

Programma

BZK Transparant

Herijkt departementaal actieplan van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties ihkv Open op Orde

Versie 2.0, 27 januari 2022

Versies

| Gremium | Versie | Bespreking |
|---|-------------------------|---------------------|
| Schriftelijke ronde, Stuurgroep en Programmteam | 1.6 | 7 januari 2022 |
| Voorbespreking met CIO BZK | 1.7 | 13 januari |
| Stuurgroep | 1.8 (herijkt actieplan) | 20 januari 2022 |
| IHH netwerk en I-Beraad | 1.9 | Schriftelijke ronde |
| SG | 2.0 | |

Colofon

| | |
|--------------|---|
| Titel | Programma BZK Transparant Herijkte departementale actieplan ihkv Open op Orde |
| Auteur(s) | [REDACTED] [REDACTED] met input van uitvoeringsorganisaties en projectleiders BZK Transparant |
| Bijlage | Bijlage 1: Financiële oplegger BZK Transparant 2022 |
| Inlichtingen | [REDACTED] [REDACTED] |

Inhoudsopgave

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Inleiding | 4 |
| 1.1 | Inleiding | 4 |
| 1.2 | Doelstelling | 4 |
| 1.3 | Sturingsfilosofie | 5 |
| 1.4 | Reikwijdte | 6 |
| 1.5 | Samenwerking met andere overheden | 6 |
| 2 | Probleemanalyse en veranderaanpak | 7 |
| 2.1 | Probleemanalyse | 7 |
| 2.2 | Resultaten nulmeting 2021 | 8 |
| 2.3 | Ambitie BZK | 9 |
| 2.4 | Veranderstrategie | 10 |
| 2.5 | Fasering | 13 |
| 3 | Governance | 14 |
| 3.1 | Governance binnen het programma | 14 |
| 3.2 | I-beraad | 15 |
| 3.3 | Netwerk IHH | 16 |
| 3.4 | Quality assurance | 16 |
| 4 | Samenvatting Actielijnen | 17 |
| 4.1 | Actielijn 1 Professionals | 19 |
| 4.1.1 | Rijksbrede visie | 19 |
| 4.1.2 | Inzet BZK | 19 |
| 4.2 | Actielijn 2 Volume en aard van informatie | 21 |
| 4.2.1 | Rijksbrede visie | 21 |
| 4.2.2 | Inzet BZK | 21 |
| 4.3 | Actielijn 3 Informatiesystemen | 25 |
| 4.3.1 | Rijksbrede visie | 25 |
| 4.3.2 | Inzet BZK | 25 |
| 4.4 | Actielijn 4 Bestuur en Naleving | 26 |
| 4.4.1 | Rijksbrede visie | 26 |
| 4.4.2 | Inzet BZK | 26 |

1 Inleiding

1.1 Inleiding

Goede informatiehuishouding en transparante informatievoorziening zijn cruciale elementen voor het goed functioneren van onze democratische rechtsstaat. De kabinetsreactie op het rapport van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) "Ongekend onrecht" beschrijft de aanpak waarmee het kabinet werkt aan zo noodzakelijke gebleken verbetering van de informatiehuishouding van de rijksoverheid.

Aanleiding van dit document is het verzoek van het Bureau Regeringscommissaris op een herijking van eerder ingediende actieplan van juli 2021. Het actieplan beschrijft het programma op hoofdlijnen. De nadere uitwerking van de verschillende onderdelen vindt plaats in projectplannen. Op basis van de toegewezen claim zullen de verschillende projectplannen worden geactualiseerd voor 2022.

Belangrijke input voor deze herijking zijn de resultaten uit de IHH-nulmetingen uit 2021, deze zijn integraal in het document verwerkt. In hoofdstuk 2 wordt de probleemanalyse herijkt en is de veranderaanpak van BZK Transparant toegevoegd. In hoofdstuk 3 is de herijkte governance van het programma beschreven. Hoofdstuk 4 beschrijft de projecten die vanuit het programma BZK Transparant worden uitgevoerd, inclusief scope en voornaamste resultaten, aangevuld met een roadmap/planning in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 en 7 richt zich op de inzet vanuit de verschillende uitvoeringsorganisaties.

Het actieplan is voorzien van een oplegger¹ waarin per actielijn de verwachte kosten en benodigde middelen zijn benoemd. De benodigde middelen zijn uitgesplitst in structureel benodigde middelen en incidenteel (voor één of meer jaren tussen 2021 en 2026) benodigde middelen. Er kunnen bijstellingen plaatsvinden, die via voorgeschreven rapportages kenbaar worden gemaakt.

De haalbaarheid van dit document is getoetst door bespreking in de verschillende overleggrems die in het hoofdstuk 3 Governance nader worden toegelicht. Onderdeel van de uitvoering van dit plan zijn verbeterplannen die door uitvoeringsorganisaties en beleidsdirecties van BZK worden opgesteld. Deze werkwijze sluit aan bij het uitgangspunt van het programma om de managementverantwoordelijkheid op het gebied van informatiehuishouding aan te spreken. Het vergroot daarnaast de haalbaarheid van de plannen die worden opgesteld.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van "BZK Transparant" is ongewijzigd ten opzichte van het in 2021 ingediende programmaplan, namelijk: het duurzaam op orde brengen van de informatiehuishouding en het verbeteren van de informatievoorziening. Zodat:

¹ bijlage 1: oplegger actieplan Open op Orde', conform ICBR besluit van 14 december

- burgers, bedrijven, politici, journalisten en andere maatschappelijke partijen zich op een goede manier bediend voelen door de overheid;
- het democratisch proces beter wordt ondersteund;
- BZK effectiever en efficiënter functioneert.

“Staan voor democratie en goed openbaar bestuur” is de kern van BZK. Daarmee heeft BZK een bijzondere verantwoordelijkheid om transparant te zijn en de informatiehuishouding op orde te hebben. De kaders die BZK voor de rijksoverheid in den brede ontwikkelt moeten vanzelfsprekend in de eerste plaats door BZK zelf worden nageleefd. Dit programma wordt dan ook in goed samenspel uitgevoerd met de BZK onderdelen die een rijksbrede verantwoordelijkheid hebben, zoals CIO-Rijk, CZW, RDDI en A&O.

1.3

Sturingsfilosofie

De sturingsfilosofie van het programma is als volgt samen te vatten:

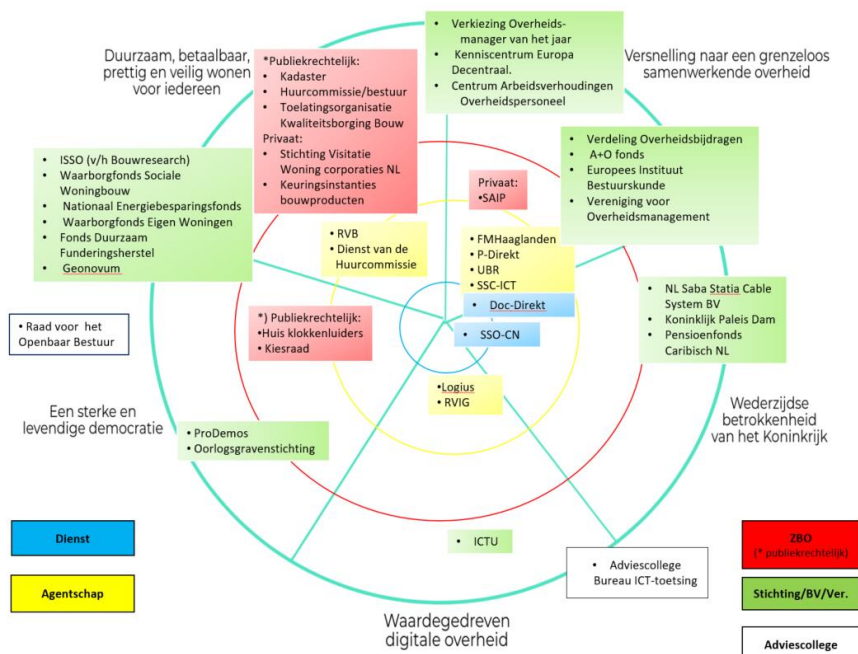
- Informatievoorziening, informatiehuishouding en de elementen van ambtelijke vakmanschap die daaraan raken worden in samenhang opgepakt. Organisatieontwikkeling en gedragsaspecten hebben daarin nadrukkelijk een plek.
- Het op orde brengen en houden van de informatievoorziening en informatiehuishouding zijn onderdeel van de integrale managementverantwoordelijkheid. Het programma BZK Transparant biedt ondersteuning voor het kunnen nemen van die verantwoordelijkheid. Ondersteuning is er door het aanbieden van capaciteit, het bieden van kaders waar onderdelen aan moeten voldoen, bewustwordingscampagnes en het overdragen van kennis over wat er van medewerkers wordt verwacht.
- Er wordt zoveel als mogelijk gezamenlijk opgetrokken binnen BZK en er wordt maximaal ingezet op standaardiseren en harmoniseren.
- Er wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van ontwikkelingen op rijksniveau.
- Er wordt geleerd van wat op andere plekken aan goede aanpakken wordt ontwikkeld.
- Er wordt cyclisch bijgesteld en continu feedback verzameld tijdens het ontwikkelen van producten en diensten. Het denken over de aanpak om de informatiehuishouding en informatievoorziening te verbeteren is volop in beweging. Het herijkte actieplan is een concreet resultaat van de bijstelling, maar ook gedurende het jaar zullen nieuwe bijstellingen plaatsvinden. Gebruikmakend van de viermaandrapportages, een dashboard, besprekingen in verschillende overleggen (zie hoofdstuk 3 over governance) wordt de stand van zaken inzichtelijk gemaakt en bijgestuurd.
- Aanpakken die in het programma worden ontwikkeld zullen uiteindelijk in de staande organisatie worden geborgd. Hiervoor zullen structureel capaciteit en middelen nodig zijn. In 2026 stopt het rijksbrede programma Open op Orde. Maar ook na 2026 is voorzien in structurele gelden voor het op orde houden van de informatiehuishouding en informatievoorziening. Gedurende de looptijd van het programma wordt nagegaan wat er binnen het programma wordt opgepakt en wat in de bestaande organisatie kan worden belegd.

1.4 Reikwijdte

De reikwijdte van het programma BZK Transparant is het kerndepartement, agentschappen en publiekrechtelijke ZBO's. Deze organisaties sluiten zoveel als mogelijk aan bij het plan BZK Transparant. Deze aanpak ondersteunt het ontwikkelen van geharmoniseerde werkprocessen en is ook efficiënter. Er gelden een aantal bijzonderheden:

- De Kiesraad is een ZBO maar ook een Hoog College van Staat en valt daardoor buiten de reikwijdte van het programma BZK Transparant.
- Caribisch Nederland, wordt conform de kabinetsreactie op de POK vooralsnog buiten beschouwing gelaten.
- Adviescollege ICT valt buiten de scope van het programma, maar wordt wel betrokken bij ontwikkelingen die gaan over Digidoc waar zij ook gebruik van maken.

De afbakening van BZK Transparant ten opzichte van alle aan het ministerie gelieerde onderdelen is in onderstaande figuur gevisualiseerd.



1.5 Samenwerking met andere overheden

De opgave waar BZK voor staat is, is een opgave die voor heel de overheid geldt. Graag leren we van goede praktijken van anderen en willen we samen met andere overheden nieuwe aanpakken ontwikkelen. Zo zien we grote meerwaarde in de samenwerking met de departementen SZW en Financien omdat die, net als BZK, het document managementsysteem Digidoc gebruiken. We willen ook graag leren van gemeenten en provincies, met name waar het gaat om het responsief reageren op burgers en bedrijven.

2 Probleemanalyse en veranderaanpak

2.1 Probleemanalyse

Uit de diverse metingen en analyses, waaronder 0 meting vanuit bRC, naar de informatiehuishouding binnen BZK² komt duidelijk naar voren dat de informatiehuishouding en de informatievoorziening verbetering behoeft. Hiervoor zijn een aantal oorzaken aan te wijzen.

Te weinig capaciteit en expertise

Vanuit het idee 'de techniek lost het wel op' is er teveel op dit onderwerp bezuinigd. Gevolg hiervan is dat zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin te weinig capaciteit voor het op orde houden van de informatiehuishouding beschikbaar is. Met name bij de beleidsdirecties is er een gebrek aan expertise en capaciteit. De uitvoeringsorganisaties hebben dit vaak beter georganiseerd.

Te weinig bewustzijn en prioriteit

Over het geheel genomen is het management onvoldoende bewust van en bekwaam in de eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van de kwaliteit van de informatiehuishouding en informatievoorziening. Ook hier komt het onderscheid tussen uitvoeringsorganisaties en beleidsonderdelen terug, waarbij de eerstgenoemde beter presteren. Een reden voor het beperkte bewustzijn is dat de kwaliteit van het informatiebeheer geen deel uitmaakt van de reguliere P&C cyclus. Er wordt dus niet expliciet op gestuurd. Onvoldoende aandacht bij het management heeft ook consequenties voor de aandacht die medewerkers hebben voor dit onderwerp. Managers en medewerkers hebben onvoldoende beeld van het gedrag wat van hen verwacht wordt. Dit blijkt ook uit de IHH-nulmeting dit is gehouden.

Kaders onvoldoende helder

Om het goede te kunnen doen moet je weten wat er van je wordt verwacht. Doordat er nu nog teveel ontbrekende kaders zijn weten managers en medewerkers onvoldoende wat ze moeten doen. Van ontbrekende kaders is zowel sprake op rijksniveau, bijvoorbeeld bij de omgang met app berichten en sociale media als ook op BZK niveau. Ook op praktisch niveau leven er vragen als; wat hoort waar opgeslagen te worden, met welk pakket of voorziening, en wanneer is iets überhaupt archiefwaardig.

Informatie is sterk versnipperd

Er is sprake van een diversiteit aan opslagbronnen (netwerkschijven, persoonlijke schijven, outlook, documentmanagement systemen, samenwerkruimten enz.) met elk een eigen opslagstructuur, beveiliging, toegankelijkheid en functionaliteit. Documenten staan op verschillende plekken, kennen meerdere versies en hebben vele kopieën. Het ontbreekt aan overzicht waar welke informatie zich bevindt. Informatie raakt zoek, raakt uit context of verliest anderzijds haar waarde. Dit maakt de terugvindbaarheid van de benodigde informatie slecht.

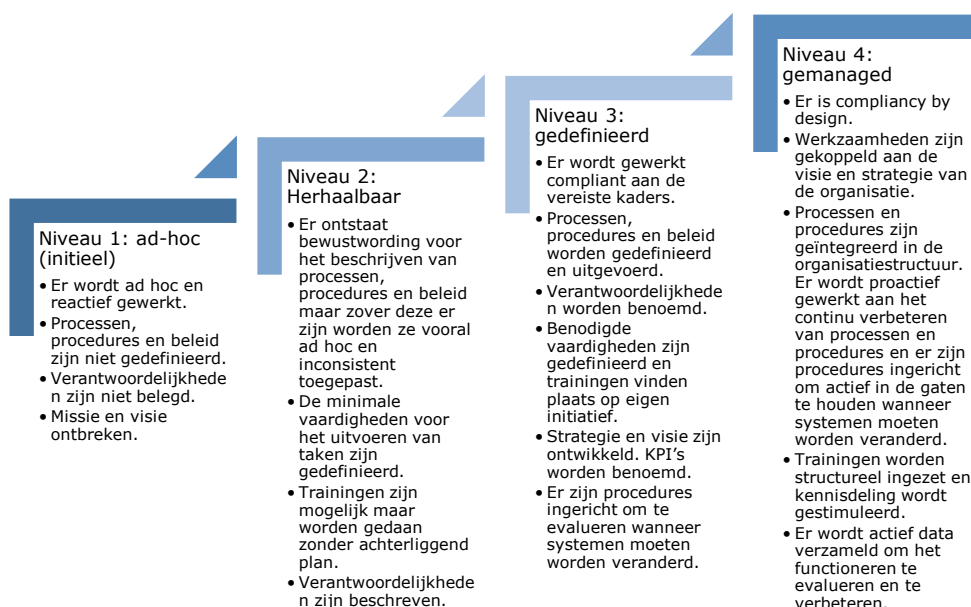
² Oa de tweejaarlijkse monitor van de Inspectie overheidsinformatie en Erfgoed (2020), nulmeting 'De informatie in je dagelijks werk' (2018)c, nota van 7 april 2021 van CZW tbv BR van 12 april 2021 over 'Proces behandeling verzoeken Wet openbaarheid van bestuur (2021)

Technische middelen zijn ontoereikend

Afgelopen jaar is op basis van de IHH-nulmeting 2021 en diverse projectanalyses gebleken dat de technische omgeving waarin moet worden gewerkt niet voldoet. En er is onvoldoende voortgang om dit te verbeteren. Zo zijn de dms-en (zoals Digidoc en Filenet) nog altijd onvoldoende gebruiksvriendelijk terwijl dit wel hét platform is voor het archiveren en terugvinden van informatie. Het informatielandschap is complex en aanpassing ervan vergt een lange adem. Om in deze context tot veranderingen te komen is visie en doorzettingsmacht nodig. Binnen dit programma willen we experimenteren met nieuwe aanpakken om knelpunten op te lossen. Bijvoorbeeld experimenten om email selectie aan de voorkant en vindbaarheid aan de achterkant te vereenvoudigen en te verbeteren. We zoeken daarbij de samenwerking met andere overheden en externe partijen. Wat wij aan lessen leren willen we overdragen aan anderen via de inzet van het bureau regeringscommissaris.

2.2 Resultaten nulmeting 2021

In het najaar van 2021 is een nulmeting uitgevoerd binnen de verschillende onderdelen van BZK over de volwassenheid waarmee het thema informatiehuishouding wordt behandeld. Op basis van de 4 actielijnen is daarbij het volwassenheidsniveau getoetst.



Figuur 1 Volwassenheidsniveaus

Op 24 november heeft BZK de volgende uitkomsten in het kader van de IHH-nulmeting aangeleverd bij de SG van BZK en bureau Regeringscommissaris:

Resultaten nulmeting bedrijfsonderdelen meer dan 500 fte

| Thema's | UBR | SSC-ICT | FMH | Logius | P-direkt | Kadaster | DG BRW/OW | RVB | DG-OO |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Hoofddoel | 1,8 | 2,4 | 2,0 | 1,6 | 1,6 | 3,0 | 1,8 | 2,0 | 1,2 |
| Actielijn 1 Informatieprofessionals en medewerkers. | 2,2 | 2,7 | 2,0 | 1,8 | 1,8 | 2,0 | 1,3 | 2,5 | 1,3 |
| Actielijn 2 Volume en aard van informatie scoort laag. | 1,6 | 3,1 | 1,4 | 1,1 | 1,7 | 2,0 | 2,0 | 1,7 | 1,3 |
| Actielijn 3 Informatiesystemen | 2,3 | 2,5 | 2,0 | 2,0 | 1,5 | 2,8 | 1,5 | 2,8 | 1,5 |
| Actielijn 4 bestuur en naleving scoort het meest hoog. | 2,6 | 3,4 | 2,7 | 2,1 | 2,4 | 2,6 | 1,9 | 2,4 | 1,9 |
| Gemiddeld volwassenheidsniveau | 2,0 | 2,9 | 2,0 | 1,7 | 1,8 | 2,4 | 1,7 | 2,2 | 1,4 |

Uit de analyse van deze nulmeting blijkt dat de bedrijfsonderdelen (met meer dan 500 fte van BZK) gemiddeld volwassenheidsniveau 2 scoren. Dit niveau is vergelijkbaar met andere departementen.

Uitvoeringsorganisaties scoren over het algemeen hoger dan beleidsdirecties.

De nulmeting-IHH 2021 per onderdeel geeft een basis voor de verbeterplannen van directies en uitvoeringsorganisaties. Daarnaast geeft het voeding voor het herijken van het actieplan als geheel. Door periodiek deze meting uit te voeren krijgen we zicht op ontwikkelingen. Ook helpt dit om tijdig interventies te plagen wanneer onderdelen achterblijven.

2.3 Ambitie BZK

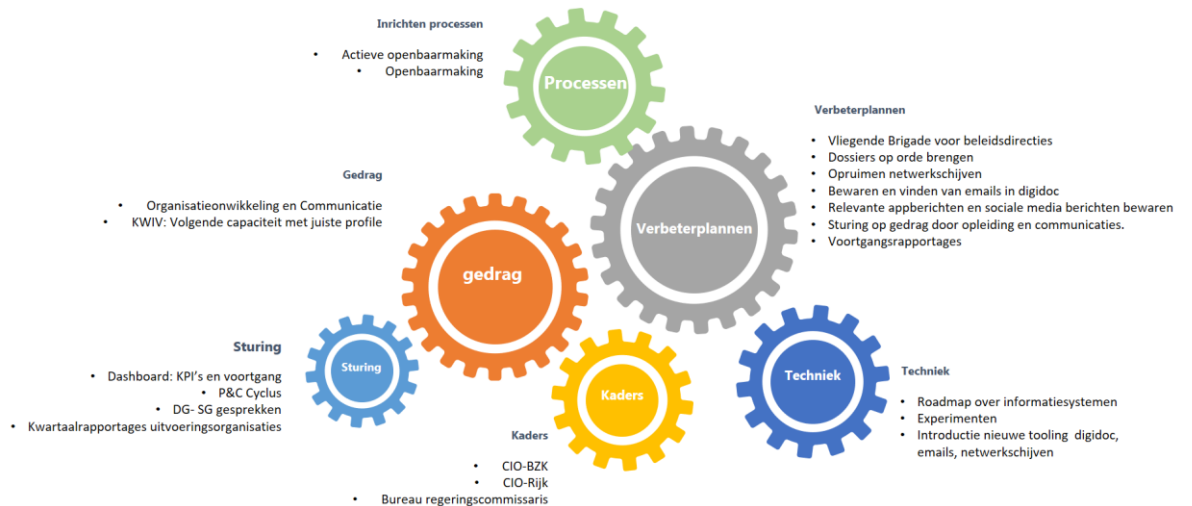
De ambitie van BZK is om in 2022-2023 de gehele organisatie van volwassenheidsniveau 2 naar volwassenheidsniveau niveau 3 te brengen. Dit betekent:

- Het toerusten van organisatie-onderdelen door het opbouwen van volgende capaciteit in zowel kwalitatieve als kwantitatieve zin.
- Het toerusten van medewerkers, door het aanwakkeren van het bewustzijn van het belang van dit onderwerp en het investeren in hun vaardigheden.
- Het structureren van verantwoordelijkheden, kaders en processen
- Dat sturing plaatsvindt, hiervoor zijn KPI's uitgewerkt, wordt aangesloten bij de P&C cyclus en is dashboard tooling beschikbaar.
- Er een roadmap is voor het verbeteren van de technische omgeving en op de uitvoering daarvan wordt gestuurd.

2.4

Veranderstrategie

Om als organisatie de verbetering in de informatiehuishouding en informatievoorziening te realiseren, moeten een aantal raderen tegelijkertijd in beweging komen. In onderstaande figuur worden deze gevisualiseerd.



Op die verschillende vlakken zijn projecten geformuleerd (zie hoofdstuk 4 van dit plan) maar het samenspel tussen verschillende onderdelen is nog niet optimaal

Verbeterplannen per onderdeel

De kern van de veranderstrategie zijn de verbeterplannen die elk BZK onderdeel moet maken. De verbeteringen worden gebaseerd op de conclusies uit de nulmeting. In de verbeterplannen is ruimte voor een maatwerkaanpak. De ambitie voor 2022-2023 is bepaald, doorgroeien naar volwassenheidsniveau 3. De weg ernaartoe wordt (grotendeels) door de onderdelen zelf ingevuld. Voorlopers willen we vanzelfsprekend niet remmen om naar een hoger niveau te gaan, van hen kunnen andere onderdelen weer leren.

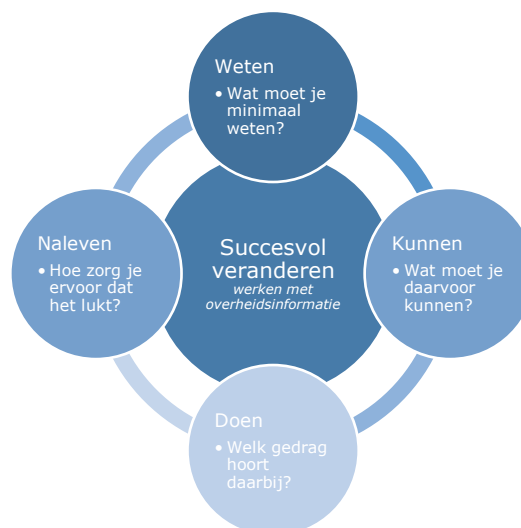
De verbeterplannen worden per organisatieonderdeel/directie zelf *door het onderdeel* ontwikkeld (Q1 2022) en uitgevoerd (2022 e.v.). Het programma faciliteert kennisuitwisseling tussen de onderdelen. Gezien de achterstanden die er zijn binnen beleidsdirecties wordt er door het programma bij die onderdelen extra ondersteuning gegeven door de inzet van de zogenaamde Vliegende Brigade. Maar zelfwerkzaamheid van directies zal nodig zijn om gestelde doelen duurzaam te kunnen bereiken.

De verbeterplannen geven ook op hun beurt richting aan het programma zoals activiteiten om kaders aan te scherpen wanneer die worden gemist of niet helder zijn, wensen rond technische infrastructuur, behoeften aan trainingen etc.

Gedrag, kennis en vaardigheden van medewerkers en leidinggevenden

Het programma ondersteunt de verbetering, onder meer met interventies en activiteiten op het gebied van gedrag, kennis en vaardigheden. Deze worden ontwikkeld langs de lijnen van weten, doen, kunnen en naleven.

Het doel ervan is dat individuele ambtenaren zich verantwoordelijk weten en voelen voor hun bijdrage aan goede informatiehuishouding. Het management geeft hier aandacht aan, geeft het goede voorbeeld en stuurt hierop. Ambtenaren zijn in staat gesteld deze verantwoordelijkheid te nemen doordat ze goed worden gefaciliteerd en ondersteund met expertise, advies, ondersteuning en gebruiksvriendelijke informatiesystemen die aansluiten bij afspraken over werkprocessen.



Aandachtspunten zijn:

- Een handelingsperspectief bieden per doelgroep, waaronder de leidinggevende, medewerker en specialist, met een helder onderscheid tussen moeten en mogen;
- samenspraak/samenspel met de onderdelen en andere programma's zoals ambtelijk vakmanschap/grenzeloos samenwerken, I-vakmanschap, P&O BZK, RDDI

In paragraaf 4.1.2 worden een aantal instrumenten en activiteiten nader toegelicht die vanuit het programma worden ontwikkeld. Hierbij worden de onderdelen betrokken, zodat het aanbod zoveel mogelijk aansluit bij de behoeften en breed inzetbaar is.

Techniek

Randvoorwaardelijk voor een succesvolle verandering zijn een ondersteunende structuur en goede informatiesystemen. Zo wordt er wel betoogd dat het succes van een organisatieverandering voor 70% afhankelijk is van gedrag en voor 30% aan techniek. Wanneer de techniek en systemen goed werken, past gedrag zich gemakkelijker aan naar de gewenste richting. Er is één technische projectgroep gestart waar vierwekelijks door de opdrachtgever, CIO-BZK, Doc-Direkt, SSC-ICT en de kadersteller wordt gesproken over voortgang en vervolgstappen op het gebied van techniek. In Q1 2022 wordt een roadmap ontwikkeld voor BZK om de verbetering van de informatiesystemen te realiseren die zich richten op de selectie, archivering en vindbaarheid van informatie. Uiterlijk vanaf Q2 2022 zullen pilots en implementaties plaatsvinden om zo snel mogelijk een been bij te trekken, rekening houdend met ervaringen bij andere departementen.

Kaders

Daar waar er nog geen kaders zijn verwachten we dat de regeringscommissaris gaat komen met heldere richtlijnen die voor heel de rijksoverheid gelden en het gebruik daarvan afdwingt. Daarnaast werkt CIO-BZK aan kaderstelling op het gebied van informatiehuishouding waar het programma BZK Transparant uitvoering aan gaat geven.

Processen

Er zullen ook een aantal (nieuwe) processen moeten worden ingericht. Bijvoorbeeld waar het gaat over de actieve openbaarmaking van stukken en het tijdig voldoen aan WOB verzoeken. Voorstellen daartoe zullen door het programma worden opgesteld en voorgelegd op de geëigende tafels.

Zand in de machine (risico's, knelpunten en oplossingen)

Zowel in de verschillende onderdelen als in het samenspel tussen verschillende onderdelen spelen loopt de machine nog niet soepel. Het programmteam zoekt naar het doorbreken van de volgende vraagstukken:

| Risico/knelpunt | Aanpak/maatregel |
|--|--|
| Verbeterplannen | |
| Onvoldoende prioriteitsstelling bij het management waardoor verbeterplannen niet van de grond komen | Opnemen in P&C cyclus, onderdeel van SG DG gesprekken, regelmatige ronde langs DT's |
| Onvoldoende capaciteit en expertise bij beleidsdirecties om invulling en uitvoering te geven aan verbeterplannen | Opbouw in verbeterplannen. Voor opzet verbeterplannen centraal capaciteit organiseren |
| Binnen beleidsdirecties zijn directiesecretarissen overbelast om eerste aanspreekpunt te zijn voor verbeterplannen | In overleg met management van beleidsdirecties, coördinatie van verbeterplannen goed beleggen. |
| Reorganisaties na kabinetwissel waardoor de focus verlegd wordt | Meenemen in de planning |
| Gedrag | |
| Systemen en techniek werken onvoldoende stimulerend en faciliterend voor medewerkers | Zorgen voor tempo en urgentie in het programma door team techniek, maken van roadmap, aanhaken van partners Doc Direkt en SSC ICT, en middelen hiervoor reserveren |
| Geen aandacht voor informatiehuishouding in personeelsgesprekken | In overleg treden met P&O om dit te realiseren |
| Management die niet stuurt op het gebruik van DMS. | Onderdeel maken van SG-DG gesprekken |
| Onvoldoende heldere ambitie | |
| Wat betekent het volwassenheidsniveau 3 voor de verschillende onderdelen van het programma? | Nader concreet uit te werken door programmteam |
| Kaders | |
| Ontbrekende ontbreken en KPI's | 28-1 eerste concept beleidskaders IHH vanuit CIO BZK |

| | |
|---|---|
| Verschillende ICT landschappen waardoor kaders niet kunnen worden gehandhaafd | Meenemen in het opstellen van de technologie roadmap |
| Techniek | |
| De prestatie van Digidoc nodigt niet uit tot gebruik | Prioriteit in technologie roadmap, overleg met overige digidoc gebruikers min Fin en SZW. |
| Pilots mislukken omdat ze niet werken in het bestaande ICT landschap | |
| Onvoldoende benutten van kennis bij uitvoeringsorganisaties met veel ICT kennis | Tactisch overleg organiseren rond techniek |

2.5 Fasering

Hieronder wordt per ontwikkelfase een globaal overzicht gegeven van de te leveren producten en resultaten per actielijn over de periode 2022-2023.

| Fase | Looptijd | Wat |
|-------------------------|----------------|--|
| 1. Fundament versterken | tot 01-04-2022 | Opzet verbeterplannen gereed Opbouwen menukaart en interventies die voor verbeteringen kunnen worden in gezet. Vliegende brigade ondersteunt beleidsonderdelen bij verbeterplannen |
| | | Roadmap techniek en geplande pilots gereed |
| | | Dashboard, kaders en KPI's gereed |
| 2. Bouwen/uitvoeren | tot 31-12-2022 | Tot uitvoering brengen van de eerste stappen uit de verbeterplannen Inzetten van menukaart en interventies IHH onderdeel van gesprekscyclus |
| | | Dashboards en sturingsinformatie wordt ingezet Vliegende brigade ondersteunt beleidsdirecties bij verbeterplannen |
| 3. Verbetering | Tot 01-01-2024 | Verbeterplannen evalueren Nieuwe projecten en activiteiten ontwikkelen IHH is onderdeel van regulier proces en interne gesprekken, alsook P&C cyclus. Er wordt gestuurd op resultaten. |

3 Governance

3.1 Governance binnen het programma

Eind 2021 is de governance aangepast. Na de vliegende voorbereiding en start in het eerste half jaar, maar ook door de snelle en organische groei van het programmateam en de projecten, werd duidelijk dat er onvoldoende sturing op samenhang tussen de onderdelen/projecten was georganiseerd. De programmasturing sloot niet meer aan op de omvang, het belang en de bedoeling van het programma. Een betere sturing op de bedoeling en de programmadoelstellingen is ook nadrukkelijk verzocht vanuit de stuurgroep van BZK Transparant.

In de kaderbrief 2022 van 'Open op Orde' wordt ieder departement gehouden aan het inrichten en organiseren van de eigen governance. Met de ervaring uit 2021 zijn projecten gegroepeerd om effectiever op resultaten en de bedoeling daarvan te kunnen sturen. Daarbij is een tactische laag ingericht. Deze laag dient om te sturen op resultaten, aanpak van uitzonderingen en risico's en controle op de haalbaarheid van voorstellen.

De verbeterde programmasturing:

- 'De bedoeling' staat voorop: Openbaarmaking, Vindbaarheid en Organisatie Ontwikkeling
- Op elk moment, voor de duur van het programma is er zicht op de resultaten, planning, risico's en het financiële beeld, met een programmadaashboard
- Er is zicht op de samenhang tussen de projectproducten zodat opdrachtgevers maximaal geadviseerd worden bij het maken van keuzes
- Strategische sturing gebeurt door de stuurgroep, waar met name aandacht is voor de grote lijn en koers, de bedoeling en complexe risico's en dilemma's. Wanneer nodig is voor het voeren van een goede dialoog wordt de stuurgroep uitgebreid met andere partijen.
- Tactische sturing gebeurt rond 4 clusters: verbeterplannen/organisatie/gedrag, techniek, openbaarmaking en kaders & sturing. Een tactische tafel levert gevraagd en ongevraagd advies aan projectleiders, over de vaststelling van projectplannen, sturen op de mijlpalen en uitzonderingen die om (her)prioritering of wijziging vragen. Over het effect op de doelstellingen of geconstateerde dilemma's wordt gerapporteerd aan de programma stuurgroep. Door het onderscheiden van verschillende deeldomeinen op tactisch niveau hopen we snellere en betere resultaten te behalen.
- Operationele sturing vindt plaats in het programmateam
- Periodieke voortgangsbespreking met opdrachtgever en projectleiders.

Samengevat in een overzicht:

| <i>Rol</i> | <i>Taken</i> | <i>Frequentie</i> | <i>Wie</i> |
|------------------------|--|-------------------|--|
| Programma stuurgroep | Strategische sturing op doelstellingen | 8 wkn | Voorzitter: dM&M Leden: CIO-BZK, MT- lidCZW, dP&O, dBA, dCOM, dB&F CIO RvIG Prog.Man. BZK Transparant Plv Prog.Man. BZK Transparant |
| Tactische tafel | Tactische sturing en leveren van gevraagd en ongevraagd advies a.d.h.v. van de uitvoerbaarheid en haalbaarheid | 4 wkn | Beleid en/of uitvoering (3 personen totaal) op niveau afdelingshoofd Volgende tactische tafels: Verbeterplannen/ organisatie Openbaarmaking Techniek Kaders en sturing |
| Opdrachtgevers | Bewaken voortgang en stellen plannen vast | 4 wkn | dCIO BZK dP&O dCOM |
| Projectleiders-overleg | Bewaking van operationele voortgang en middelen Input voor rapportages | 2 wkn | Alle projectleiders van BZK Transparant |
| Programma-management | Het realiseren van programma-doelen en bewaken van voortgang, risico's en middelen | dagelijks | Prog. Man. & Plv Prog. Man Met wanneer nodig deelname van controller en projectleiders |

3.2 I-beraad

In het I-beraad BZK worden de onderdelen van BZK vertegenwoordigd door hun CIO. Het I-beraad BZK wordt voorgezeten door de CIO-BZK. Het I-beraad BZK dient als voorportaal voor stukken omtrent I voor de Bestuursraad. De frequentie van het I-beraad is zo ingericht dat het voorbereidend werkt voor het interdepartementale CIO-beraad van CIO Rijk. Op de agenda van het I-beraad staan onderwerpen die gaan over de ontwikkeling en implementatie van het CIO-stelsel en onderliggende deelstelsels waaronder informatiehuishouding, de ontwikkeling van de I-strategie BZK en de vertaling daarvan naar een meerjarige I-agenda BZK. De functie van het I-beraad is te komen tot samenhangende besluiten te komen op het gebied van I voor de BZK-organisatie, nieuwe standaarden of principes te ontwikkelen, kennisuitwisseling en hergebruik van producten tussen de onderdelen te bevorderen.

Het programma BZK Transparant is een vast agendapunt van het I-beraad. Uitvragen vanuit het programma verlopen via het I-beraad. Ook worden belangrijke bijstellingen in het programma aan het I-beraad voorgelegd.

3.3 Netwerk IHH

In dit netwerk zijn alle onderdelen van BZK vertegenwoordigd door hun coördinator op het gebied van informatiehuishouding. Een vertegenwoordiger van CIO-BZK is voorzitter van het overleg. Doelen van het overleg zijn:

- Kennis en ervaring over informatiehuishouding tussen de BZK onderdelen uitwisselen;
- Gevraagd en ongevraagd advies geven aan het I-beraad over vraagstukken op het gebied van informatiehuishouding;
- Zorgen voor afstemmen met de andere deelstelsels: architectuur, CISO etc.

Het programma BZK Transparant is een vast agendapunt van het Netwerk IHH.

3.4 Quality assurance

In 2022 zal de rol van QA worden ingevuld. Dit komt voort uit de omvang van het programma en het beleid van CIO BZK op dit punt. Mogelijk dat dit kan worden ingevuld door een collega departement als Financien. Met dit departement is eerder samengewerkt op dit punt.

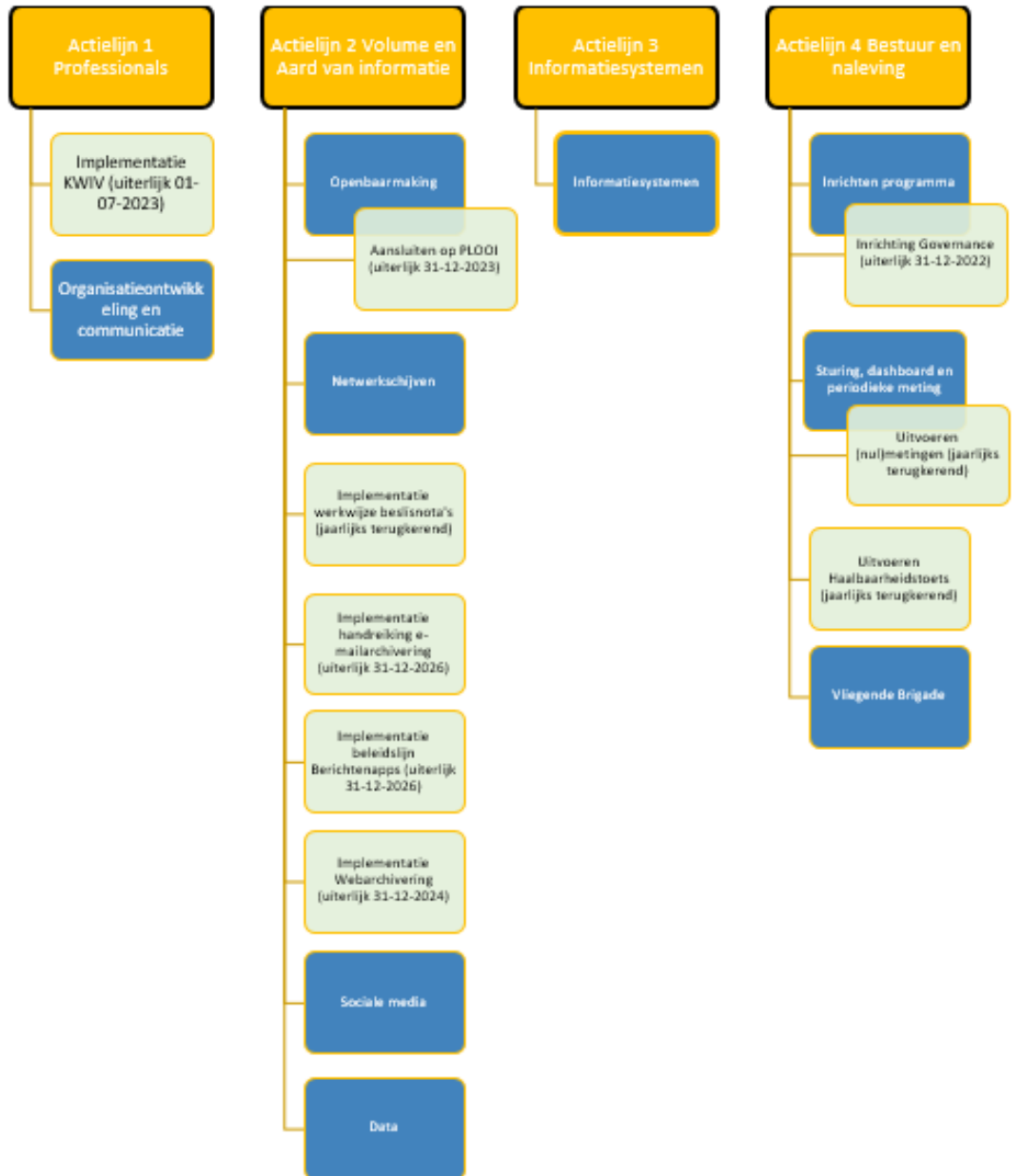
4 Samenvatting Actielijnen

In het generieke actieplan 'Open Op Orde' worden 4 actielijnen benoemd, te weten:

- Professionals,
- Volume en aard van informatie
- Informatiesystemen
- Bestuur en naleving

Ook in 2022 zullen deze actielijnen actueel blijven en leidend zijn voor de aanpak van BZK Transparant. Dit herijkte actieplan zal gezien de eenduidigheid zoveel als mogelijk deze actielijnen aanhouden. In onderstaande schema wordt een visualisatie gegeven van de vertaling in het programma BZK Transparant.

De voor 2021/2022 vastgestelde Rijksbrede prioriteiten zijn aangegeven in de groene gearceerde vakken. Met daarbij de vermelding van de rijksbrede deadline, wanneer van toepassing. Per actielijn heeft BZK Transparant één of meerdere trajecten. Deze zijn weergegeven door middel van de blauwe gearceerde vakken.



4.1 Actielijn 1 Professionals

4.1.1 Rijksbrede visie

Er zijn voldoende en goed opgeleide professionals beschikbaar voor het inrichten en uitvoeren van informatiebeheer. Strategisch personeelsbeleid zorgt voor de werving, scholing en doorstroom van mensen. Ook ICT-professionals in gerelateerde vakgebieden beschikken over voldoende kennis over informatiebeheer om over en weer goed samen te kunnen werken met de professionals informatiebeheer.

Individuele ambtenaren weten en voelen zich verantwoordelijk voor hun bijdrage aan goede informatiehuishouding. Het management stuurt hierop en geeft het goede voorbeeld. Ambtenaren zijn in staat gesteld deze verantwoordelijkheid te nemen doordat ze worden gefaciliteerd met expertise, advies, ondersteuning en gebruiksvriendelijke informatiesystemen die aansluiten bij afspraken over werkprocessen.

4.1.2 Inzet BZK

Uit de nulmeting 2021 blijkt dat er op actielijn 1 een gemiddeld volwassenheidsniveau van 1,8 is gescoord. Er is daarom veel ruimte voor ontwikkeling van de kwaliteit en capaciteit van informatieprofessionals. De minimale vaardigheden voor het uitvoeren van taken zijn hier en daar wel gedefinieerd. Ook is het mogelijk om te werken aan professionele ontwikkeling, maar dit gebeurt vaak zonder duidelijk achterliggend plan. Binnen BZK Transparant worden verschillende projecten onderscheiden die hieronder kort worden beschreven.

- Implementatie KWIV

BZK is in omvang het 4de departement van de Rijksoverheid en kent grote organisaties met veel IV-functies. Er is op BZK-niveau echter op dit moment onvoldoende zicht op de aanwezige en de benodigde personele capaciteit voor de informatiehuishouding. Ook is er geen gemeenschappelijke taal om de capaciteit eenduidig in kaart te brengen. Op dit moment worden de KWIV-profielen in de praktijk nog niet consistent toegepast. Als onderdeel van het programma BZK Transparant worden deze zaken opgepakt. Een fit-gap analyse is nodig om dit in beeld te krijgen. Van bepaalde functies binnen BZK wordt beoordeeld of het IV-profiel van toepassing is. Zoveel mogelijk wordt aangesloten bij reorganisaties of aanpassingen in de tijd. Uiterlijk zal medio 2023 het KWIV in stappen geïmplementeerd zijn.

- Organisatieontwikkeling en communicatie

Tussen alle kaders, richtlijnen en techniek is de medewerker cruciaal om te komen tot een verbeterde informatiehuishouding. Het doel is om motivatie van medewerkers te verhogen om hun bijdrage te leveren aan de benodigde verbetering in de informatiehuishouding en het proces van openbaarmaking. Bijvoorbeeld door hen bewust te maken van het belang van het gewenste gedrag en van eventuele ongewenste gewoontes in het dagelijks werk. Daarnaast stellen we hen in staat om hun rol te vervullen

door middel van bijvoorbeeld kennis, vertrouwen in het eigen kunnen en praktische handreikingen en reminders. Het project draagt integraal bij aan alle deelprojecten en de samenhang in activiteiten en een gerichte communicatiestrategie.

Op het gebied van organisatieontwikkeling en communicatie worden momenteel op verschillende deelgebieden activiteiten ontplooid. Die activiteiten bestrijken de gebieden van campagnematige communicatie, lijncommunicatie, instructie, ondersteuning & opleiding en lijnsturing. Gezamenlijk zorgen deze activiteiten voor de gewenste verandering op het niveau van de individuele medewerker, het team en de organisatie als geheel. We lichten een aantal activiteiten nader toe:

- Verbeterplannen vormen de kern van de veranderaanpak en activeren alle BZK onderdelen op het gebied van informatiehuishouding. Zij maken een analyse van de eigen informatiehuishouding en voeren concrete verbeterinitiatieven uit. Met de verbeterplannen geven alle BZK onderdelen invulling aan de eigen ambitie en planning, natuurlijk binnen de BZK brede kaders. Zo is er ruimte en aandacht voor samenwerken, kennisdeling en maatwerk. De eerste stap, het opstellen van verbeterplannen is gereed in het eerste kwartaal van 2022.
- Een menukaart/catalogus, wordt ingericht en gevuld met interventies en hulpmiddelen waaruit onderdelen, teams, leidinggevenden en medewerkers kunnen putten om te leren en te ontwikkelen op het gebied van informatiehuishouding, openbaarmaking en werken met overheidsinformatie. Er wordt gebruikt gemaakt van reeds bestaande middelen en instrumenten (zoals van RDDI en RADIO), maar ook BZK specifieke producten worden toegevoegd. Voorbeelden zijn: standaardpresentaties, testen, dialoogkaarten.
- (Digitale) Digidoc trainingen, instructies en e-learning ontwikkelen samen met Doc-Direkt. Alle medewerkers die Digidoc gebruiken frissen hun kennis en vaardigheden in 2022 op.
- Toepassen van de gedragscode digitale werkomgeving en inzet van e-learning informatiehuishouding (ontwikkeld door RDDI), alsook het maken van werkafspraken binnen het team. De e-learning ook inzetten tijdens de onboarding van nieuwe medewerkers, zodat zij direct een goede start maken.
- Lijncommunicatie, vooral gericht op het middenmanagement, stimuleert directies en afdelingen om het gesprek met elkaar aan te gaan over ambities, mogelijke dilemma's (bijvoorbeeld rondom openbaarmaking) te bespreken, nodige werkafspraken te maken en elkaar aan te spreken op (on)gewenst gedrag. Onderdeel van deze communicatie is een kant en klare toolbox voor managers inclusief presentaties, werkvormen, begeleiding en nazorg. In de lijncommunicatie kan maatwerk geleverd worden voor de verschillende organisatieonderdelen en functieprofielen die elk hun eigen behoeften en kennisniveau hebben.
- Interne campagne, dit is een periodieke intensieve inzet van communicatiemiddelen waarbij we medewerkers via verschillende communicatiekanalen bereiken met onze boodschappen. De campagne heeft als doel om alle initiatieven met elkaar te verbinden en herkenbaarheid en vindbaarheid van deze initiatieven te verhogen.

Daarnaast wordt door middel van deze communicatie de gezamenlijke ambitie en de voordelen van het gewenste gedrag uitgedragen, voorbeeldgedrag getoond en daarmee de nieuwe gewenste norm neergezet. Daarnaast richt de campagnematige communicatie zich op de fasering van de organisatie- en gedragsverandering en maakt het een onderscheid tussen quick wins en lange termijn doelen en het verplichte, danwel vrijblijvende karakter van aangeboden initiatieven. Voorbeelden van deze communicatiemiddelen zijn: campagnepagina - quiz/testjes, podcastserie, interviews met sleutelfiguren, politieke en ambtelijke top.

- Het project verzorgt instructiemateriaal afgestemd op de verschillende type gebruikers. Mogelijke producten zijn: infographics en factsheets, webinars/seminars, Hierbij wordt gebruik gemaakt van producten die Rijksbreed ontwikkeld worden, bijvoorbeeld door de RDDI en Open Overheid en initiatieven die ontplooid worden door andere departementen.

4.2 Actielijn 2 Volume en aard van informatie

4.2.1 Rijksbrede visie

Het is duidelijk welke informatie bewaard moet blijven en duurzaam toegankelijk moet zijn en voor hoe lang. Dit geldt zowel voor traditionele tekstdocumenten als andere vormen van digitale informatie, en de bijbehorende procesinformatie (zoals aantekeningen en handtekeningen). Er zijn instrumenten beschikbaar om onderzoek te doen in grote hoeveelheden informatie. Nieuwe ontwikkelingen worden op de voet gevolgd zodat tijdig duidelijk is welke maatregelen nodig zijn om informatie toegankelijk te houden.

4.2.2 Inzet BZK

Uit de nulmeting 2021 is gebleken dat BZK gemiddeld een volwassenheidsniveau van 1,8 scoort. Dat betekent bijvoorbeeld dat er wel bewustzijn is van processen, procedures en beleid maar (voor zover deze er zijn) ze vooral ad hoc en inconsistent worden toegepast. Binnen BZK Transparant worden verschillende projecten onderscheiden die hieronder worden kort worden beschreven.

- Actieve openbaarmaking nota's

Sinds 1 juli 2021 worden beslisnota's openbaar gemaakt op rijksoverheid.nl. Dit zijn de nota's die door de bewindspersonen worden gebruikt om te besluiten over kamerstukken. In een 'beslisnota' zijn de overwegingen, alternatieven, relevante feiten en risico's op een rij gezet, zodat dit de maatschappij en de Kamerleden inzicht geven in de besluitvorming. Binnen BZK is hiervoor een proces ingericht dat eind 2021 intern is geëvalueerd. Rijksbreed wordt de evaluatie begin 2022 afgerond.

Aan de hand van de inzichten uit de evaluaties wordt het proces in 2022 geoptimaliseerd. Daarnaast volgt naar verwachting in Q4 2022 een uitbreiding van het aantal categorieën kamerstukken waarbij de beslisnota's openbaar wordt gemaakt. Het gaat dan om de categorieën 'voortgang/stand van zaken', 'kennis- en informatiedeling', 'begrotingsstukken' en 'Europese en internationale onderhandelingen'.

- Openbaarmaking

De Wet open overheid (Woo) wordt op 1 mei 2022 van kracht en brengt veranderingen en nieuwe verplichtingen met zich mee op het gebied van actieve en passieve openbaarmaking. Binnen het project wordt gewerkt aan (minimaal) de volgende doelen:

- Het vaststellen van de ambitie van BZK op het gebied van openbaarmaking;
 - Het verplicht actief openbaar maken van 11 informatiecategorieën, verdeeld over drie fasen;
 - Het sneller afhandelen van informatieverzoeken, van 4+4 weken naar 4+2 weken;
 - Het aanstellen van een contactpersoon voor vragen over beschikbare overheidsinformatie;
 - Zorgen dat tenminste 85% van de WOB verzoeken tijdig worden afgehandeld;
 - Implementeren van nieuwe (rijksbrede) laktooling bij de relevante onderdelen;
 - Start maken met minimaal 3 pilots actieve openbaarmaking van dossiers. De doorlooptijd van deze pilots zal één jaar zijn. Het doel van de pilots is ervaring opdoen in het proces tot en met openbaarmaking (de interne organisatie erachter), inzicht te verkrijgen in welke informatie minimaal in een dossier dient te zitten en in de wijze van openbaar maken (welke website), en uiteraard ook om de reactie op deze openbare dossiers te peilen. Enkele andere departementen hebben in 2020-2021 al pilots uitgevoerd en de uitkomsten gedeeld met BZK. Op deze ervaringen wordt voorgebouwd in pilots binnen BZK.
 - Aansluiten op het platform PLOOI, zodra de koppeling hiervoor beschikbaar is en departementen aan kunnen sluiten.
- E-Mail archivering

E-mail heeft zich in de afgelopen decennia ontwikkeld tot het voornaamste communicatiemiddel binnen de Rijksoverheid. De hoeveelheid e-mails die elk jaar wordt verzonden en ontvangen is zeer omvangrijk en maar relatief weinig van die e-mails worden (op de juiste manier) bewaard. Tegelijkertijd neemt de behoefte aan vindbaarheid en toegankelijkheid van e-mails toe, wanneer er bijvoorbeeld sprake is van een (WOB) informatieverzoek of parlementaire enquête. De bestaande richtlijn om archiefwaardige e-mails in het dossier (in Digidoc of Filenet) te zetten wordt onvoldoende opgevolgd.

Het project e-mail archivering werkt aan de invoering van een (nieuwe) werkwijze voor het toegankelijk maken en bewaren van e-mail bij BZK, binnen de randen van de huidige werkplek en DMS. Het uitgangspunt hierbij is om de medewerker zo min mogelijk te belasten. Daarnaast krijgt het veilig terugvinden van informatie prioriteit. Daarnaast wordt in het kader van de verbeterplannen en de communicatie gekeken naar de rol en bewustwording van de medewerker bij de informatiehuishouding, zie hierover meer in hoofdstuk 2 de techniek en de verbeterplannen. Tevens wordt in samenwerking met SSC-ICT, Doc-Direkt en BZK Transparant wordt gezocht naar technische oplossingen, o.a. door het

uitvoeren van pilots voor de realisatie van de nieuwe ontwikkelingen binnen de beleidskaders van het CIO-stelsel. Van de huidige middelen is bekend dat er beperkingen zijn en dat in het gebruik inmiddels betere oplossingen beschikbaar zijn. Het zijn deze beperkingen waarvoor BZK Transparant aansluiting heeft bij gezocht bij interdepartementale ontwikkelen.

Aangezien emailberichten in 2022 naar verwachting nog niet duurzaam toegankelijk zijn, wordt in 2022 ook gestart om de processen en procedures die verband houden met een adequaat email-beheer onder de aandacht te brengen van de BZK-medewerkers. Zie hiervoor ook het onderdeel organisatieontwikkeling en communicatie.

- Netwerkschijven

Het project zorgt ervoor dat de toegankelijkheid van de netwerkschijven (afdelings-/projectschijven) wordt verbeterd. De verbeteringslag levert een bijdrage aan de vindbaarheid, transparantie en duurzame toegankelijkheid van informatie op de netwerkschijven van BZK. Uiteindelijk zullen de netwerkschijven binnen BZK worden uitgefaseerd als formeel archief.

In 2021 is bij BZK gestart met een analyse van de data en toegankelijkheid van de netwerkschijven. Deze eerste verkenning is uitgevoerd door Doc-Direkt in opdracht van het programma BZK Transparant. De analyse was beperkt en de relaties met autorisaties, emailarchivering, DigiDoc, samenwerkingsruimte, e.d. zijn nog onvoldoende gemaakt.

Na deze eerste verkenning is besloten dat de opslagbronnen, zoals bijvoorbeeld hiervoor vermeld meer in relatie tot elkaar gezien moeten worden. Het aantal opslagbronnen is groot en de keuzes voor een bron te vrij. Op basis van staand CIO-beleid is begonnen met het maken van een concept beleidskeuze document voor alle technische infrastructuur(opslag)bronnen, deze scope geeft aan welke middelen bij het type processen het beste ingezet kan worden. Bij de analyse beperken wij ons niet tot de bronnen alleen maar ook tot de autorisatiebeheer en toekomstvastheid en is input voor de roadmap.

- Website archivering

Websites zijn een belangrijk kanaal voor de online communicatie van BZK. Onze websites verbinden burgers, professionals en pers met ons ministerie. Net als voor 'gewone' documenten geldt dat de informatie op websites bewaard moeten worden. Websitearchivering wil zeggen: openbare content dagelijks oogsten ('harvesten'), opslaan en toegankelijk maken voor publiek. Dat is belangrijk, omdat burgers, bedrijven en overheden zich moeten kunnen beroepen op content die niet meer online staat. Ook vanuit cultuurhistorisch perspectief is het van belang om webcontent te archiveren, omdat dat een beeld geeft van overheidscommunicatie door de jaren heen.

In 2021 zijn alle publieke websites van BZK aangesloten op de Rijksbrede archiveringsvoorziening [Platform Webarchivering Rijksoverheid](#). Daarnaast is er binnen het programma ruimte gecreëerd om tot en met 2026 extra capaciteit in te zetten op het verder professionaliseren van het beheer van

internetdomeinen en mobiele applicaties. Denk hierbij ook aan het verbeteren van de toegankelijkheid van websites en de toepassing van open standaarden. In 2022 wordt de borging van dit geheel ingeregeld en daarmee overgedragen aan de lijn (zoals nu voorzien aan COM en CIO BZK)

- Berichtenapps

BZK heeft de handreiking van het RDDI voor het bewaren van appberichten vertaald naar de eigen situatie. Hierin wordt aangegeven dat berichten van alle Rijksmedewerkers moeten worden opgeslagen, als ze over bestuurlijke besluitvorming gaan en niet op een andere manier (bijvoorbeeld in een mail of nota) in Digidoc of Filenet zijn vastgelegd. Het project zorgt ervoor dat archiefplichtige berichten volgens de handreiking duurzaam worden bewaard en niet meer ad-hoc (zoals bij vertrek bewindspersoon, bij WOB-verzoeken of hot-spots). Daarnaast zorgt het project voor bewustwording bij het gebruik van berichtenapps, wat ook leidt tot tijdige vernietiging van berichten die niet bewaard hoeven te worden. Met de uitvoering van de handreiking sluiten wij aan bij de beheerdiensten van RDDI/DocDirekt.

- Sociale media

De content op de sociale mediakanalen van de bewindslieden zijn officiële uitingen die, net als brieven en e-mailberichten, vallen onder de werking van de Archiefwet 1995. Op dit moment worden sociale media-uitingen van bewindspersonen (nog) niet gearchiveerd. Met ingang van 2022 zal een project worden gestart dat een proces inricht en implementeert voor het archiveren van social media uitingen van bewindspersonen, inclusief ondersteuning door passende systemen.

- Data

Meer en meer informatie wordt opgeslagen in de vorm van data. Datagedreven beleid is in opkomst. De toename van het gebruik van data vraagt om duurzaam digitaal databeheer. De belangrijkste aandachtspunten van dit project zijn:

- het borgen van de betrouwbaarheid en toegankelijkheid van de datasets waarvoor het ministerie van BZK verantwoordelijk is;
- bijhouden van metadata zodat vindbaarheid, toegankelijkheid en hergebruik wordt verbeterd;
- verbeteren van de governance van data die de overheid in samenwerking met anderen opbouwt;
- meer transparantie en overzicht in BZK databronnen en algoritmen en hergebruik van BZK databronnen binnen en buiten BZK;
- voldoen aan de Data Governance Act 2022;

De resultaten uit de nulmeting bevestigen het hierboven geschetste beeld voor data. Een van de vragen uit de nulmeting geeft de essentie goed weer: *Voor ons IT-landschap zijn kwaliteitseisen en interoperabiliteit (abstract) beschreven maar deze zijn niet afdwingbaar.* Het datagedreven beleid en data stewardship in opkomst wil verantwoord data management minder vrijblijvend maken, maar de BZK-organisatie ook meenemen en helpen zich hierin te professionaliseren met BZK-brede voorzieningen.

4.3 Actielijn 3 Informatiesystemen

4.3.1 *Rijksbrede visie*

Informatiesystemen ondersteunen de organisaties en medewerkers optimaal bij hun informatiehuishouding en hun werkprocessen. Het IT-landschap bij het Rijk is duurzaam toegankelijk, voldoet aan de kwaliteitseisen, is gebruiksvriendelijk en interoperabel. Er is sprake van hoge kwaliteit met zoveel mogelijk uniformiteit en standaardisatie. Bij nieuwe en aangepast informatiesystemen worden de maatregelen bepaald en uitgevoerd als onderdeel van de projecten waarin de systemen worden gekocht, gemaakt en ingericht (archivering by design).

4.3.2 *Inzet BZK*

Uit de nulmeting 2021 is een volwassenheidsniveau van 2 naar voren gekomen. Het landschap van informatiesystemen binnen BZK is versnipperd en onvoldoende geharmoniseerd. Dat is merkbaar in de dagelijkse praktijk: informatie is niet op een plek te vinden en het is niet gemakkelijk om informatie te archiveren. Een belangrijk systeem voor documentmanagement binnen het kerndepartement is Digidoc. Samen met departementen Financiën en SZW wordt binnen dit project gewerkt aan het verbeteren van Digidoc, zodat het gebruikersvriendelijker wordt. Daarnaast wordt in dit project aandacht besteed aan de manier waarop we omgaan met overheidsinformatie en de opslag daarvan: het moet makkelijker worden informatie op te slaan, terug te vinden en ook te archiveren. Ook op de andere onderdelen welke zijn benoemd in de nulmeting zal worden gestuurd op verbeteringen bij de onderdelen.

In samenwerking met contactpersonen binnen het kerndepartement en de uitvoeringsorganisaties wordt daarvoor een gedegen onderzoek en inventarisatie uitgevoerd in Q1 van 2022, waarmee uiteindelijk daar waar mogelijk en wenselijk kan worden aangesloten op de door CIO-Rijk gewenste architectuur en systemen.

Een daarbij gehanteerde aanpak zal vooral bestaan uit:

- Samenwerking opzoeken met CIO BZK en CIO Rijk i.h.k.v. lopende trajecten zoals de Taskforce Toekomst DMS en LCM (CIO-stelsel);
- Samenwerking opzoeken met andere departementen die projecten/initiatieven hebben lopen op het gebied van informatie-architectuur;
- Samenwerking opzoeken met alle BZK-onderdelen (BZK breed) die binnen de scope van het project van het fiche vallen om de inventarisatie uit te kunnen voeren;
- Hiervoor wordt een werkgroep opgesteld waarin de verschillende BZK-onderdelen zijn vertegenwoordigd;
- Opstellen IST situatie BZK door het inventariseren van de verschillende informatie architecturen BZK breed (dit geschiedt door het uitzetten van 1 of meer vragenlijsten in nauwe samenwerking met de werkgroep);
- Logius was voor de start van het programma vanuit CIO-Rijk reeds actief met het opzetten van een hoofdstructuur en bijbehorende informatiehuishouding c.q. informatiemanagementopgave. Met het verstrekte budget zijn de voorbereidingen hiervoor in een stroomversnelling geraakt en zullen dan ook worden aangewend voor de structurele formatie op lange termijn.

4.4 Actielijn 4 Bestuur en Naleving

4.4.1 Rijksbrede visie

Er is heldere sturing op de informatiehuishouding en informatievoorziening waarbij de diverse disciplines bijeenkomen. Er is overzicht en inzicht in input, output en outcome. De maatschappelijke behoefte aan informatie staat centraal. Er zijn passende planning en control instrumenten die de organisaties scherp houden.

4.4.2 Inzet BZK

Uit de nulmeting blijkt een volwassenheidsniveau van gemiddeld 2,4, hoger dan op de andere actielijnen. Desalniettemin ligt er de behoefte en is er de ambitie om stevig te investeren in bestuur en naleving, door beter inzetten van interne gremia zoals I-beraad en IHH netwerk, maar ook het verbeteren van de stuurinformatie voor leidinggevend. Leidinggevenden hebben een voorbeeldfunctie binnen de organisatie en dienen hierbij ondersteund te worden met juiste en nuttige stuurinformatie. Hieronder worden de projecten nader toegelicht die binnen deze actielijn vallen.

- Sturing, dashboard en periodieke meting

Het op orde brengen en houden van informatiehuishouding is een onderdeel van de integrale managementverantwoordelijkheid. Echter dit bewustzijn is niet overal op het benodigde niveau en hier zal dan ook via het programma aandacht aan worden gegeven. Middels de PDCA cyclus wordt gestuurd op het nemen van deze verantwoordelijkheid. Om managers te helpen in de sturing van activiteiten worden de volgende instrumenten ingezet:

- een 0-meting naar de huidige informatiehuishouding;
- een dashboard waar de voortgang zichtbaar is, gebaseerd op het verbeterplan;

De informatie uit de 0-meting is voeding voor het dashboard en wordt ook gebruikt bij het opstellen van uitvoeringsplannen per onderdeel.

- Uitvoeringstoets

Voor het programma BZK Transparant is geen aparte uitvoeringstoets uitgevoerd. In plaats daarvan is de haalbaarheid en uitvoerbaarheid van het plan voorgelegd aan de stuurgroep, het I-beraad, het IHH-netwerk (zie voor een toelichting op deze gremia hoofdstuk 3) en in het programmateam. Op basis van de ontvangen feedback is het plan aangepast. Om zowel de haalbaarheid van de plannen als ook de managementverantwoordelijkheid op het gebied van informatiehuishouding aan te spreken worden daarnaast uitvoeringsorganisaties en beleidsdirecties van BZK gevraagd om zelf verbeterplannen op te stellen.

- Inrichten programma

De afgelopen maanden in gewerkt aan de bemensing van het programmateam, er zijn nog een paar vacatures te vervullen. Er is een

breed samengestelde stuurgroep actief. Daarnaast wordt bij de aansturing van het programma ook gebruikt gemaakt van bestaande gremia: Bestuursraad, I-Beraad, IHH-netwerk (waar de coördinatoren bij de verschillende onderdelen zitting in hebben) en het directiesecretaressen-overleg. Insteek is om informatiehuishouding, informatievoorziening en ambtelijk vakmanschap in samenhang op te pakken. Integrale management verantwoordelijkheid vormt een centraal principe in de inrichting van het programma. Getracht wordt te leren van goede aanpakken binnen andere departementen. De volgende slag is het maken van uitvoeringplannen per directie en uitvoeringsorganisatie. Dit in dialoog met het management van die onderdelen.

- Vliegende Brigade

Het op orde krijgen van de informatievoorziening en informatiehuishouding vergt veel van de organisatie. Er wordt daarom een Vliegende Brigade ingezet. De vliegende brigade bestaat uit een pool van IHH adviseurs die vanuit Doc-Direkt in het programmateam gepositioneerd zijn. Zij ondersteunen het management van beleidsdirecties bij het opstellen en uitvoeren van hun verbeterplannen om de informatiehuishouding en informatievoorziening op orde te krijgen. Daarnaast helpen zij bij het daadwerkelijk op orde krijgen van dossiers. Prioriteit wordt daarbij gegeven aan die dossiers met de meeste politiek-maatschappelijke aandacht. Tot slot bieden zij ondersteuning aan de verschillende projecten. Zij worden o.a. ingezet voor:

- Het ontwikkelen van het IHH Dashboard, inclusief KPI's en databases, alsook Power BI;
- Uitvoeren van de periodieke metingen;
- Producten en diensten vanuit organisatieontwikkeling en communicatie (zoals de opruimweek, de menukaart, digidoctraining en serious gaming)



Actielijn 1: Professionals (informatiebeheer)

Opdrachtgever *[scroll menu]*

| | |
|------------------------|--|
| Ministerie/Organisatie | |
| Naam opdrachtgever | |
| Functie opdrachtgever | |

Contactpersoon

| | |
|--------------------------|-------------|
| Naam contactpersoon | |
| Contactgegevens - E-mail | |
| Datum laatste wijziging | 25-jan-2022 |

Nulmeting 2021

| | |
|-------------------------------|------------------------|
| Meetwaarde nulmeting | |
| Target-waarde eindmeting 2026 | Niveau 3: Gedefinieerd |

Rijksbrede prioriteiten Actielijn 1 *[scroll menu]*

| | |
|--------------------------------|--------|
| Implementatie | Comply |
| Kwaliteitsraamwerk IV-functies | |

Toelichting indien keuze "Explain"

| Investering en financiering | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | Totaal |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| A: Incidenteel | € 433.613 | € 699.666 | € 406.126 | € 329.126 | € 329.126 | € 279.126 | € 2.476.783 |
| B: Structureel | € - | € 154.126 | € 154.126 | € 154.126 | € 154.126 | € 154.126 | € 770.630 |
| C: Totale investering (A + B) | € 433.613 | € 853.792 | € 560.252 | € 483.252 | € 483.252 | € 433.252 | € 3.247.413 |
| D: Reeds gedekt uit ontvangen POK-IHH gelden | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| F: Reeds gedekt uit overige middelen | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| G: Totaal reeds gedekt (D+E+F) | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| H: TOTAAL BENODIGDE POK GELDEN (C-/-G) | € 433.613 | € 853.792 | € 560.252 | € 483.252 | € 483.252 | € 433.252 | € 3.247.413 |

Actielijn 2: Volume en aard

2024

(scroll menu)

| | |
|------------------------|--|
| Opdrachtgever | Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties |
| Ministerie/Organisatie | |
| Naam opdrachtgever | |
| Functie opdrachtgever | CI/O-BIZ |

| | |
|--------------------------|-------------|
| Contactpersoon | |
| Naam contactpersoon | |
| Contactgegevens - E-mail | |
| Datum laatste wijziging | 25-jan-2022 |

(scroll menu)

| | |
|-------------------------------|------------------------|
| Nulmeting 2021 | |
| Metwaarde nulmeting | Niveau 2: Herhaalbaar |
| Target-waarde eindmeting 2024 | Niveau 3: Gedefinieerd |

(scroll menu)

| | |
|--|--------|
| Rijkbrede prioriteiten Actielijn 2 | |
| Implementatie nieuwe werkwijze bestuurder's kamertaken door kennisdepartementen. | Comply |

Toelichting indien keuze "Explain"

(scroll menu)

| | |
|---|--------|
| Rijkbrede prioriteiten Actielijn 2 | |
| Aansluiting op PLOOI door alle Rijksonderdelen. | Comply |

Toelichting indien keuze "Explain"

(scroll menu)

| | |
|--|--------|
| Rijkbrede prioriteiten Actielijn 2 | |
| Implementatie handhaving en inlichtingverleg Rijkssoevereïteit | Comply |

Toelichting indien keuze "Explain"

(scroll menu)

| | |
|--|--------|
| Rijkbrede prioriteiten Actielijn 2 | |
| Implementatie beleidlijn berichtenapps Rijkssoevereïteit | Comply |

Toelichting indien keuze "Explain"

(scroll menu)

| | |
|---|--------|
| Rijkbrede prioriteiten Actielijn 2 | |
| Implementatie web archivering conform aanvoereenkomst Rijkssoevereïteit | Comply |

Toelichting indien keuze "Explain"

| Investering en financiering | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | Totaal |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| A: Incidenteel | € 1.449.700 | € 1.410.058 | € 872.885 | € 464.002 | € 406.189 | € 379.126 | € 5.181.966 |
| B: Structureel | € - | € 1.257.494 | € 1.644.052 | € 1.894.052 | € 1.894.052 | € 1.894.052 | € 8.583.702 |
| C: Totale investering (A + B) | € 1.449.700 | € 2.667.552 | € 2.516.937 | € 2.358.054 | € 2.300.241 | € 2.273.178 | € 13.765.668 |
| D: Reeds gedeekt uit ontvangsten POK-IHH gelden | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| F: Reeds gedeekt uit overige middelen | € - | € 607.000 | € 1.515.880 | € 1.876.880 | € 1.900.880 | € 1.880.880 | € 7.781.920 |
| G: Totaal reeds gedeekt (D+E+F) | € - | € 607.000 | € 1.515.880 | € 1.876.880 | € 1.900.880 | € 1.880.880 | € 7.781.920 |
| H: TOTAAL BENODIGDE POK GELDEN (C - G) | € 1.449.700 | € 2.060.552 | € 1.001.057 | € 481.174 | € 399.361 | € 392.298 | € 5.084.148 |



Actielijn 3: Informatiesystemen

Opdrachtgever

[scroll menu]

| | |
|------------------------|--|
| Ministerie/Organisatie | Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties |
| Naam opdrachtgever | |
| Functie opdrachtgever | CIO-BZK |

Contactpersoon

| | |
|--------------------------|-------------|
| Naam contactpersoon | |
| Contactgegevens - E-mail | |
| Datum laatste wijziging | 25-jan-2022 |

Nulmeting 2021

[scroll menu]

| | |
|-------------------------------|------------------------|
| Meetwaarde nulmeting | Niveau 2: Herhaalbaar |
| Target-waarde eindmeting 2026 | Niveau 3: Gedefinieerd |

Investing en financiering

| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | Totaal |
|--|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|------|-------------|
| A: Incidenteel | € 499.794 | € 694.642 | € 137.000 | € 77.000 | € 127.000 | € - | € 1.535.436 |
| B: Structureel | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| C: Totale investering (A + B) | € 499.794 | € 694.642 | € 137.000 | € 77.000 | € 127.000 | € - | € 1.535.436 |
| D: Reeds gedekt uit ontvangen POK-IHH gelden | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| F: Reeds gedekt uit overige middelen | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| G: Totaal reeds gedekt (D+E+F) | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| H: TOTAAL BENODIGDE POK GELDEN (C-/-G) | € 499.794 | € 694.642 | € 137.000 | € 77.000 | € 127.000 | € - | € 1.535.436 |

Actielijn 4: Bestuur en naleving

| Opdrachtgever <small>[scroll menu]</small> | |
|--|--|
| Ministerie/Organisatie | Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties |
| Naam opdrachtgever | |
| Functie opdrachtgever | CIO-BZK |

| Contactpersoon | |
|--------------------------|-------------|
| Naam contactpersoon | |
| Contactgegevens - E-mail | |
| Datum laatste wijziging | 25-jan-2022 |

| Nulmeting 2021 <small>[scroll menu]</small> | |
|---|------------------------|
| Meetwaarde nulmeting | Niveau 2: Herhaalbaar |
| Target-waarde eindmeting 2026 | Niveau 3: Gedefinieerd |

| Rijksbrede prioriteiten Actielijn 4 <small>[scroll menu]</small> | |
|--|---------|
| Inrichting van de eigen governance | Explain |

Toelichting indien keuze "Explain"

| Rijksbrede prioriteiten Actielijn 4 <small>[scroll menu]</small> | |
|--|--------|
| Uitvoering van de nulmeting op de eigen informatiehuishouding | Comply |

Toelichting indien keuze "Explain"

| Rijksbrede prioriteiten Actielijn 4 <small>[scroll menu]</small> | |
|--|---------|
| Uitvoeren van een haalbaarheidstoets op het eigen actieplan. | Explain |

Toelichting indien keuze "Explain"

Voor het programma BZK Transparant is geen aparte haalbaarheidstoets uitgevoerd. In plaats daarvan is de haalbaarheid en uitvoerbaarheid van het plan voorgelegd aan de stuurgroep, het I-beraad, het IHH-netwerk (zie voor een toelichting op deze gremia hoofdstuk 3 van het actieplan) en in het programmateam. Op basis van de ontvangen feedback is het plan aangepast. Daarnaast worden uitvoeringsorganisaties en beleidsdirecties van BZK gevraagd om zelf verbeterplannen op te stellen. Dit zal ook de haalbaarheid van plannen vergroten.

| Investering en financiering | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | Totaal |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| A: Incidenteel | € 1.015.163 | € 2.384.403 | € 374.782 | € 374.782 | € 374.782 | € 374.782 | € 4.898.694 |
| B: Structureel | € - | € - | € 694.330 | € 694.330 | € 694.330 | € 694.330 | € 2.777.320 |
| C: Totale investering (A + B) | € 1.015.163 | € 2.384.403 | € 1.069.112 | € 1.069.112 | € 1.069.112 | € 1.069.112 | € 7.676.014 |
| D: Reeds gedekt uit ontvangen POK-IHH gelden | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| F: Reeds gedekt uit overige middelen | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| G: Totaal reeds gedekt (D+E+F) | € - | € - | € - | € - | € - | € - | € - |
| H: TOTAAL BENODIGDE POK GELDEN (C-/G) | € 1.015.163 | € 2.384.403 | € 1.069.112 | € 1.069.112 | € 1.069.112 | € 1.069.112 | € 7.676.014 |

Geachte regeringscommissaris,

Bijgevoegd treft u het herijkte actieplan BZK Transparant aan. Dit bestaat uit twee delen. Ten eerste een document met een nadere toelichting op het programma. Ten tweede een excel format over de financiën die gemoeid zijn met het uitvoeren van het plan. Deze herijking heeft het akkoord van de SG van het ministerie van BZK.

Ten opzichte van het eerste plan dat bij uw bureau is ingediend is er een verschil in scope. Eerder maakte de Nationaal Coördinator Groningen (NCG) onderdeel uit van het BZK actieplan. Maar bij de recente kabinetswissel is dit onderdeel overgegaan naar het ministerie van EZK. Daarom is in goed overleg met het departement van EZK en de NCG besloten dat de NCG wordt opgenomen in het actieplan van EZK.

Gezien de eerdere verdeling van gelden over de verschillende rijksonderdelen op basis van aantal FTE is het onze inschatting te mogen rekenen op een bedrag van circa 5,8 mln. De claim die wij hierbij indienen telt op tot een bedrag van 6,2 mln euro. Om te komen tot een bedrag van 6,2 mln hebben we zelf in dialoog met onderdelen bedragen fors naar beneden moeten bijstellen. Wij zijn van mening dat de in excel genoemde bedragen realistisch zijn, nodig om onze doelstellingen te behalen én binnen de lijntjes. We hopen dat dat in de totale claim van alle departementen (waarin weer overvraag wordt verwacht) helder blijft. Er is bewust 0,4 mln euro (6,2 mln – 5,8 mln) overcapaciteit in de plannen opgenomen omdat in de uitvoering er nog een klein deel niet uitgenut budget 2021 doorgeschoven kan worden. Ook denken we dat door factoren als Corona en krapte op de arbeidsmarkt niet alle plannen tot volledige uitvoering zullen kunnen komen.

Op verzoek van het Bureau Regeringscommissaris is zoveel mogelijk een meerjarig financieel beeld gegeven en een onderscheid gemaakt in incidentele en structurele kosten. Het beeld voor 2022 is het meest betrouwbaar en uitgewerkt. Het meerjarenbeeld verdient nog nadere uitwerking. Het blijkt ingewikkeld, zeker ook voor de uitvoeringsorganisaties om nu al een stevig onderbouwd meerjarig beeld te geven van de benodigde middelen. Zeker ook omdat het programma zich nog in een beginstadium bevindt. Aanpak, kaders, doelstellingen en techniek zijn nog in beweging.

We houden ons aan de prioriteiten zoals die door BRC zijn aangegeven maar hebben een andere aanpak gekozen voor de haalbaarheidstoets. We hebben geen aparte haalbaarheidstoets laten uitvoeren maar de haalbaarheid besproken in de verschillende overleggremia in de governance structuur van het programma. Daarnaast stellen onderdelen zelf verbeterplannen op zodat daarmee ook de haalbaarheid wordt geborgd. Dit is in het plan toegelicht. We denken dat dit plan voldoet aan de gestelde eisen; mocht er toch informatie gemist worden horen we dat graag.

Wij kijken uit naar het consultatiegesprek dat we nog met uw bureau gaan voeren over bijgevoegd actieplan en doen hierbij graag alvast een voorzet voor agendapunten voor dit overleg:

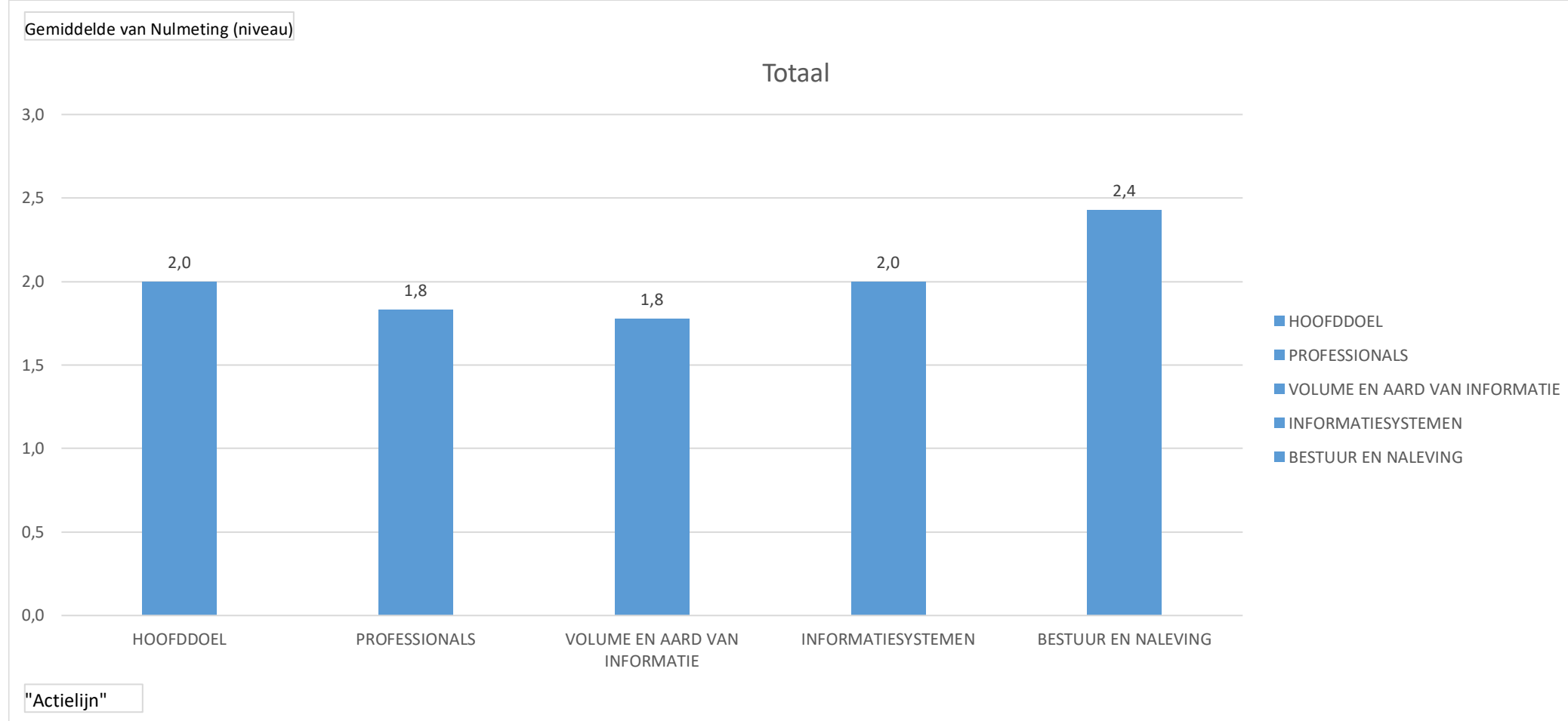
1. Kunnen we uitgaan van een bedrag voor de uitvoering van BZK Transparant dat volgt uit een verdeelsleutel op basis van aantallen FTE? Komt dit bedrag overeen met onze inschatting?
2. We zien een grote behoefte aan regie door BRC op portfoliomanagement en samenwerking op (technische) innovatie.
 - a. Hoe wil BRC de regie versterken, bijvoorbeeld waar het gaat om email archivering, berichtenapps, visie op DMS en experimenten daarmee, dashboard ontwikkeling etc. We maken ons zorgen over de voortgang op deze onderwerpen.
 - b. Wat voor roadmap ziet BRC op het gebied van informatiehuishouding en informatievoorzieningen? Kan het Bureau meer concreet worden over wat wanneer geïmplementeerd moet zijn?

- c. Hoe kan BZK helpen in de rijksbrede verandering? Op welk gebied is het gewenst dat BZK gaat experimenteren?
- d. In het programma BZK Transparant komen de onderwerpen Informatieverstrekking, Ambtelijke Vakmanschap en Informatiehuishouding alle drie naar voren (we zien dit ook terug bij andere departementen) maar in de aansturing van het BRC wordt gestuurd op informatiehuishouding. Is het mogelijk dat BRC in de aansturing en financiering van de actieplannen alle drie de domeinen terug laat komen, zodat dit meer aansluit bij de werkwijze van de departementen?
- e. Waar zou BRC prioriteit leggen wanneer door BZK keuzes gemaakt moeten worden?

Met vriendelijke groet,

Meting BZK

| Rijlabels | Gemiddelde van Nulmeting (niveau) |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| HOOFDDOEL | 2,0 |
| PROFESSIONALS | 1,8 |
| VOLUME EN AARD VAN INFORMATIE | 1,8 |
| INFORMATIESYSTEMEN | 2,0 |
| BESTUUR EN NALEVING | 2,4 |
| Eindtotaal | 2 |



Niveau 4: Gemanaged

Er is compliancy by design. Werkzaamheden zijn gekoppeld aan de visie en strategie van de organisatie. Processen en procedures zijn geïntegreerd in de organisatiestructuur. Er wordt proactief gewerkt aan het continu verbeteren van processen en procedures en er zijn procedures ingericht om actief in de gaten te houden wanneer systemen moeten worden veranderd. Trainingen worden structureel ingezet en kennisdeling wordt gestimuleerd. Er wordt actief data verzameld om het functioneren te evalueren en te verbeteren.

Niveau 3: Gedefinieerd

Er wordt gewerkt compliant aan de vereiste kaders. Processen, procedures en beleid worden gedefinieerd en uitgevoerd. Verantwoordelijkheden worden benoemd. Benodigde vaardigheden zijn gedefinieerd en trainingen vinden plaats op eigen initiatief. Strategie en visie zijn ontwikkeld. KPI's worden benoemd. Er zijn procedures ingericht om te evalueren wanneer systemen moeten worden veranderd.

Niveau 2: Herhaalbaar

Er ontstaat bewustwording voor het beschrijven van processen, procedures en beleid maar deze er zijn worden ze vooral ad hoc en inconsistent toegepast. De minimale vaardigheden voor het uitvoeren van taken zijn gedefinieerd. Trainingen zijn mogelijk maar worden gedaan zonder achterliggend plan. Verantwoordelijkheden zijn beschreven.

Niveau 1: Ad hoc (initieel)

Er wordt ad hoc en reactief gewerkt. Processen, procedures en beleid zijn niet gedefinieerd. Verantwoordelijkheden zijn niet belegd. Missie en visie ontbreken.