In sommige gevallen is dat gelukt, in andere gevallen is dat nog lastig. Ons vermoeden is dat de vier departementen en hun organisaties niet zitten te wachten op een overkoepelend begrip als de domeinen. Inbreng van IIR op strategisch / tactisch niveau wordt mogelijk als bedreiging ervaren.*

- - het bestaansrecht van I-Interim Rijk lijkt ons helder,
- - de praktijk is echter weerbarstig, dit is mede op basis van ervaringen uit afgelopen jaren. Het tempo waarin dit verandert is te laag
- - **wil IIR succesvol kunnen bijdragen dat IT-traject vaker een succes worden dan is noodzakelijk:**
 - - het Rijksbelang (visie en missie) en de Rijksdoelen moeten concreter en van prioriteit voorzien,
 - - de departement overstijgende knelpunten (inhoudelijk / harde kant alsmede de zachte kant) moeten concreet benoemd en onderkend zijn. Een zekere clustering op een niveau hoger dan departement is nodig om er gericht werk van te maken,
 - - IIR heeft hier meerwaarde te bieden. Positie en rol van IIR moeten worden herbevestigd.
 - - Nadruk daarbij het belang om in een vroeg stadium op strategisch/tactisch niveau mee te kunnen denken en doen.
 - -
 - -

● **Doorvertaling naar uitwerking subdomein VenJ:**

● **Uitgangs- en aanknopingspunten:**

- *Voor het inrichten van het domein en opstellen van het domeinplan*

- we hebben centraal geplaatst:
 - Hoger doel van het Rijk in faveure van het maatschappelijke belang (bron: kabinetsdoelstellingen, opdracht / positie aan I-Intern Rijk, et cetera)
 - Behoeftte VenJ:
 - slagen van de I-strategie en het I-Plan (nu in bewerking)
 - slagen van individuele trajecten
 - behoefte aan externe deskundigheid en inzet om dit te bereiken (soms geuit als louter 'handjes')
 - Behoeftte IIR:
 - waarmaken bestaansrecht, succesvolle invulling van opdracht/taak, voldoen aan verwachtingen (intern en extern)
 - Speerpunten:
 - strategisch partner zijn voor rijksorganisaties
 - verspreiden kennis en vaardigheden binnen het Rijk t.b.v. vergroten slaagkans IT-trajecten
 - meerwaarde bieden:
 - als netwerkorganisatie
 - door adequate inzet van kennis en vaardigheden bij onze klanten
 - een goede en aantrekkelijke werkgever zijn
 - Handjes als dat zichtbaar toegevoegde waarde voor beide punten
- Bepalende factoren voor succes
 - dit is van belang voor VenJ (o.a. voor de I-strategie en lopende grote trajecten) maar ook voor IIR om meerwaarde te bieden in onze opdrachten,
 - belang dat bepaalde condities / voorwaarden tijdig worden ingevuld en in de loop van de tijd hun waarde behouden:
 - onze observatie: delta tussen huidige en benodigde situatie
 - zie verderop

• Constatering:

- Observaties / bevindingen in afgelopen jaren
 - ...
- Relatie en posities waar IIR een bijdrage levert:
 - IIR wordt door VenJ in trajecten betrokken,
 - Echter, nog te weinig op de meer strategische niveaus waar IIR verwacht een verdere meerwaarde te bieden voor VenJ en het Rijk. Daar waar dit wel gebeurt loopt het sub-optimaal,
 - Lastig concreet te maken maar samenwerking voelt soms 'stroef', 'op afstand gehouden' dan wel in een latere fase betrokken worden. Soms gaat communicatie via wandelgangen,
 - kortom: aantal zaken te verbeteren om 'strategisch sparringpartner' te zijn en extra meerwaarde te bieden
-

• Beoogd effect en bijhorende resultaten:

- gedachtegang:
 - situatie met VenJ is al enige jaren en voortgang rond strategisch partner is laag,
 - wij zien IIR invloed hebben op topniveau (dat is echter abstract) en op werkvloerniveau in concrete trajecten (daar waar we ook 'last' hebben van VenJ-werkwijze en cultuur),
 - het meeste concrete aanknopingspunt is en blijft de I-strategie en het I-plan (behoefte bij VenJ en voor ons de deur naar de strategische ontwikkelingen)
 - @Keuze@@@
 - wat hebben we dan te bieden:
 - netwerk —> voordeel IIR
 - ...
- beoogde resultaten voor komend jaar:
 - een sterkere relatie met meer vertrouwen zodat in het Rijksbelang de juiste discussies gevoerd worden (efficiënt het juiste effect weten te bereiken),

- onderkenning wat aan de kant van VenJ maar bij IIR anders/beter kan om gezamenlijk het optimale er uit te halen. We denken dan aan:
 - mbt VenJ: zie eerdere verbeterpunten
 - mbt IIR: open staan wat bij ons anders zou moeten (bijv. nu wellicht bedreigend, te idealistisch / beste jongetje, gezien als verlengstuk MinBZK (dus hebben we echt het beste met VenJ voor?), et cetera)

• Aanvalsplan:

- 1. bespreekbaar maken / dialoog —> doel: bepalen mate waarin de beelden overeenkomen:
 - verifiëren IIR-uitgangspunten rond het hogere doel van de Rijksoverheid
 - in abstracte termen als Rijksdoel boven Organisatiedoelen, één-overheid, et cetera
 - inhoudelijk welke doelen dit zijn, van belang voor VenJ en prioriteit (in deze fase hoeft dit nog niet uitgekristalliseerd te zijn),
 - I-strategie en I-plan van VenJ goede instrumenten en aanknopingspunten zijn
 - Observaties van IIR:
 - succes I-Strategie voorwaarden voor succes (bijv. om I-Strategie te laten slagen)
 - - verifiëren hoe VenJ bestaansrecht/rol van IIR ziet (dit eventueel later) @Keuze
- 2.
-

• Delta randvoorwaarden:

- observaties over VenJ (verzameld, eerste aanzet van ons)
 - binnen VenJ speelt het overkoepelende doel en belang een ondergeschikte rol t.a.v. de belangen van de individueel betrokken partijen (speelt tussen organisatie zoals kerndepartement RvdR, OM, DJI, IND, etc maar speelt ook tussen directies intern)
 -
- observaties over IIR
- verder kijken langs:
 - € / budget:
 - rosekleurige kosten/baten
 - partij waar baten vallen hoeft niet gelijk te zijn met partij waar kosten vallen
 - bekostigingsmodel, bijv.:
 - I-strategie —> verplichting zoals doelarchitectuur / -software (bijv. SIMS) waarbij bekostiging lopende het jaar opgelegd bij dienstonderdelen
 - DICTU —> financiering / leren ZGW over rug van eerste klanten
 - PIOFACH
 -