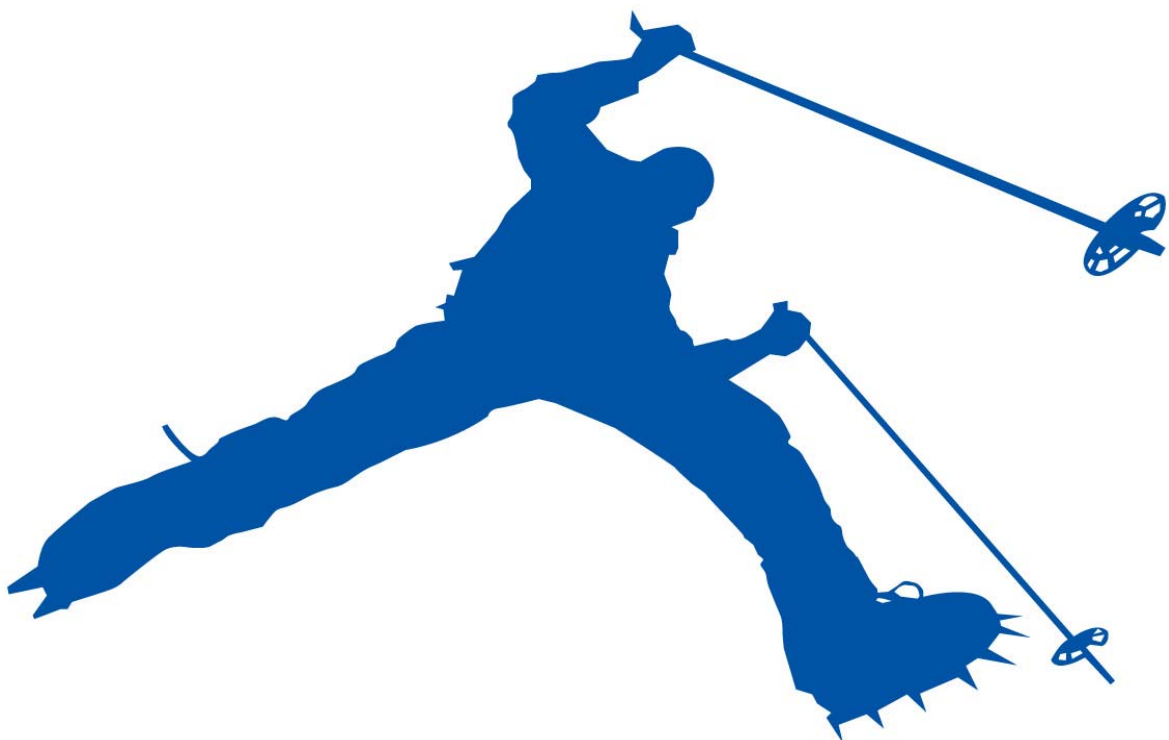


**White Paper nr. 5**  
**Concept v0.12**

**G-€A**  
**toegepast op een**  
**specifiek bedrijfsvraagstuk**



**ORDINA.OPGELOST**  
**Consulting / ICT / OUTSOURCING**

© Roel Wagter, e.a. 2007, Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur. Deze uitgave is in het kader van een promotieonderzoek aan de Radboud Universiteit Nijmegen in voorbereiding ter publicatie in de internationaal wetenschappelijke vakpers.

# G€A toegepast bij bedrijfsvraagstuk DJI

Roel Wagter

Gerrit Nijkamp

Erik Proper

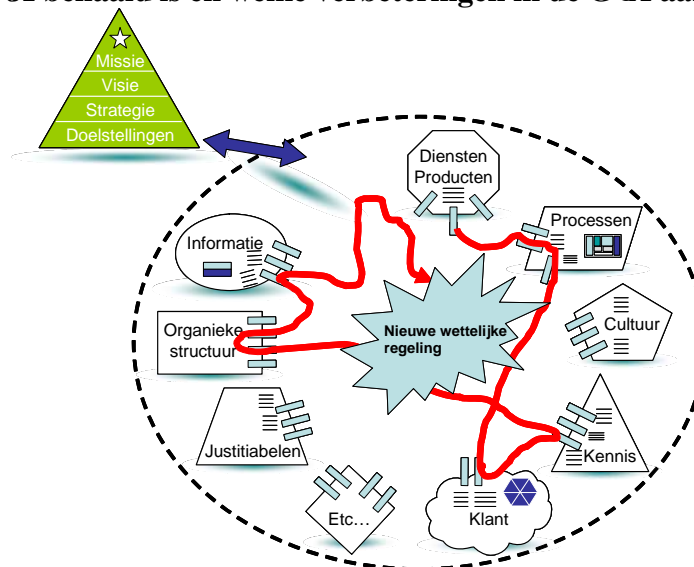
Ordina is in 2006, in samenwerking met de Radboud Universiteit Nijmegen en organisaties uit bedrijfsleven en Overheid een innovatietraject gestart onder de naam: General Enterprise Architecturing (G€A). Dit innovatietraject is opgezet als een “Groeiplatform G€A”. Daarin nemen een tiental organisaties deel. De in 2006 ontwikkelde visie op het gebied van G€A wordt thans doorontwikkeld naar concrete stuurinstrumenten (zie: [www.groeiplatformgea.nl](http://www.groeiplatformgea.nl)).

Dit is het vijfde artikel uit een geplande reeks. Het onderhavige artikel is gebaseerd op een casus bij de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). DJI is één van de deelnemers aan het innovatietraject. Het doel van dit artikel is te laten zien hoe de G€A-aanpak in de praktijk tot resultaten leidt. Dit wordt gedaan aan de hand van de casus “nieuwe wettelijke regeling”. Voor DJI was het primaire doel uiteraard te kunnen sturen op samenhang.

Bij DJI is in de periode vanaf begin 2007 een G€A pilot uitgevoerd en inmiddels zijn de belangrijkste elementen van G€A vastgelegd in het G€A-gebouw. Op 2 juli 2007 is met behulp van dit G€A-gebouw op enterpriseniveau van DJI een impactanalyse uitgevoerd ter oplossing van een complex bedrijfsvraagstuk, de invoering van een nieuwe wettelijke regeling. Zie figuur 1.

De resultaten van deze dagsessie zijn verwerkt in deze white paper.

Voor DJI is het doel van de impactanalyse om tot een invoeringsadvies de betreffende regeling te komen, waarmee de samenhang van veranderingen op verschillende gebieden blijft behouden. Zo'n advies bevat gefundeerde aanbevelingen op zowel inhoud (oplossingsrichtingen) als proces (aanpakkeuzen). Voor het innovatieplatform is het doel de G€A-aanpak in de praktijk te toetsen. Deze white paper richt zich met name op het laatste doel en geeft een verslag van deze impactanalyse, het doorlopen proces, de bereikte resultaten en een evaluatie waarbij wordt nagegaan of met de toepassing van G€A de doelstelling van DJI behaald is en welke verbeteringen in de G€A aanpak te verwezenlijken zijn.



Figuur 1: Bedrijfsvraagstuk centraal op enterpriseniveau

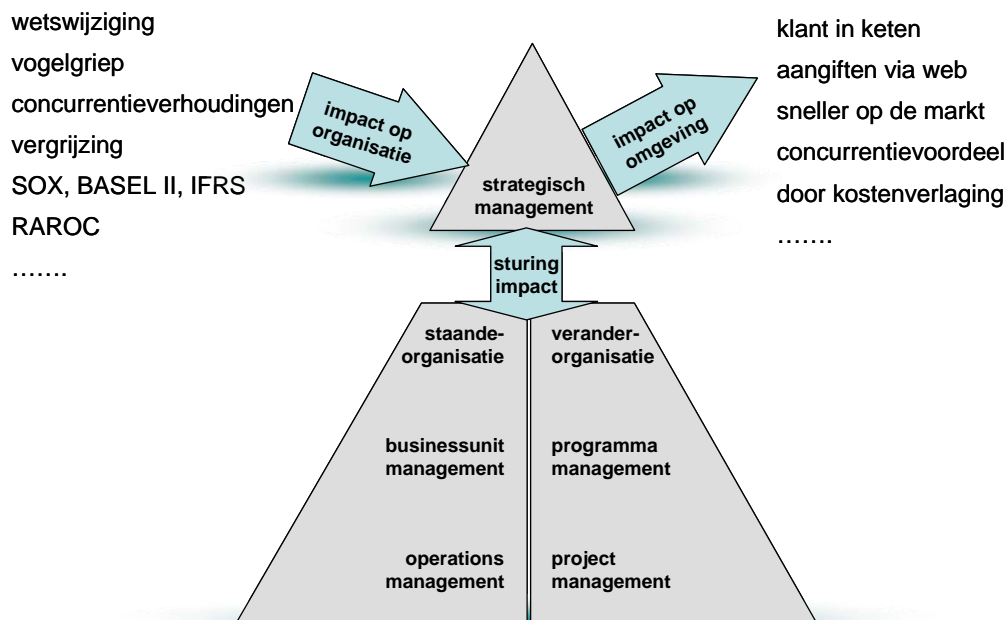
Inhoudelijke aspecten van deze casus zijn beperkt weergegeven, daar deze in dit stadium nog niet publiceerbaar zijn.

## Inleiding

Een organisatie wordt geconfronteerd met allerlei bedrijfsvraagstukken. Zie figuur 2. Ieder bedrijfsvraagstuk op zich resulteert in één of meer besturingsvraagstukken en triggert één of meer besturingsprocessen. Zie figuur 3.

Met name het proces van het formuleren van de juiste oplossingen voor deze bedrijfsvraagstukken en de daarbij te kiezen aanpakken beïnvloedt de samenhang in een organisatie. Om de impact van deze bedrijfsvraagstukken op de samenhang, maar ook andersom, de impact van de samenhang in een organisatie op een bedrijfsvraagstuk te kunnen overzien is een besturingskader nodig. Hiermee kan het management ex ante (vooraf) en op samenhang sturen.

Het GEA raamwerk biedt dit besturingskader en beoogt borging van de benodigde samenhang.



Figuur 2. GEA draagt bij aan het oplossen van vraagstukken.

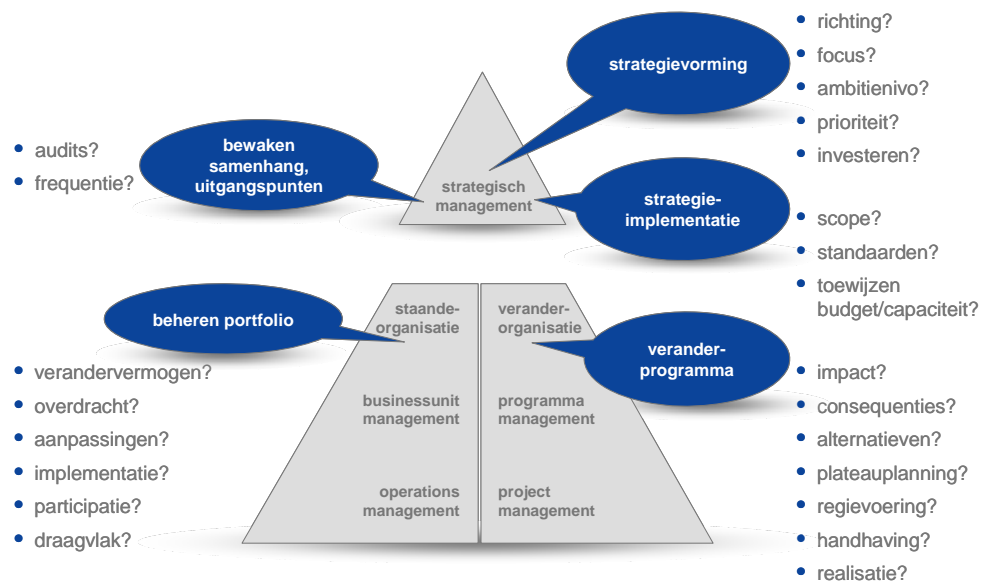
In dit artikel wordt GEA toegepast op een specifieke casus, de invoering van een nieuwe wettelijke regeling. Bij DJI is, gezien de context daar, een lineaire aanpak gevolgd (zie voor een beschrijving van deze aanpak, alsook de niet-lineaire aanpak white paper 2), door eerst het proces “Opstellen GEA-Gebouw” en vervolgens een “Impactanalyse Bedrijfsvraagstuk” uit te voeren.:

### 1. GEA proces: “Opstellen GEA-gebouw”

Eerst is het GEA-gebouw ingevuld tot een samenhangend raamwerk voor DJI. Daarin zijn de perspectieven, kernbegrippen, etc. van DJI uitgewerkt. Hierdoor ontstond bij de betrokkenen een goed gemeenschappelijk beeld van de onderlinge afhankelijkheden.

### 2. GEA proces: “Impactanalyse Bedrijfsvraagstuk (faciliteren “vooraf sturen op samenhang”)

In dit proces is het DJI raamwerk toegepast op de voorgenomen implementatie van de nieuwe wettelijke regeling.



Figuur 3: ieder vraagstuk triggert één of meer besturingsprocessen met de daaraan gerelateerde besturingsvraagstukken.

## Terugblik G€A-reeks white papers

Om inzicht te geven in de eerder gevolgde procesgang van G€A geven we in deze paragraaf een terugblik op de reeds verschenen reeks white papers.

In het eerste artikel hebben we een overzicht gegeven van het in begin 2006 gestarte ontwikkelingstraject van G€A. Wij zijn ingegaan op de aanleiding voor dit traject en het in dit kader uitgevoerde marktonderzoek. Vervolgens kwamen aan bod de fundamentele onder de visie, de visie zelf en de inhoud van G€A.

G€A, General Enterprise Architecturing, is een in 2006 gestart innovatietraject, in samenwerking met de Radboud Universiteit Nijmegen, bedrijfsleven en Overheid, waarin “sturen op samenhang” centraal staat. Samenhang op enterpriseniveau en sturen in de zin van vooraf sturen.

G€A helpt organisaties bij het stapsgewijs toewerken naar een integrale, intrinsieke en permanente sturing op samenhang.

- ✓ *Integraal* in de zin dat alle relevante elementen onderkend en vertegenwoordigd zijn.
- ✓ *Intrinsiek* in de zin dat op basis van het integrale aspect de juiste besturingsconcepten ontwikkeld worden en ex ante (*vooraf*) *besturing* plaatsvindt.
- ✓ *Permanent* daar vraagstukken en de daartoe benodigde veranderingen zich constant voordoen en het aspect samenhang in verband hiermee continu aandacht vereist. Immers, als een organisatie in een bepaalde situatie een goed niveau van samenhang bereikt heeft (operational excellence) dan kan binnen de kortste keren dit niveau gereduceerd zijn. Dit als gevolg van gekozen oplossingen voor vraagstukken waarbij de samenhang niet voldoende aandacht gekregen heeft. Anders gezegd: “*samenhang staat continu op de tocht en behoeft dus permanent aandacht*”.

In het tweede artikel is ingegaan op de elementen van G€A, waarmee de werkelijkheid in een organisatie integraal, compact en met in achtname van de onderlinge samenhang en de daarbij geldende waarden wordt beschreven. In het bijzonder de elementen perspectief en principe vormen een belangrijk hulpmiddel in de beschrijving en zijn nader uitgediept. Ze spelen een essentiële rol in dit stuurmiddel.

Op deze manier is een eerste aanzet gegeven voor het G€A-Gebouw, het complete samenhangende model van de benodigde elementen om de gewenste beschrijving tot stand te brengen en een hulpmiddel voor de invulling van alle benodigde stuurinstrument-elementen. Tenslotte is een eerste inzicht gegeven in het G€A-procesmodel, dat beoogt zowel de 'going concern besturing' als de besturing van 'transities' te ondersteunen. Aangegeven is dat in deze cycli zowel de eigen G€A activiteiten, zoals het vervaardigen van een aantal architectuurproducten, als de toepassing van deze producten in de besturing van een organisatie worden gepland, gerealiseerd, gemeten en waar nodig bijgestuurd.

In het derde artikel is de G€A positiebepaler toegelicht. Dit is een eenvoudig hulpmiddel waarmee organisaties zichzelf kunnen positioneren wat betreft het inhoudelijke ontwikkelingsniveau en de procesmatige operationalisering van enterprise architecturing conform G€A. Hierbij wordt rekening gehouden met situationele verschillen: respondenten kunnen zelf het relatieve belang aangeven van de twaalf onderkende succesfactoren. Door deze positiebepaling in de loop van de tijd meerdere keren uit te voeren wordt zichtbaar gemaakt of men op de goede weg is betreffende het realiseren van de beoogde effecten.

In het vierde artikel hebben we ons gericht op alle organisaties, waarin in enigerlei vorm als vraagstuk naar voren komt: "Hoe besturen wij in samenhang onze transitie richting elektronische dienstverlening en welke rol speelt NORA daarin voor ons?". G€A is geïntroduceerd als kader om de transitie naar elektronische dienstverlening te besturen en de plaats van NORA-principes daarin is aangegeven. Vervolgens is bekeken hoe de NORA-principes passen binnen het G€A-gebouw. Tot slot is een stappenplan gepresenteerd om NORA-principes in te bedden en uit te breiden naar andere, niet door NORA geraakte, perspectieven.

De vier genoemde artikelen zijn in de vorm van white papers te downloaden via [www.groeiplatformgea.nl](http://www.groeiplatformgea.nl).

## Leeswijzer

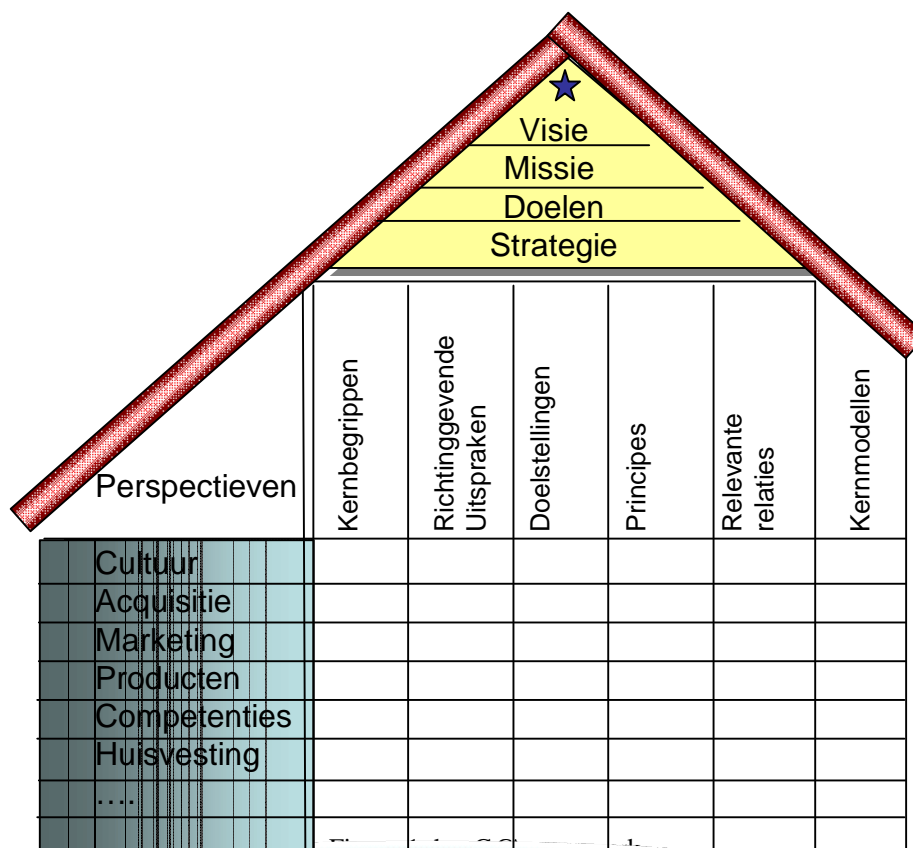
Na de inleiding en de terugblik op de G€A white papers worden in deze white paper achtereenvolgens de volgende hoofdstukken behandeld:

- G€A proces: "Opstellen G€A-gebouw bij DJI; hierbij wordt een concreet voorbeeld van één van de elementen van dit gebouw getoond.
- Beschrijving G€A proces "Impactanalyse Bedrijfsvraagstuk"; dit proces wordt hier eerst in algemene zin, dus los van DJI, toegelicht.
- G€A proces "Impactanalyse Bedrijfsvraagstuk" uitgevoerd bij DJI; hier wordt ingegaan op zowel de gehanteerde regie als op de geboekte resultaten.
- Evaluatie G€A-traject bij DJI.

## G€A proces “Opstellen G€A-gebouw bij DJI”

In dit proces is bij DJI het G€A-gebouw (zie figuur 4) vertaald naar een DJI-raamwerk. Zie figuur 5. Dit geldt als ‘spelregelboek’ bij het vinden en toetsen van oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen bij het oplossen van bedrijfsvraagstukken.

Het DJI-raamwerk is gericht op zo veel mogelijk ex ante (*vooraf*) sturen op *samenhang* in de organisatie mogelijk te maken.



Figuur 4: Het G€A-gebouw.

Het DJI-raamwerk is, als één van de onderdelen van G€A, een stuurinstrument bij bedrijfsvraagstukken, voor managers, adviseurs en beleidsmedewerkers die geconfronteerd worden met ingrijpende veranderingen.

Zoals gezegd is het DJI-raamwerk toegepast in een casus betreffende de invoering van de nieuwe wettelijke regeling. Wat zijn vanuit het raamwerk gezien de logische keuzes wat betreft aanpak en inrichting? Wat zijn de effecten van de nieuwe regeling? Welke perspectieven en welke beleidsuitspraken worden geraakt? Komen we in conflict met eerder gemaakte keuzes, en zo ja, is dat toelaatbaar? Kortom, deze analyse met behulp van het DJI-raamwerk zorgt voor bewustwording in keuzes in oplossingsrichtingen en aanpakken en voor het eenvoudiger bewaken en tot stand brengen van de samenhang in deze keuzes.

Perspectief	Omschrijving perspectief	Kernbegrippen	E	B	Richtinggevende uitspraken (evt. tussen haakjes overige relevante perspectieven)	Principes (evt. tussen haakjes de Rationale)
1) <b>Producten en diensten</b> (P&D)	Alle voortbrengselen die DJI binnen wettelijke kaders of door het wettelijke en bevoegde gezag met haar overeengekomen afspraken tot stand brengt en door klanten worden afgenomen.	a) <b>klant (politie, etc.)</b> = iemand die van de diensten van DJI gebruik maakt b) <b>servicelevel</b> = norm die aan de dienstverlening van DJI wordt gesteld c) <b>productiemiddel</b> = datgene wat gebruikt wordt om de P&D van DJI te realiseren d) <b>ontwerp/specificaties</b> = vermelding van de afzonderlijke onderdelen van een P of D e) <b>onderhoud</b> = het in goede staat houden van zaken f) <b>wet- en regelgeving</b> = het stelsel van (rechts)regels waaraan DJI zich dient te houden	O n n o D ic k	2 3 4	1. Functionele executie: streven naar meer doeltreffende, doelmatige en doelgroepgerichte tenuitvoerlegging van vrijheidsstraffen en vrijheidsbenemende maatregelen 2. Met minder geld meer produceren (efficiency maatregel) 3. Reduceren aantal producten 4. Meer standaard producten 5. Reduceren capaciteitsproblematiek 6. Makelaar in detentiecapaciteit (Nieuwe inkoop functie) 7. P&D zullen in toenemende mate onderdeel uitmaken van ketensamenwerking (ketenpartners stellen hieraan eisen) 8. DJI dient haar P&D te allen tijde te leveren (heenzenden mag niet) 9. Wij stellen ons ten doel een bijdrage te leveren aan verminderingen van recidive bij justiabellen die ze onder haar hoede heeft. 10. Tot 2010 blijft de sectorale eigenheid gehandhaafd m.b.t. P&D, staat op gespannen voet met overige uitspraken (ook sturing)	1. Wij betrekken onze klanten actief bij het ontwerp, de levering en het onderhoud van de door ons geleverde diensten en producten. (P&D's leveren die in overeenstemming zijn met de wensen van klanten, vast te leggen in serviceniveaus) 2. Wij toetsen regelmatig of de maatschappelijke effecten van onze producten en diensten overeenkomen met de gestelde doelen (we willen weten of kader van functionele executie doelstellingen worden gehaald, t.w. veiligheidsbevordering) 3. Wij maken afspraken over de kwaliteit van al onze dienstverlening en toetsen regelmatig of wij deze afspraken (neergelegd in serviceniveaus) ook nakomen (continue streven naar verhogen klanttevredenheid en productontwikkeling) 4. Voor celcapaciteit geldt dat wij nooit neen verkopen (politiek /maatschappelijk onaanvaardbaar).

*Figuur 5: deel uitwerking DJI-raamwerk o.b.v. G&A*

In figuur 5 treft u als voorbeeld de uitwerking van één perspectief aan met de bij dat Perspectief behorende omschrijving, kernbegrippen, richtinggevende uitspraken en principes. In de DJI situatie zijn op deze manier een elftal perspectieven uitgewerkt én onderling afgestemd.

Het is van het grootste belang dat de in het raamwerk geformuleerde elementen van harte ondersteund worden door de directie en het lijnmanagement. Het zijn namelijk hun perspectieven, richtinggevende uitspraken, principes, etc. en deze vormen de vertaling van de gekozen visie en strategie in spelregels en geven zo inhoud aan strategie-implementatie. Alleen onder die conditie kan het DJI-raamwerk een stuurmiddel zijn bij de oplossing van bedrijfsvraagstukken



## Beschrijving G&A proces “Impactanalyse Bedrijfsvraagstuk”

Deze paragraaf beschrijft het G&A proces “impactanalyse bedrijfsvraagstuk”. In het volgende hoofdstuk komt de toepassing hiervan bij DJI aan de orde.

In hoofdlijnen kent dit G&A proces de volgende stappen:

1. Vraagstuk verkennen en bepalen rollen.
2. Impactanalyse uitvoeren (m.b.v. G&A).
3. Formuleren aanpakkeuzen en oplossingsrichtingen.
4. Voorleggen aan besluitvormers.
5. Opzet programmastartarchitectuur, zie ook figuur 5 (stuurmiddel voor de transitie).

Voorbereiding: het is van groot belang dat bij het uitvoeren van dit proces voor alle perspectieven gemandateerde personen deelnemen. Zij moeten uitspraken kunnen doen over de impact voor hun eigen perspectief en interacties met de andere perspectieven.

### Ad 1. Vraagstuk verkennen en vaststellen/benoemen rollen

Eerst wordt het bedrijfsvraagstuk verkend: wat zijn de randvoorwaarden, wat zijn de achtergronden van het vraagstuk, welke doelen moeten worden gehaald, zijn er ketenpartners betrokken, zijn er al oplossingsrichtingen, etc.?

De eigenaar van het vraagstuk is bekend of wordt benoemd, evenals de andere rollen in deze impactanalyse. Vooral het bekend zijn van c.q. het aanwezig zijn van een eigenaar van elk perspectief is van belang. Deze eigenaar verdedigt de principes die bij het perspectief horen. (perspectieven zijn invalshoeken van waaruit men een organisatie wenst te beschouwen én waarop men wenst te sturen).

### Ad 2. Impactanalyse uitvoeren (m.b.v. G&A)

Met behulp van de G&A-aanpak en het G&A-gebouw wordt vervolgens een impactanalyse uitgevoerd. Nu wordt als het ware het bedrijfsvraagstuk als “een steen midden in de G&A vijver gegooid (zie figuur 1) en wordt gekeken welke perspectieven als eerste worden geraakt door de golven”. Deze perspectieven noemen we de dominante perspectieven. De niet direct in beeld komende perspectieven noemen we de relevante perspectieven. Deze eerste keuze wordt vroeg in het analyseproces gemaakt, om zo tot een prioritering te komen in volgorde van beschouwing en een eerste inzicht te krijgen in verbanden voor wat betreft oorzaken en gevolgen. (noodzakelijke wijzigingen in een dominant perspectief kunnen gevolgen hebben in een relevant perspectief). In de praktijk blijkt, dat pas als alle perspectieven, principes, etc. beschouwd zijn, gefundeerd vastgesteld kan worden wat de dominante perspectieven zijn. Tijdens de analyse kan namelijk het inzicht ontstaan dat een relevant perspectief dominant moet zijn c.q. andersom. Binnen deze stap worden van de dominante perspectieven in eerste instantie de meest relevante principes in het kader van het formuleren van oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen bepaald. Vervolgens wordt de impact van het vraagstuk op deze perspectieven, maar ook andersom bepaald. Daarna worden de relevante perspectieven in de analyse betrokken. Zo geldt bijvoorbeeld dat cultuur en financiën vaak relevante perspectieven zijn en dat cultuuraspecten vrijwel altijd (op de achtergrond) meespelen, en dat uiteindelijk (vrijwel) alles een financiële component in zich heeft.

Vervolgens wordt bepaald wat de invloed is van de relevante relaties tussen de perspectieven op het bedrijfsvraagstuk, c.q. of en in welke mate deze door het bedrijfsvraagstuk beïnvloed worden. De veronderstelling is dat er tussen de dominante en relevante perspectieven doorgaans een oorzakelijk verband bestaat.

De stappen binnen deelproces 2 *Impactanalyse uitvoeren* zijn:

1. Bepalen dominante perspectieven.
2. Bepalen impact dominante perspectieven.
  1. Bepalen belangrijkste principes (over de dominante perspectieven heen)
  2. De relevantie bepalen van elk principe voor het vraagstuk
  3. Dieper uitwerken impactanalyse; relevantie van overige principes van de dominante perspectieven nagaan
  4. Omwerken analyseresultaten naar een advies betreffende de inhoudelijke oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen. (denk aan: mate van verandering per perspectief zoals wat, omvang, scope, diepte, urgentie, investering in geld, etc., maar ook aan de mate van invloed van de richtinggevende uitspraken, principes, etc. op de oplossing van het bedrijfsvraagstuk).
3. Bepalen impact relevante perspectieven (analoge stappen als 2)
4. Presentaties groepsresultaten en aanvullen/bijstellen advies (vooropgesteld dat beide impactanalyses door verschillende groepen zijn uitgevoerd).
5. Vaststellen relevante relaties tussen perspectieven en aanvullen/bijstellen advies (inclusief toets op juiste keuze dominante en relevante perspectieven en toets op juistheid oorzaak/gevolg relaties).

### Ad 3. Formuleren aanpakkeuzen en oplossingsrichtingen

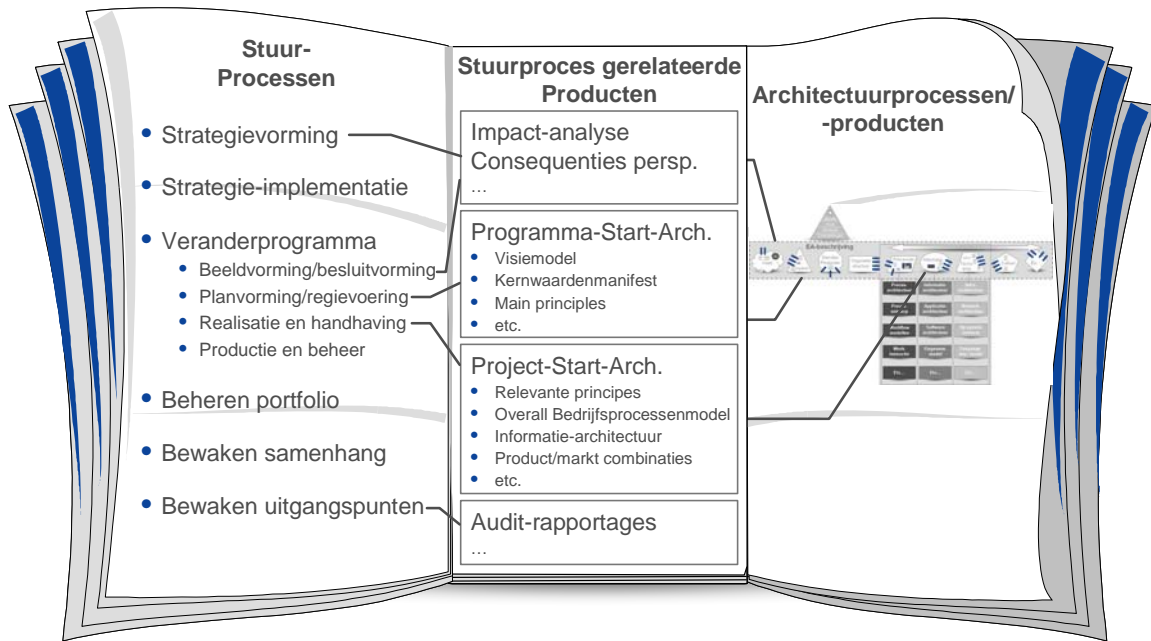
Op basis van de analyseresultaten wordt een adviesrapport t.b.v. de uiteindelijke beslissers betreffende de oplossingsrichting en aanpakkeuze vervaardigd, alsook de eventueel benodigde presentatie ten behoeve van de besluitvormende vergadering.

### Ad 4. Voorleggen aan beslissers en ad 5. Opzet programmastartarchitectuur

Na besluitvorming en eventueel verrichtte amendering worden de belangrijkste zaken opgenomen in een programmastartarchitectuur (zie figuur 6).

Te denken valt hierbij aan:

- Beknopte toelichting/achtergrond van het bedrijfsvraagstuk.
- De (onderbouwde) oplossingsrichting.
- De bevindingen/resultaten van de G&A-analyse.
- De relevante richtinggevende uitspraken, principes, e.d.
- De relevante relaties en samenhang met andere trajecten.
- Gekozen relevante standaarden, normen, e.d.



Figuur 6: verband GEA processen/-producten en stuurprocessen

## **G€A proces Impactanalyse Bedrijfsvraagstuk uitgevoerd bij DJI.**

Het bleek dat de stappen 1-3 uit de vorige paragraaf in één dag te doorlopen zijn. De uitwerking in een rapport kwam later. Daarmee is snel brede consensus bereikt over de cruciale punten en de aanpakrichting. Tevens is er een gevoel ontstaan van “we zijn compleet”.

### Stap 1. Vraagstuk onderkennen en verkennen en vaststellen/benoemen rollen (zie boven)

In de eerste stap wordt het vraagstuk onderkend en verkend: is het een actueel, reëel vraagstuk dat meerdere geledingen van DJI gaat raken en waarbij vooraf willen sturen op samenhang van belang is?

Het voornemen is de nieuwe wettelijke regeling in 2008 in te voeren. Deze regeling vervangt de ‘oude regeling’

Het bedrijfsvraagstuk is: Welke acties moeten uitgevoerd worden binnen DJI om tot een succesvolle uitvoering van de nieuwe wettelijke regeling te komen? Wat zou de werkgroep hierover willen aanbevelen aan de directie van DJI? Wat zijn nog uit te zoeken punten?

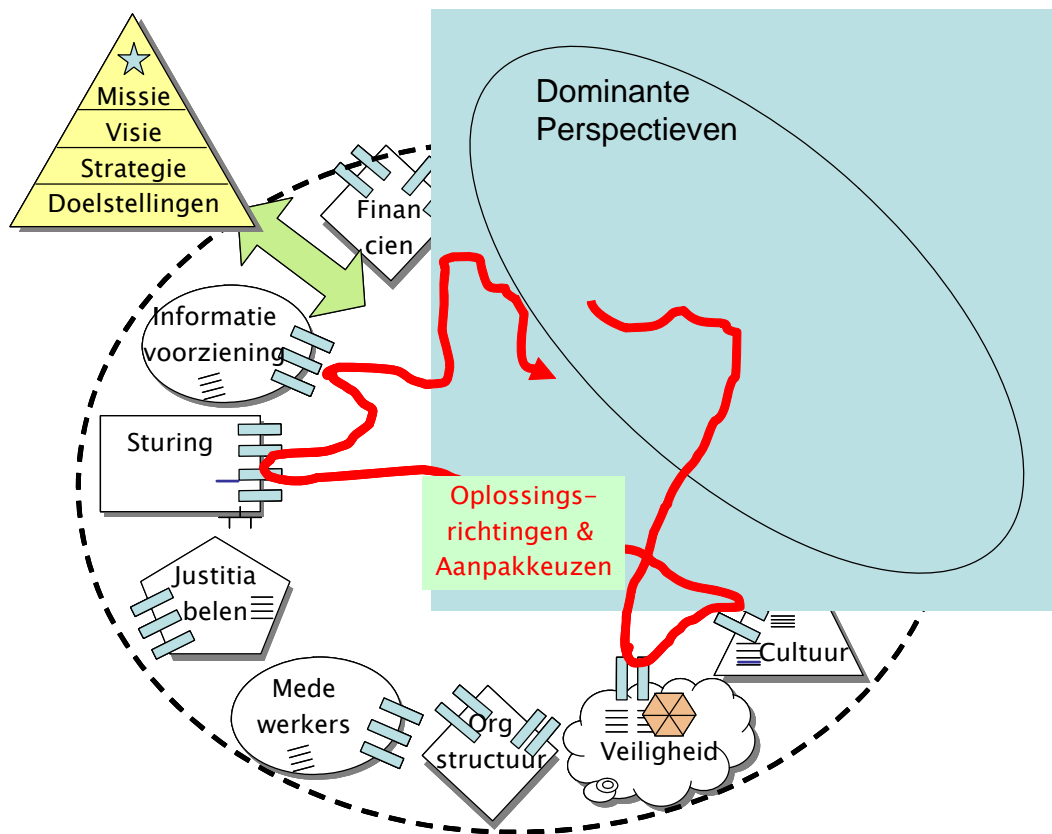
### Stap 2. Impactanalyse uitvoeren (m.b.v. G€A)

#### Stap 2.1. Bepalen dominante perspectieven

De dominante perspectieven werden in de sessie met DJI bepaald door plenair elke deelnemer punten te laten toekennen, waarna elke deelnemer zijn keuze kon toelichten, aangevuld door een groepsdiscussie. Om te voorkomen dat het proces eventueel wordt opgehouden door diepgaande discussies over formulering, juistheid en volledigheid van principes (dit kan echt een valkuil zijn), is gesteld dat tijdens dit deel van het analyseproces niet getornd wordt aan de principes. Eerst worden de principes gebruikt om de invloed ervan op het bedrijfsvraagstuk na te gaan en zo tot een zo goed mogelijk gefundeerde oplossingsrichting en aanpakkeuze van het bedrijfsvraagstuk te komen. De perspectieven processen, producten en diensten en stakeholders werden door de groep gezien als de dominante perspectieven voor het bedrijfsvraagstuk.

In figuur 7 zijn deze dominante perspectieven aangegeven tussen de andere door DJI onderkende perspectieven.

Het proces Impactanalyse Bedrijfsvraagstuk is aangegeven als ‘wandeling tussen de perspectieven’, resulterend in aanbevelingen t.a.v. oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen.



Figuur 7: Versterken van vooraf sturing op samenhang via G&A “Impactanalyse Bedrijfsvraagstuk”

### Stap 2.2. Bepalen impact dominante perspectieven

Alle deelnemers konden vervolgens aanreiken wat volgens hen van het geheel der dominante perspectieven de vier meest relevante principes zijn. Er kwamen 12 relevante principes naar voren binnen de 3 dominante perspectieven. Deze principes geven het meest nadrukkelijk richting aan, dan wel een inperking op de oplossingsrichting en aanpakkeuze, voor het bedrijfsvraagstuk van de nieuwe regeling voorwaardelijke invrijheidsstelling. Hieronder een aantal voorbeelden van deze 12 principes en hun impact.

Dominant perspectief	Processen
Relevante principes	<p>Processen principe 1: Processen dienen in samenhang te werken, (voorkomt suboptimalisaties en inconsistenties, geen strijdige doelen nastreven, zowel intern als in externe ketens)</p> <p>Processen principe 6: Bij procesverbetering en –herinrichting wordt gebruik gemaakt van het gemeenschappelijke bedrijfsprocessenmodel (allerlei efficiencydoelen, minder ICT, uitwisselbaarheid, standaardisatie, ...)</p>
Impact op vraagstuk	<p>Deze principes geven aan dat het bedrijfsprocessenmodel gebruikt dient te worden om efficiency voordelen te behalen en dat processen in samenhang moeten werken.</p> <p>Voor een aantal projecten die in hetzelfde domein spelen en nu ook de ‘nieuwe wettelijke regeling’ betekent dit, dat als deze projecten dezelfde processen raken, deze een gezamenlijk bedrijfsprocessenmodel moeten hanteren voor afstemming en keuzes.</p>

	Er zijn raakvlakken met bestaande projecten binnen DJI. De vraag is zelfs, gezien de geschatte gevolgen van implementatie van de nieuwe wettelijke regeling, of deze projecten niet integraal onder de vlag van één programma doorgevoerd moeten worden. Er dreigt samenhang te ontbreken, de hoofdthema's van DJI worden wellicht te afzonderlijk behandeld, door hiervoor 3 projecten te laten lopen. Dit kan leiden tot niet afgestemde procesaanpassing en/of onnodige doublures in ICT-systemen.
--	---

Dominant perspectief	Producten & Diensten
Relevante principes	P&D principe 2: Wij toetsen regelmatig of de maatschappelijke effecten van onze producten en diensten overeenkomen met de gestelde doelen (we willen weten of de kaders van functionele doelstellingen worden gehaald, t.w. veiligheidsbevordering)
Impact op vraagstuk	Dit principe zegt dat bij de 'nieuwe wettelijke regeling' de doelstellingen helder moeten zijn, zodat DJI kan toetsen of haar producten en diensten effectief bijdragen aan de doelstellingen van de 'nieuwe regeling'. In het geval van deze regeling worden vraagtekens gezet bij het punt of de veronderstelde beleidsdoelstellingen de investering wel waard zijn.

### Stap 2.3 Bepalen impact relevante perspectieven

Ook de principes behorende bij de niet dominante, maar wel relevante perspectieven kunnen inzichten opleveren voor de oplossingsrichtingen en aanpakkeuze. Hieronder wederom een aantal voorbeelden van uitwerkingen.

Dominant perspectief	Sturing
Relevante principes	<p>Sturing principe 1: DJI draagt zorg voor vertaling van het departementale beleid naar tactische en operationele doelstellingen en realiseert deze op een wijze die helder en transparant is naar alle stakeholders.</p> <p>Sturing principe 5: DJI zorgt dat de taakstelling t.a.v. capaciteit zoals vastgelegd in de justitiebegroting en eventuele aanvullingen hierop tijdig, volledig en efficiënt wordt gerealiseerd</p> <p>Sturing principe 6: DJI maakt maximaal gebruik van de mogelijkheden tot synergie die zich binnen de organisatie voordoen</p>
Impact op vraagstuk	<p>Principe 1 leidt tot het inzicht de vertaalslag van beleid naar doelstellingen op te nemen in het projectplan en invoering van de nieuwe wettelijke regeling te definiëren als project.</p> <p>Principe 5 leidt tot de aanbeveling voor het vraagstuk, dat de onzekerheid in capaciteitsbehoefte in het kader van deze regeling meegenomen moet worden in de capaciteitsberekening.</p> <p>Ten slotte principe 6, deze onderstreept het inzicht dat alle projecten die te maken hebben met deze nieuwe regeling moeten worden gebundeld.</p>

### Stap 2.4 Presentaties groepsresultaten en stap 2.5 aanvullen/bijstellen advies

In de sessie bij DJI zijn de dominante en (overige) relevante perspectieven parallel in twee groepen uitgewerkt en daarna gepresenteerd aan een fictieve 'directie'. Dit had het voordeel dat beide invalshoeken, de dominante perspectieven met 'oorzakelijke' en 'randvoorwaardelijke' principes afgezet werden tegen de 'gevolgtrekkende' en 'afhankelijke' principes. Bovendien leverde dit een gezonde groepsdynamiek op door het 'competitie-element' hierbij. De eigenaar van het vraagstuk trad op als 'voorlopig besluitvormend orgaan' en bekeek de gepresenteerde resultaten van de analyse vanuit de bestuurlijke invalshoek: wat kan ik als bestuurder met de analyse van de resultaten.

Er zijn geen wijzigingen in de relevante relaties geconstateerd naar aanleiding van dit bedrijfsvraagstuk.

De hoofdlijn van advies aan directie DJI luidde:

Integreer de al lopende projecten in het domein van de nieuwe wettelijke regeling en de invoering van de nieuwe wettelijke regeling tot één programma, gezien de onderkende samenhang (o.a. processen principe 1 en sturing principe 6). Laat het centrale projectcoördinatiepunt op samenhang monitoren (informatievoorziening, principe 5).

De overige aanbevelingen voor oplossingsrichtingen en aanpakkeuze aan de directie werden als volgt geformuleerd, waarbij steeds de relatie werd gelegd naar het betrokken perspectief en principe, hieronder enige voorbeelden

- Stel een business case op vanuit DJI-oogpunt en geef aan wat voor de dienst kosten en baten zijn (P&D principe 2, sturing principe 1). Wegen de inspanningen voor DJI wel op tegen de baten? Neem de vertaalslag naar doelstellingen op in het projectplan. Neem ook een meerjaren prognose op en vertaal dit naar een meerjaren investeringsplan (financiën, principe 5).
- Stel een ketenbreed procesmodel op welke de onderlinge samenwerking van processen ondersteunt (processen principes 1 en 6). Bekijk alle in het betreffende domein voorkomende vraagstukken vanuit procesoptiek (informatievoorziening, principe 7).
- Laat de keten de impact op het capaciteitsbeslag prognosticeren, reken op een grotere onzekerheid hierbij en op effecten van besluitvorming van ketenpartners (P&D principe 4).
- Leer van alle ketenpartners hun eisen kennen t.a.v. effectiviteit en efficiency en formuleer de DJI bijdrage hieraan (stakeholders principe 2)

### Stap 3. Formuleren aanpakkeuzen en oplossingsrichtingen

Op basis van de analyseresultaten wordt een adviesrapport t.b.v. de uiteindelijke besluitvormers betreffende de oplossingsrichting en aanpakkeuze vervaardigd, alsook de eventueel benodigde presentatie ten behoeve van de besluitvormende vergadering.

### Stap 4. Voorleggen aan besluitvormers

In deze stap worden de aanbevelingen uit stap 2.5 voorgelegd aan het besluitvormende orgaan. Hierbij worden de aanbevelingen in een effectieve vorm gepresenteerd. (hangt van de situatie af). Primair gaat het om het advies betreffende de oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen zelf. Het betoog wordt ondersteund door de verwijzing naar principes, zoals geanalyseerd in voorgaande stappen.

### Stap 5. Opzet programmastartarchitectuur

Na besluitvorming en eventueel verrichtte amendering worden de belangrijkste zaken opgenomen in een programmastartarchitectuur. In de dagsessie bij DJI is deze stap niet verder uitgewerkt.

## Evaluatie G€A traject bij DJI

Ter afsluiting wordt aangegeven wat er positief is aan de werkwijze, wat er te verbeteren valt en welke overige suggesties er nog zijn om met G€A vooraf sturen op samenhang verder te versterken. De evaluatie betrof zowel de dagsessie gericht op de Impactanalyse Bedrijfsvraagstuk, het voorafgaande traject gericht op invulling van het G€A-gebouw, als suggesties ter verbetering van G€A zelf.

### Positief:

- Met het DJI-raamwerk en de juiste mensen aan tafel is in één dag snel resultaat te bereiken, het levert gespreksstof om morgen al mee aan de slag te gaan
- De meest relevante principes kwamen snel boven water, het geeft houvast
- De kansen en afbreukrisico's werden goed en snel benoemd
- De G€A-aanpak helpt om goed over de impact en aanpak na te denken en dwingt je niet om meteen in oplossingen te denken
- Het DJI-raamwerk is een goed toetsingskader, het levert direct bruikbare resultaten op en het helpt de kaders 'levend' te maken.
- Het G€A-raamwerk werd als niet voorschrijvend en waardevrij ervaren.

### Wat kan beter:

- Relevante relaties zijn nog niet expliciet genoeg benoemd tijdens de dagsessie.
- Inbreng is nodig vanuit de lijnorganisatie, het wordt nu teveel het instrument van de concernstaf alleen, terwijl het een stuurinstrument is voor vooraf sturing op samenhang van alle bedrijfsdisciplines.
- In het tijdsbestek van één dag is het niet mogelijk gebleken alle perspectieven te betrekken, zoals medewerkers en cultuur. Om een volledig integraal beeld te krijgen is dit aanvullend wel nodig, bovendien kan dit nog belangrijke nieuwe inzichten en aanbevelingen opleveren.

### Overige ideeën:

- Het bewijs dat G€A werkt zoals beoogd, is met de uitvoering van deze casus geleverd. Maar wanneer hiermee structureel te starten bij DJI en hoe rigide vasthouden aan principes bij impactbepaling van een casus?
- G€A is ook te gebruiken bij veranderkundige vraagstukken, maar zal dan uitgebreid kunnen worden met transities: de 'van-naar' bewegingen in termen van principes geformuleerd.
- Principes periodiek herijken op nieuwste ontwikkelingen en inzichten. Of deze eerst in visie en strategie opnemen en dan hieruit nieuwe principes afleiden?

## Samenvatting

In deze white paper is G€A voor het eerst toegepast op een specifieke casus, de invoering van een nieuwe wettelijke regeling en de impact hiervan op de DJI-organisatie. De toepassing van G€A is eerst in algemene zin beschreven en daarna zoals specifiek bij DJI toegepast. Eerst is het G€A-gebouw vertaald naar een DJI specifieke invulling. Daarna is m.b.v. dit toegesneden raamwerk het G€A proces "Impactanalyse Bedrijfsvraagstuk" uitgevoerd op de hier voornoemde casus. Een aantal concrete voorbeelden uit dit proces zijn weergegeven en de hoofdlijnen van de geadviseerde oplossingsrichting en aanpakkeuze. De casus is qua inhoud beperkt weergegeven, daar bepaalde aspecten daarvan nog niet publiceerbaar worden bevonden. Tot slot is een beknopte evaluatie van deze toepassing verwoord.



Wij danken verder de volgende organisaties en personen voor hun werk aan en betrokkenheid bij de tweede fase van GEA.

GEA leden:

Dienst Justitiële Inrichtingen:	Hr. D.A. Groeneveld MBA, Mr. O.E.J. van den Brink
ANWB:	Ir. K.J. van der Bent
PGGM:	Dr. R.B. Lugtigheid
Politie Nederland:	Hr. J.A. Spaan MBA
ICTU:	Ir. L.P. Geubbels, Dr. E.H. Saaman
Rijkswaterstaat:	Mw. F.K. Middeljans
UWV:	Hr. J.W. Schoenmakers MIM, Hr. R. M.M. Schenau
Nederlandse Spoorwegen:	Ir. J. Herbrink

Commissie van aanbeveling:

Prof. dr. ir. N.H.G. Baken	Leerstoel bedrijfscommunicatie faculteit ITS, Technische Universiteit Delft; strateeg KPN
Prof. dr. M.R. Creemers	Hoogleraar Informatie Systemen, Faculteit Economie, VU, Amsterdam
Prof. dr. ing. T.W. Hardjono	Bijzonder Hoogleraar, Vakgroep Management van Technologie en Innovatie, Erasmus Universiteit, Rotterdam
Prof. dr. A.P. de Man	Hoogleraar Alliantiemangement, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Vrije Universiteit, Amsterdam
Prof. dr. H.A. Proper	Professor, Radboud Universiteit Nijmegen, Institute for Computing and Information Sciences
Drs. F.A.M. van der Reep	Lector Digital World, Hogeschool INHOLLAND; strateeg KPN
Drs. H. Wagter RA	Lid Raad van Bestuur, Royal Wessanen nv
Drs. R. Kasteel	Voorzitter Raad van Bestuur, Ordina N.V.

Onze collega's van de klankbordgroep:

Frank Abendroth, Hans Bosma, Werner de Bruijn, Jan Campschroer, Siep van de Dijk, Sjako ten Haken, Charley Hofman, Robert van Hooff, Rik Hurkmans, Stef Joosten, Peter Klaus, Frans van Koppen, Loren Kruseman, Willem Krijgsman, Gert Jan Landwaart, Thijs Ott de Vries, Martijn Leseman, Art Ligthart, Harry Meijer, Gerrit Jan Obers, Roel van der Plank, Erwin Rossen, Jan Schipper, Léon van Steen, George Verheijen, Leon van de Weem, Lourens van der Weerd, Axel Wiertz, Paul Zunderdorp.

Onze collega's van de kerngroep:

Frits Bussemaker, Gerrit Nijkamp, Martin Misseyer, Rob Stovers, Denis Verhoef, Dirk Witte, Roel Wagter

Roel Wagter,  
College van Partners Ordina

Gerrit Nijkamp,  
Management Consultant Ordina

Erik Proper,  
Radboud Universiteit Nijmegen