

Evaluatie
strategische
I-agenda
Rijksdienst
2019-2021



Evaluatie Strategische I-agenda Rijksdienst 2019-2021

Versie: definitief

Opdrachtgever: directie CIO Rijk, Ministerie BZK

April 2023



Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	2
	Historie	2
	Te beantwoorden onderzoeksvragen.....	3
	Onderzoeksaanpak en -verantwoording	3
2.	De Strategische I-agenda 2019-2021 toegelicht: governance en inhoud.....	4
	Inhoud van de Strategische I-agenda Rijksdienst 2019 – 2021	4
	Opvolger: De I-strategie 2021 - 2025	6
3.	Wat is wel en niet bereikt van de ambitie en maatregelen van de Strategische I-agenda 2019-2021 en bestaat een causaal verband tussen maatregelen en effecten?	7
	Reflectie op de relevantie van de thema's	13
	Thema Informatiebeveiliging en privacy	14
	Thema Informatiehuishouding en data	14
	Thema ICT.....	15
	Thema Kennis en Kunde	15
	Thema Versterken van het CIO-stelsel/Governance op I	16
4.	Zijn de huidige instrumenten die een CIO ter beschikking staan afdoende om de eigen rol goed in te vullen? Zo nee, waarom niet?	18
5.	Wat zijn ontwikkelingen die formeel buiten de scope van de I-agenda zijn, maar materieel wel van invloed zijn op veranderingen in het I-domein?	22
6.	Welke aanbevelingen c.q. risico's vloeien voort uit de bevindingen; wat zijn succes- en faalfactoren?	23
7.	Aandachtspunten voor de I-strategie 2021 - 2025.....	26
	Bijlage 1: Namen en functies van gesproken personen (in periode Strategische I-agenda '19-'21).....	27
	Bijlage 2: Bestudeerde documenten	28

1. INLEIDING

In de Kamerbrief van 6 januari 2022 [TK 26643 nr. 813] heeft de toenmalig staatssecretaris BZK toegezegd een evaluatie uit te voeren van de Strategische I-agenda 2019-2021, het in beeld brengen van bereikte resultaten en mogelijke aandachtspunten te verwoorden voor de huidige I-strategie Rijk 2021-2025. In een eerder stadium is in diverse kamerbrieven al aandacht besteed aan de stand van zaken wat betreft de Strategische I-agenda 2019-2021 (bijv. Kamerstukken uit dossier 26643 met nr. 591, 646, 683, 713, 779 en 813). Begin december 2022 heeft het ministerie van BZK, bij monde van opdrachtgever directie CIO Rijk, aan ons (Strated Consulting) opdracht verleend voor het uitvoeren van een evaluatie van de Strategische I-agenda.

HISTORIE

In 2011 is de Rijksbrede I-Strategie verschenen, die voortkwam uit het programma Compacte Rijksdienst. Deze I-Strategie had een looptijd van vier jaar, zonder jaarlijkse actualisatie. Vijf jaar later, in 2016 werd ervoor gekozen om een meerjarige Strategische I-agenda Rijksdienst op te stellen, die jaarlijks wordt beschouwd en geactualiseerd. De filosofie is immers steeds om met kleine stappen een grote sprong te maken en per jaar te bezien of het Rijk nog op de goede weg zit. Dat geeft ruimte om innovatieve ontwikkelingen gedurende de looptijd verder uit te denken. Deze insteek zorgt net als bij voorgaande agenda's voor jaarlijkse bijstelling.¹

Onderwerp van onderhavige evaluatie is de Strategische I-agenda Rijksdienst voor de planperiode 2019-2021. De eerste versie verscheen op 5 februari 2019. Op 26 mei 2020 is een geactualiseerde 2020 versie verschenen.² Op 6 januari 2022 is voor de laatste keer gerapporteerd over de voortgang op de Strategische I-agenda 2019-2021.

Vanaf 2020 werd reeds toegewerkt naar een opvolger van de Strategische I-agenda op een hoger niveau dan de huidige I-agenda. Die opvolger, de I-strategie Rijk 2021-2025 verscheen op 6 september 2021.³ Deze bevat een aantal thema's met concrete doelstellingen en acties aan de hand van tien thema's. Daar waar opportuun kunnen de aanbevelingen uit onderhavige evaluatie, onderzoeksperiode 2019 t/m 2021, worden doorgevoerd in de lopende I-strategie Rijk.

Achtergrond en doel van de Strategische I-agenda 2019-2021

De ambitie bij de Rijksdienst is om met informatievoorziening, data, ICT en informatiebeveiliging voorop te lopen en kansen te benutten, waarbij iedereen meedoet en samenwerking binnen de Rijksdienst van groot belang is, met vertrouwen in de digitale toekomst. In oktober 2018 presenteert de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties haar visie op 'Sturing op informatiebeveiliging en ICT binnen de Rijksdienst' van 11 oktober 2018⁴. Hierin geeft de minister aan te willen richten op scherpere en meer eenduidige sturing op terreinen van:

- Informatiebeveiliging
- Informatiehuishouding en openbaarheid
- ICT-ontwikkeling en beheer

Deze visie wordt als een belangrijk kader gezien voor de Strategische I-agenda Rijksdienst 2019-2021. Het ministerie van BZK is aanjager, verbinder en platform voor kennisdeling en penvoerder van de Strategische I-agenda. De filosofie van de I-agenda is om met kleine stappen een grote sprong te maken en per jaar te bezien of gremia zich op de juiste weg bevinden. De I-agenda is meer dan een checklist van activiteiten, het is een middel voor contact met elkaar. De agenda wordt

¹ Strategische I-agenda Rijksdienst 2019 – 2021, versie 2019. Bijlage bij Kamerstuk 26643 / 591, 2018 – 2019.

² Strategische I-agenda Rijksdienst 2019 – 2021, versie 2020. Bijlage bij Kamerstuk 26643 / 683, 2019 – 2020.

³ I I-strategie Rijk 2021 – 2025. Bijlage bij Kamerstuk 26 643 / 779, 2020 – 2021

⁴ Kamerstuk 26643/ 573, 2018 – 2019.

besproken/herzien in het CIO Beraad waarin ministeries (kerndepartementen) evenals uitvoeringsorganisaties zoals Rijkswaterstaat, Belastingdienst en UWV vertegenwoordigd zijn. Hierover meer uitgebreid in hoofdstuk 2.

TE BEANTWOORDEN ONDERZOEKSVRAGEN

- 1) Wat is er wel en niet bereikt van de ambitie en maatregelen van de Strategische I-agenda 2019-2021 en bestaat een causaal verband tussen maatregelen en effecten?
- 2) Zijn de huidige instrumenten die een CIO ter beschikking staan afdoende om de eigen rol goed in te vullen? Zo nee, waarom niet?
- 3) Benoem enkele ontwikkelingen die formeel buiten de scope van de I-agenda zijn, maar materieel wel van invloed zijn op veranderingen in het I-domein.
- 4) Welke aanbevelingen c.q. risico's en succes- en faalfactoren vloeien voort uit de bevindingen?

ONDERZOEKSAANPAK EN -VERANTWOORDING

Deze evaluatie is tot stand gekomen op basis van uitgevoerd dossieronderzoek en het houden van interviews.

In het dossieronderzoek is onder meer gekeken naar:

- Opgevraagde en aangeleverde interne stukken van de directie CIO Rijk;
- Openbare studies van bijv. de Audit Dienst Rijk, de Algemene Rekenkamer en rapporten van het adviescollege ICT (voorheen BIT);
- Kamerbrieven;
- Externe onderzoeksrapporten.

Daarnaast zijn interviews gehouden met diverse relevante personen, die werkzaamheden verrichtten in het kader van en/of op andere wijze betrokken waren bij de Strategische I-agenda 2019-2021 en huidige ontwikkelingen. De verzamelde informatie is vervolgens geanalyseerd en doorvertaald naar bevindingen en aanbevelingen.

Zie de bijlagen voor een gedetailleerd overzicht van gesproken personen en bestudeerde documenten.

2. DE STRATEGISCHE I-AGENDA 2019-2021 TOEGELICHT: GOVERNANCE EN INHOUD

Governance

De Strategische I-agenda Rijksdienst 2019 - 2021 beschrijft de Rijksbrede activiteiten van de gezamenlijke CIO's (Chief Information Officers). De agenda is gericht op stimuleren wat al goed loopt, versterken waar dat nodig is en leren van elkaar en anderen.⁵ Het is een instrument om kansen te signaleren en mogelijke ontwikkelingen te agenderen. De CIO's kunnen daarbij ondersteund worden door onder andere een CISO (Chief Information Security Officer) voor informatiebeveiliging. Organisaties die zelf ICT-diensten leveren, hebben daarnaast ook een CTO (Chief Technology Officer). Het ministerie van BZK vervult voor de I-agenda de rol van aanjager, verbinder en platform voor kennisdeling.⁶ Onderwerpen die de I-agenda behandelt, worden binnen het CIO Beraad en andere overleggen als het CISO en CTO Beraad behandeld evenals ook binnen de verschillende departementen en uitvoeringsorganisaties.

Vanaf oktober 2018 komt onder verantwoordelijkheid van de toenmalige CIO Rijk het onderwerp 'I-agenda' op de agenda van het CIO Beraad en het Vooroverleg CIO Beraad⁷. Uit verslag CIO Beraad 7 november 2018: *CIO Rijk vertelt dat er in korte slagen gewerkt wordt aan de nieuwe versie van de Strategische I-agenda. ... De CIO's zijn tevreden over het proces rondom de I-agenda. CIO Rijk vindt dat de I-agenda moet weergeven waar het CIO Beraad zelf mee aan de slag gaat en dat we goed moeten volgen wat elders gebeurt. Hij wil het graag behapbaar houden. De CIO's vragen om het geheel wel in beeld te brengen, zodat de breedte van hun werk helder is, ook al ligt de uitvoering ergens anders.*⁸ De CIO's en ook adviseurs van de CIO office geven tevens aandachtspunten mee voor de agenda.⁹

In december 2018 wordt in het CIO Beraad een nieuwe conceptversie van de I-agenda gedeeld en besproken.¹⁰ Inmiddels is dan de voormalig CIO Rijk vertrokken en is een plaatsvervangende CIO Rijk aangesteld. In CIO Beraad overleggen is aangegeven dat het stuk ook is aangeboden aan interdepartementale directieoverleggen en uiteindelijk naar de Tweede Kamer gaat. Op 5 februari 2019 wordt de Strategische I-agenda Rijksdienst door de minister van BZK aangeboden aan de Tweede Kamer.¹¹

INHOUD VAN DE STRATEGISCHE I-AGENDA RIJKSDIENST 2019 – 2021

De hoofdhema's die in de Strategische I-agenda (versie 2019) staan:

- Informatie en data: het gaat om informatiehuishouding, openbaarheid, informatiebeveiliging, privacy en data
- ICT: het betreft connected enterprise, gemeenschappelijke voorzieningen en het sourcing en inkoop kader

⁵ CIO 's hebben in hun departementen en uitvoeringsorganisaties reeds te maken met uiteenlopende taken, verantwoordelijkheden en maatschappelijk opgaven op vlak van het I-domein.

⁶ Strategische I-agenda Rijksdienst 2019 – 2021, versie 2019.

⁷ In het CIO Beraad zitten de CIO's van de verschillende kerndepartementen van ministeries evenals een aantal CIO's van grote uitvoeringsorganisaties (DUO, Belastingdienst, Dienst Justitiële Inrichtingen, Rijkswaterstaat en UWV) die de verschillende uitvoeringsorganisaties vertegenwoordigen. In het vooroverleg zitten de CIO adviseurs van de verschillende departementen en uitvoeringsorganisaties.

⁸ Agenda en verslag CIO Beraad d.d. 7 november 2018.

⁹ Agenda en verslagen CIO Beraad d.d. 7 november 2018 en 13 december 2018. Agenda en verslagen vooroverleg CIO Beraad d.d. 15 oktober 2018 en 19 november 2018.

¹⁰ Agenda en verslag CIO Beraad 13 december 2018.

¹¹ Kamerstuk 26643 / 591, 2018 – 2019.

- Kennis en kunde: het betreft het verbinden binnen de I-community, het versterken I-bewustzijn en I-vaardigheden beleidsmakers en het versterken van de Rijksdienst als ICT-werkgever
- Governance op I: betreft versterking van de rol van de departementale CIO, I-cyclus (sturing op ICT integreren in de beleidscyclus en besluitvorming) en rijksbrede kaderstelling, monitoring en verantwoording op informatiesystemen Rijksdienst

De I-agenda staat niet op zichzelf; er zijn diverse raakvlakken met andere plannen en visiedocumenten zoals de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (Nederland Digitaal), de Agenda Digitale Overheid (NL DIGIbeter) en de Nederlandse Cybersecurity Agenda.

Inhoud van de Strategische I-agenda 2019-2021, versie 2020

Eind 2019 en begin 2020 werd gewerkt aan de actualisatie van de Strategische I-agenda 2019 – 2021. In december 2019 is een eerste versie van de geactualiseerde I-agenda gedeeld met het CIO Beraad. In januari 2020 zijn reacties opgehaald bij de departementen via een ingelast Vooroverleg en schriftelijke uitvragen voor de CTO Raad en het CISO-overleg. Verder is de I-agenda besproken met de minister van BZK. In februari 2020 is het CIO Beraad akkoord gegaan met de nieuwe versie.¹² Tegelijkertijd stellen de CIO's op dat moment ook behoefte te hebben aan een meer lange termijn strategie, dit bleek de voorbode te zijn van de I-strategie 2021-2025, zie onderaan deze pagina.

In de nieuwe versie van de Strategische I-agenda 2019 - 2021 zijn accentverschillen te zien ten opzichte van de versie van 2019. Zo krijgt 'informatiebeveiliging en privacy' een apart hoofdstuk, naast het hoofdstuk 'informatiehuishouding en data'. De opzet van de hoofdstukken 'ICT', 'kennis en kunde' en 'versterken van het CIO-stelsel' is niet veranderd, de inhoud uiteraard wel licht. Met name het uitgebreider aan bod komen van onderwerpen rondom data (onderzoek naar de rol van een Chief Data Officer en beveiliging (het nationaal detectie netwerk, meer aansluiting van leden) valt op. Zie verder in hoofdstuk 3.

Op 26 mei 2020 deelt de staatssecretaris van BZK de nieuwe versie van de Strategische I-agenda 2019 – 2021 met de Tweede Kamer.¹³

Terugkoppeling over de I-agenda aan de Kamer

Naast het kennismaken van de 2019 en 2020 versie van de I-agenda is de Kamer meerdere malen geïnformeerd over de stand van zaken. In onder meer oktober 2019¹⁴ en oktober 2020¹⁵ is de Kamer geïnformeerd over de voortgang van de Strategische I-agenda. In januari 2022 is de Kamer voor het laatst geïnformeerd over de voortgang van de I-agenda.¹⁶

Reeds vanaf mei 2020, bij het delen van de 2020 versie van de Strategische I-agenda, is gemeld dat er een I-strategie met meerjarig perspectief 2021 – 2025 zal komen. Mede op advies van en inhoudelijke bijdragen van CIO Rijk en het CIO Beraad zou een I-strategie een betere balans aanbrengen tussen korte termijn prioriteiten en lange termijn visie op digitaliserings-vraagstukken.¹⁷ De I-agenda versie 2020 stelt hier zelf over: "Komende jaren wordt toegewerkt naar een opvolger van dit document op een hoger abstractieniveau dan de huidige I-agenda. Die opvolger zal een aantal thema's met concrete doelstellingen bevatten. Daarnaast zal een overkoepelende routekaart worden opgesteld met een meer operationele focus, met daaronder routekaarten per thema."¹⁸

¹² Agenda en verslag CIO Beraad, 12 februari 2020.

¹³ Kamerstuk 26643 / 683, 2019 – 2020.

¹⁴ Kamerstuk 26643 / 646, 2019 – 2020.

¹⁵ Kamerstuk 26643 / 713, 2020 – 2021.

¹⁶ Kamerstuk 26643 / 813, 2021 – 2022.

¹⁷ Kamerstuk 26643 / 683, 2019 – 2020.

¹⁸ Strategische I-agenda Rijksdienst 2019 – 2021, versie 2020.

OPVOLGER: DE I-STRATEGIE 2021 - 2025

In september 2021 presenteert de staatssecretaris van BZK de I-strategie 2021 – 2025 aan de Kamer. Evenals de I-agenda 2019 – 2021 ligt de focus van de I-strategie op de gezamenlijke opgaven voor de kerndepartementen en uitvoeringsorganisaties. De I-strategie focust zich op de gezamenlijke opgaven, de rijksbrede voorzieningen die daarvoor nodig zijn en de onderlinge afhankelijkheden.¹⁹ Overigens is de term 'I-strategie' niet nieuw. In het verleden waren er voorbeelden van een I-strategie. In 2011 heeft de toenmalige CIO Rijk in overleg met het CIO Beraad de I-Strategie opgesteld, als uitvloeisel van het programma Compacte Rijksdienst. Deze had een looptijd van vier jaar; in 2016 volgde de eerste Strategische I-agenda.

Voor de I-strategie 2021 – 2025 zijn tien inhoudelijke thema's geïdentificeerd met actiepunten

1. I in het hart brengen
2. Versterken digitale weerbaarheid
3. Bestendigen ICT-landschap
4. Optimaliseren generieke voorzieningen
5. De basis op orde met informatiehuishouding
6. Naar data en algoritmen met waarde(n)
7. Opbouwen toekomstbestendig I-vakmanschap
8. Vergroten transparantie en inzicht in informatievoorziening
9. Versterken besturing informatiedomein
10. Samenwerken met de markt en bevorderen van innovatie

Noot: Daar waar opportuun kunnen de aanbevelingen uit onderhavige evaluatie van de Strategische I-agenda 2019-2021, worden doorgevoerd in de lopende I-strategie 2021-2025. Laatstgenoemde wordt immers ook jaarlijks geactualiseerd. In hoofdstuk 7 doen wij een eerste schot voor de boeg.

¹⁹ Kamerstuk 26 643 / 779, 2020 – 2021.

3. WAT IS WEL EN NIET BEREIKT VAN DE AMBITIE EN MAATREGELEN VAN DE STRATEGISCHE I-AGENDA 2019-2021 EN BESTAAT EEN CAUSAAL VERBAND TUSSEN MAATREGELEN EN EFFECTEN?

De Strategische I-agenda bevat vijf thema's (2020 versie)

- Informatiebeveiliging en privacy
- Informatiehuishouding en data
- ICT
- Kennis en kunde
- Versterken van het CIO-stelsel/Governance op I

Op ieder van de thema's zijn uiteenlopende ambities, doelen en acties benoemd. Speerpunten variëren qua abstractieniveau (van strategisch tot operationeel) en laten zich daarom soms lastig vergelijken. Onderstaande tabel toont de inhoud van de agenda, zowel de versie van 2019 als 2020. Er is aangegeven welke thema's terugkerend zijn en welke in de versie van 2020 juist niet meer zijn opgenomen. In de paragrafen daaronder wordt verkend wat de voortgang is geweest op de in de agenda genoemde onderwerpen.

Strategische I-agenda Rijksdienst 2019-2021, Versie 2019				
Informatiebeveiliging & privacy	Informatiehuishouding en data	ICT	Kennis en kunde	Versterken van het CIO-stelsel/Governance op I
<p><i>Oorspronkelijk samen met informatiehuishouding en data</i></p> <p>Informatiebeveiliging</p> <ul style="list-style-type: none"> Opstellen van een lijst van concrete beveiligingsmaatregelen waarbij onderzocht zal worden of STIGs (Security Technical Implementation Guides) hiervoor gebruikt kunnen worden. <p>Verdere maatregelen:</p> <ol style="list-style-type: none"> Uitwerking proportionele beveiliging: de BIR 2017 legt de nadruk op een proportionele beveiliging van informatie en informatiesystemen, door de introductie van BBN's (Basisbeveiligingsniveaus) met aandacht voor risicomanagement, verlenen van toestemming voorafgaand aan ingebruikname en monitoring/controle achteraf. Bepalen en formaliseren CISO-rol: bij ieder ministerie bestaat een Chief Information Security Officer (CISO) --> Voor het juiste mandaat in het rijksbrede CISO-overleg moet een minimale set taken van de CISO rijksbreed worden vastgelegd in samenhang met herijking rol departementale CIO 	<p><i>Oorspronkelijk samen met informatiebeveiliging en privacy</i></p> <p>Informatiehuishouding en openbaarheid:</p> <ol style="list-style-type: none"> Verbetering duurzame toegankelijkheid en vindbaarheid via <ol style="list-style-type: none"> Ter ondersteuning van het rijksbreed archiveren van e-mail is een werkwijze ontwikkeld en zijn er pilots en onderzoeken afgerond voor het bewaren van, in beginsel, alle relevante e-mail. Heldere beleidslijn voor archivering en openbaarheid van communicatie via berichtenapps Betere toegankelijkheid en meer automatisering openbaarmaking via DMS van ministeries Kaderstelling <ol style="list-style-type: none"> In de uitvoeringspraktijk bestaat behoefte aan een meer actueel en integraal uitvoeringskader voor informatiehuishouding --> Hiervoor wordt aansluiting gezocht bij het "Toetsingskader informatie van de centrale overheid" evenals aanpassing Archiefwet Toegankelijkheid en vindbaarheid 	<p>Connected enterprise en gemeenschappelijke voorzieningen</p> <ol style="list-style-type: none"> Gezamenlijke rijksbrede inrichtingseisen voor interoperabiliteit zijn nodig --> Interoperabiliteitskader voor Digitale Werkomgevingen in de Rijkskantoren (IDWOR) Gemeenschappelijke initiatieven: <ol style="list-style-type: none"> Vernieuwen Rijksportaal Onderzoeken Samenwerkfunctionaliteit (SWF) Rijkspas Rijks Identity Management (RidM) Overheidsdatacenters Enterprise Architecture Rijk (EAR) In de Kamerbrief "Sturing op informatiebeveiliging en ICT binnen de Rijksdienst" komen de volgende initiatieven naar voren: <ol style="list-style-type: none"> Vulnerability scanning Uitbouw van het Nationaal Detectie Netwerk (NDN) bij de Rijksdienst Staatsgeheime werkplek Uit Interoperabiliteit, Rijks Identity Management (RidM) en informatiehuishouding volgt ook de ontwikkeling van een 	<p>Kleine stappen in plaats van grote projecten</p> <p>De kortcyclische aanpak werkt zowel bij nieuwbouw als bij onderhoud van bestaande systemen (legacy), biedt meer ruimte voor experiment en is zichtbaar als een meer permanente stroom van kleine vernieuwingen.</p> <p>Verbinden van kennis en kunde binnen de I-community</p> <p>Er wordt een "message house concept" ontwikkeld. Dit is een landingspagina voor o.a. platforms en fora waarbij documentatie, kennis en ervaringen uit ICT-projecten tussen departementen kunnen worden gedeeld.</p> <p>Versterken I-bewustzijn met I-vaardigheden beleidsmakers (RADIO)</p> <p>RADIO (RijksAcademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid)</p> <ol style="list-style-type: none"> De focus van de opleidingen van RADIO ligt op het herkennen van de impact van beleid op uitvoering, opdrachtgeverschap, het inpassen van vernieuwing in bestaande processen en IT-landschap (zoals legacy), het veilig 	<p>Versterking van de rol van de departementale CIO</p> <p>De rol van de departementale CIO wordt versterkt door te zorgen dat zijn deskundigheid beter wordt ingezet bij besluitvorming in de beleids- en begrotingscyclus.</p> <p>Een belangrijk punt hierbij is dat de departementale CIO verantwoordelijk wordt voor het departementale I-plan</p> <p>I-Cyclus: Sturing op ICT integreren in de beleidscyclus en besluitvorming. De vorige I-agenda bevatte al passages over departementale I-plannen en dit onderwerp is verder uitgewerkt in de Kamerbrief "Sturing op informatiebeveiliging en ICT binnen de Rijksdienst".</p> <p>Daarin staat dat er een kwaliteitskader komt, gericht op doorontwikkeling naar kwaliteitseisen voor departementale I-plannen. Voor de kwaliteitseisen worden o.a. rijksbrede best practices, BIT-adviezen en lessons learned uit grote ICT-projecten gebruikt.</p> <p>Voorbeelden van elementen voor het kwaliteitskader kunnen</p>

<p>2) Evaluatie rubriceringsschema: het instrumentarium voor het rubriceren van informatie en het beveiligen van deze informatie kan beter aansluiten bij de praktijk --> vermindering van het aantal rubriceringsniveaus een te onderzoeken optie.</p> <p>Privacy Acties voor de planperiode</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Faciliteren van doorlopende aandacht voor compliance aan de AVG; 2) Integreren van de PAR-procedure binnen de bestaande rijksbrede governance; 3) Onderzoeken of de Quick scan Informatiebeveiliging kan worden geïntegreerd binnen het bestaande Rijksmodel PIA; 4) Starten van een onderzoek naar de mogelijkheden van een standaard authenticatiefunctie voor afhandeling van inzagen Wob-verzoeken; 5) Initiëren van overleggen om de implementatie van de nieuwe e-Privacy Verordening (ePV) te ondersteunen, wat naar verwachting in 2020 zal starten; 6) Opzetten van een rijksbreed privacy-platform. 	<p>a) Informatiesystemen moeten voldoende aansluiten op toekomstige toepassingen met o.a. behulp van geavanceerde zoek- en vindapplicaties</p> <p>b) Ontwikkeling van rijksbrede protocollen voor toegang tot veiliggestelde informatie.</p> <p>c) Investing in kennisontwikkeling van medewerkers op gebied van informatiehuishouding en openbaarheid</p> <p>Data: Een vraagstuk dat steeds belangrijker wordt, is hoe de Rijksdienst met data omgaat.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Het management van de complexe data-vraagstukken van het Rijk vraagt een inzet op zowel organisatorisch vlak met regie op data als innovatieve partnerschappen met marktpartijen en wetenschap 2) Begin 2019 verschijnt de overheidsbrede Nationale Data Agenda → te bepalen hoe departementale CIO's het best gezamenlijk op kunnen trekken op het gebied van o.a. data-analyse en de bijbehorende uitdagingen zoals andere eisen aan inzet van mensen en systemen. 	<p>aantal noodzakelijke voorzieningen, waaronder:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) VC-brug (ondersteuning rijksbreed videovergaderen) b) MasterCas (gezamenlijk printen in rijkskantoren) c) Platform Open Overheid Informatie (PLOOI) d) WID-scan hub (veilig uitwisselen van wettelijke identificatiedocumenten) e) Harvesting van websites (archiveren van aan de Rijksdienst gerelateerde websites) <p>Sourcing en inkoop</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Prioriteiten rondom interne leveranciers / shared service centers zijn: <ol style="list-style-type: none"> a) Vereenvoudigen landschap IDV en IDV-dienstverlening b) Benchmarken van interne leveranciers met elkaar en de buitenwereld 2) Rondom inkoop en de gerelateerde thema's zoals categoriemanagement, strategisch leveranciersmanagement, Software Asset Management (SAM) en externe leveranciers zijn i.s.m. het ICT-domein de plannen: <ol style="list-style-type: none"> a) Inkoop: de versterking van inkoop en het optimaliseren van de inrichting worden voortgezet. <p>Categoriemanagement (CM) en</p>	<p>handelen, de omgang met privacy, de inzet van data en algoritmen, ethiek en ICT, etc.</p> <p>b) Voor de iets langere termijn streeft RADIO ook naar de verbetering van de ICT-skills van de jonge instromende ambtenaren, door het uitbreiden van de ICT-component van opleidingen die door veel startende ambtenaren zijn gevolgd, zoals bestuurskunde.</p> <p>Versterken positie Rijksdienst als ICT-werkgever (HR ICT) Om de digitaliserings-ambities uit te voeren zijn voldoende kwalitatief goede ICT'ers nodig, zowel op de ministeries, dicht bij de beleidsmakers, als in de uitvoering.</p> <p>Medio 2018 is het interdepartementale programma Versterking HR ICT Rijksdienst 2018-2021 opgezet. Binnen dit programma wordt gewerkt aan (beleids)initiatieven ter bevordering van het aantrekken, ontwikkelen en behouden van ICT'ers bij de Rijksdienst.</p> <p>Daarnaast wordt een verdere impuls gegeven aan de ICT traineeprogramma's van het Rijk. Naast de continuering van</p>	<p>zijn: de geactualiseerde maatschappelijke opgave voor de organisatie, de beleidsdoelen die de organisatie stelt voor de komende periode, een overzicht van de gewenste vernieuwing op basis van de opgave en beleidsdoelen, een samenvattend overzicht van het projectportfolio om dit te realiseren.</p> <p>Rijksbrede kaderstelling, monitoring en verantwoording op informatiesysteem Rijksdienst</p> <p>In het najaar van 2019 zal de minister van BZK kenbaar maken hoe zij nadere invulling zal geven aan de monitoring van de kaders rondom informatiesystemen.</p> <p>Sinds 2012 worden grote ICT-projecten gepubliceerd op het Rijks ICT-dashboard en aan de Kamer gemeld. Transparantie blijft belangrijk, zeker als projecten voortaan in kleinere stappen plaatsvinden. In 2019 zal een pilot uitgevoerd worden voor een mogelijk rapportagemodel dat past bij dat soort ICT-activiteiten.</p> <p>Het Bureau ICT-Toetsing (BIT) is een tijdelijke organisatie, waarbij het uitgangspunt is dat de taken van het BIT op termijn</p>
---	---	---	---	---

		<p>Strategisch leveranciersmanagement (SLM) ondersteunen sourcingsbeslissingen b) Versterken en professionalisering van de ICT-inkoop c) Rijksbreed strategisch leveranciersmanagement d) Software Asset Management e) Digitaliseringsstrategie Rijksinkoop f) Digitale veiligheid van hard- en software (DVHS)</p>	<p>het Rijks ICT Traineeprogramma en het meer specialistische Rijks Datascience (trainee) Programma wordt in 2019 een specialistische track op het gebied van cybersecurity opgezet.</p>	<p>overgaan naar de departementale CIO. Om de transitie mogelijk te maken wordt deze planperiode een aanzet gemaakt voor rollen en functies binnen departementale CIO-offices. Daarnaast worden standaard-elementen van een CIO-oordeel uitgewerkt in samenhang met/als onderdeel van het eerdergenoemde kwaliteitskader voor departementale I-plannen.</p>
<p>Strategische I-agenda Rijksdienst 2019-2021, versie 2020 (geel=terugkerend uit 2019, groen=nieuw in 2020 versie)</p>				
<p>Informatiebeveiliging & privacy</p>	<p>Informatiehuishouding en data (& AI)</p>	<p>ICT</p>	<p>Kennis en kunde</p>	<p>Versterken van het CIO-stelsel</p>
<p>Informatiebeveiliging Er vindt monitoring plaats op de implementatie van de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). BIO wordt wel genoemd in versie 2019, maar alleen dat het door de Ministerraad is vastgesteld.</p> <p>In 2020 wordt de bijdrage aan het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC) om meer partijen op het Nationaal Detectie Netwerk (NDN) aangesloten te krijgen gecontinueerd. In versie 2019 sprake van uitbouw, in versie 2020 sprake van 71% dekkinggraad</p> <p>In overleg met de Nationaal Coördinator Terrorisbestrijding en</p>	<p>Informatiehuishouding Het kabinet wil de informatiehuishouding met het richtinggevende 'Meerjarenplan verbetering informatiehuishouding' fors verbeteren en heeft daarom het Rijksprogramma voor Duurzaam Digitale informatiehuishouding (RDDI) ingericht. In het Meerjarenplan is toegezegd dat de rijksonderdelen eind 2021 hun e-mails veiligstellen, websites archiveren en een groot aantal categorieën actief en beter vindbaar openbaar maken. Het veiligstellen, toegankelijk en vindbaar maken van informatie wordt in versie 2019 al benoemd.</p> <p>Data & AI</p>	<p>Gemeenschappelijke voorzieningen a) Vernieuwen Rijksportaal. In 2020 wordt een start gemaakt met de realisatie van het vernieuwde Rijksportaal b) Samenwerkfunctionaliteit (SWF) c) Single-Sign-On Rijk (SSO Rijk) In 2020 wordt de uitgewerkte visie om te komen tot een toekomstbestendige SSO binnen de Rijksdienst gerealiseerd d) Rijkspas e) Rijks Identity Management (RidM) Het normenkader voor Rijks Identificatie Management wordt in 2020 aangevuld met normen voor de dienstverleners van de centrale voorzieningen</p>	<p>Kennis en kunde binnen de I-community Opzetten van het I-Partnerschap (samenwerkingsverband tussen het Hoger Onderwijs en de Rijksdienst). Onderdeel van dit I-partnerschap is het opzetten van innovatielabs op onderwerpen als cyber security en blockchain, waar het hoger onderwijs, Rijksorganisaties en - waar relevant - bedrijfsleven samenwerken aan maatschappelijke digitaliseringsvraagstukken van het Rijk. Message House concept van versie 2019 wordt niet in versie 2020 genoemd.</p> <p>Positie Rijksdienst als ICT-werkgever (HR ICT)</p>	<p>Besluit CIO-stelsel Rijksdienst In het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst worden de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het CIO-stelsel in samenhang gepresenteerd en geformaliseerd. Naast de departementale CIO- en CISO-functie worden de functies van de CIO Rijk en CISO Rijk en de positie van het CIO Beraad in het besluit vastgelegd. In versie 2019 wordt gesproken over een "departementaal I-plan" dat onder de verantwoordelijkheid van de CIO valt.</p> <p>De toekomst van het BIT Het Kabinet heeft besloten dat het Bureau ICT-Toetsing (BIT) een permanente status krijgt</p>

<p>Veiligheid (NCTV) en het NCSC wordt verder verkend hoe het proces van doorlopende kwetsbaarheidsscan door rijksoverheidsorganisaties verder kan worden ingericht en versterkt. In versie 2020 wordt uitgewerkt met welke instanties de kwetsbaarheidsscan/vulnerability scan verder ontwikkeld kan worden.</p> <p>Het uitwerken van een Nationaal Crisisplan (NCP) is een concrete actie die volgt uit de reactie van het kabinet op het WRR-rapport.</p> <p>In 2020 wordt de minimaal in te vullen set taken van de departementale CISO Rijksbreed geformaliseerd. Hetzelfde wordt in versie 2019 gezegd.</p> <p>Privacy De PAR-procedure is in 2018 gestart en wordt in 2020 geëvalueerd. In versie 2019 genoemd.</p> <p>In 2020 zal de primaire focus liggen op het, in afstemming met de departementen, opstellen van privacy adviezen voor Rijksbrede trajecten. De Rijksbrede privacy ondersteuning van departementen zal worden gecontinueerd, onder meer</p>	<p>Ministeries en zbo's innoveren nu al via innovatielabs, verkenningen naar artificiële intelligentie (AI) en samenwerkingsverbanden. Hierbij worden ook innovatieve partnerschappen met marktpartijen en wetenschap aangegaan. Daarnaast is er aandacht voor de ethische kant van data en AI. In versie 2020 is een paragraaf over AI toegevoegd.</p> <p>Er wordt nader invulling gegeven aan de recent geactualiseerde Data Agenda Overheid. In dit verband zal onder meer onderzoek worden gedaan naar de opkomende rol van CDO en de wijze waarop deze functie binnen het CIO-stelsel kan worden geborgd. In versie 2019 wordt gesproken over de Nationale Data Agenda.</p> <p>Tevens zal Rijksbreed geïnventariseerd worden hoe vraag (datavraagstukken) en aanbod (datalabs) beter bij elkaar kunnen worden gebracht.</p>	<p>f) Overheidsdatacenters. Dit traject zal naar verwachting in 2021 worden afgerond</p> <p>g) Enterprise Architectuur Rijk (EAR)</p> <p>Voorzieningen informatiebeveiligingen: Uitbouw van het Nationaal Detectie Netwerk (NDN) bij de Rijksdienst: het Nationaal Detectie Netwerk helpt om digitale dreigingen te detecteren. Gestreefd wordt om voor het eind van de planperiode van de I-agenda een volledige dekking te hebben.</p> <p>Staatsgeheime werkplek: er is een verkenning naar de vorm van en vereiste voor een staatsgeheime werkplek uitgevoerd.</p> <p>Optimale inzet van interne en externe leveranciers Departementen voeren risicoanalyses en een Privacy Impact Assessment (PIA) uit voordat zij kiezen om een externe leverancier te betrekken of een aanbesteding te starten.</p> <p>Inkoop en duurzaamheid De ICT-dienstverleners van het Rijk voeren dit uit via een ambitieuze</p>	<p>Het interdepartementale programma Versterking HR ICT Rijksdienst 2018-2021 heeft initiatieven ontwikkeld die het aantrekken, ontwikkelen en behouden van I-capaciteit, waaronder ICT'ers, bij de Rijksdienst bevorderen.</p> <p>I-bewustzijn en I-vaardigheden beleidsmakers (RADIO) De Rijksacademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid (RADIO) ontwikkelt sinds 1 oktober 2017 een aanbod om de basiskennis binnen de Rijksdienst op niveau te krijgen. RADIO werkt met de Algemene Bestuursdienst (ABD) ook aan het vergroten van de I-kennis en -vaardigheden van het (top)management van de Rijksdienst. Zij ontwikkelt een traject voor topmanagers bij ministeries, uitvoerings- en toezichtorganisaties.</p>	<p>als onafhankelijk adviescollege, met een wettelijke grondslag. Het takenpakket van het BIT wordt verbreed. Dit wordt in 2020 in gang gezet. Daarnaast wordt het toetskader van het BIT nader geconcretiseerd en geobjectiveerd.</p> <p>IV-cyclus 1) IV- Kwaliteitskader meerjarige departementale IV-plannen 2) Transparantie over ICT: de volgende fase van de doorontwikkeling van het Rijks ICT-dashboard is inmiddels gestart. De minister van BZK heeft in 2019 het voornemen aan de Kamer gemeld om de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van departementale CIO's en het BIT te verbreden van focus op alleen ICT-projecten naar de hele levenscyclus van het hele ICT-portfolio. Het Rijks ICT-dashboard werd in versie 2019 al genoemd, in versie 2020 wordt het verder uitgewerkt. 3) CIO Flex: Eind 2019 is gemeld dat het ministerie van BZK in nauwe samenwerking met UBR/I-interim Rijk een flexibele schil (CIO Flex) met hooggekwalificeerde ICT-specialisten zal realiseren. In 2020 zal samen met UBR/I-Interim Rijk worden onderzocht hoe een eerste beperkte aanzet</p>
--	--	--	---	---

<p>door het organiseren van kennissessies en het door ontwikkelen van het rijksmodel voor Privacy impact Assessments (PIA) en de quick scan PIA.</p>		<p>verduurzamingsagenda ICT met vier speerpunten: 1) het voeren van een duurzame producten- en dienstencatalogus vanaf 2021; 2) te zorgen voor zoveel als mogelijk duurzame inkoop vanaf 2021; 3) het uitsluitend bezitten of gebruiken van duurzame datacenters in 2022; 4) per direct het groene en duurzame werken na te streven en de CO2-voetafdruk te minimaliseren.</p> <p><i>Versie 2019 spreekt van het hergebruiken van ICT. Versie 2020 komt met concrete punten.</i></p> <p>Levenscyclusmanagement Het gaat hierbij ook om de blijvende onderhoudbaarheid van systemen en om problematische legacy aan te pakken en te voorkomen. Bij de (door)ontwikkeling van de informatievoorziening moet steeds een afweging worden gemaakt tussen robuustheid en flexibiliteit. Permanent bèta en leren van fouten horen hierbij. <i>Wordt in versie 2019 in hoofdstuk Kennis en Kunde genoemd.</i></p>	<p>kan worden gegeven aan dit initiatief.</p>
--	--	--	---

REFLECTIE OP DE THEMA'S, MAATREGELEN EN EFFECTEN

In onze analyse hebben wij per thema onderzocht, op basis van documentanalyse en gesprekken, in hoeverre de in de agenda geformuleerde ambities, acties en maatregelen gerealiseerd zijn en of een causaal verband bestaat tussen maatregelen en effecten. Effecten van de maatregelen zijn moeilijk te meten. Zo waren er vaak geen SMART doelstellingen en/of bestond de agenda uit het beschrijven van acties en niet uit te behalen resultaten. Het is daarom mede vanwege het niet SMART definiëren van maatregelen lastiger om te bepalen wat de exacte effecten zijn van de Strategische I-agenda 2019 – 2021. Tegelijkertijd kan niet ontkend worden dat de gerealiseerde maatregelen wel degelijk positief effect hebben gehad.

Op hoog abstractieniveau kan de vraag gesteld worden in hoeverre:

- De informatiebeveiliging en omgang met privacy bij de Rijksdienst is verbeterd?
- De informatiehuishouding verbeterd is?
- Ontwikkeling en beheer van (generieke) ICT systemen is gerealiseerd en/of verbeterd?
- Kennis en kunde van medewerkers van het I-domein is verbeterd?
- Governance in het I-domein is verbeterd met duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?

'Verbeterd' betreft ook een breed begrip waar gedacht kan worden aan verduidelijking van taken, verantwoordelijkheden en definities, hebben en invoeren van benodigde kaders en processen (procesmatige verbeteringen), verhoging van kwaliteitsniveau en maturiteit van organisatieonderdelen (inhoudelijke verbeteringen).

Los van de input uit gesprekken met diverse betrokkenen en CIO's geven de onderzoeken van de Algemene Rekenkamer, Auditdienst Rijk en Adviescollege ICT een indicatief beeld van de ontwikkeling van de Rijksdienst op verschillende onderdelen²⁰. Deze is verwerkt in onderstaande paragrafen waarin wordt onderzocht wat er terecht is gekomen van de verschillende verbeterpunten uit de Strategische agenda 2019-2021. De mate van voortgang staat aangegeven met 'moonballs'.

Reflectie op relevantie van de thema's

Zijn de juiste en relevante thema's in de agenda opgenomen? Ja, de vijf thema's zijn dusdanig breed dat zowel uit interne analyses van het ministerie van BZK, in besprekingen van het CIO Beraad evenals de adviezen en onderzoeken van de Algemene Rekenkamer, Auditdienst Rijk en Adviescollege ICT-Toetsing blijkt dat dit relevante thema's zijn om op te pakken. De thema's in de Strategische I-agenda Rijksdienst 2019-2021 zijn ook opgenomen en verder uitgewerkt in de I-Strategie 2021 – 2025. Er zit dus absoluut een zekere consistentie in.

De invulling van de thema's met onderliggende ambities, doelen en/of acties varieert door verschillen in abstractieniveau. Soms is sprake van een hele concrete uitwerking en soms blijft het op het meta niveau hangen. Acties zijn allerm minst SMART geformuleerd en in veel gevallen eerder te beschouwen als procesmatig dan inhoudelijk. Tegelijkertijd reflecteert het document ook de input vanuit de verschillende CIO's uit het CIO Beraad, het document is een compromis. Bij de totstandkoming en bijstelling van de I-agenda worden door CIO's aandachtspunten meegegeven die niet altijd breed gedragen en zelfs onderling soms tegenstrijdig zijn, zo leren de notulen van het CIO Beraad 2019-2020 ons.

²⁰ Meegenomen zijn de verantwoordingsonderzoeken van de Algemene Rekenkamer over 2018 – 2021 waaronder bij het ministerie van BZK, 'Grip op digitalisering: rode draden uit tien jaar Rekenkameronderzoek', maart 2020 van de Algemene Rekenkamer, Rijksbreed onderzoek informatiebeveiliging over 2018 – 2020 en de Notitie Hoofdlijnen auditrapporten ADR over 2018 – 2021 van Auditdienst Rijk, de jaarrapportage BIT en Adviescollege ICT-toetsing over 2018 – 2021.

THEMA INFORMATIEBEVEILIGING EN PRIVACY

De voortgang op dit punt is redelijk te noemen. De Algemene Rekenkamer constateert in haar rode draden onderzoek in 2019 dat op het gebied van informatiebeveiliging de resultaten achterblijven. In de loop van 2019 en 2020 zijn wel degelijk stappen gezet op informatiebeveiliging, zo constateert de ADR in 2020: De rijksdienst ontwikkelt zich op het gebied van informatiebeveiliging. Ook hebben uitvoeringsorganisaties zoals SSC-ICT het afgelopen jaar veel energie gestoken in het oplossen van tekortkomingen in de beveiliging van systemen en het beperken van de "technische schuld" (verouderde systemen). De voortgang is echter onvoldoende in het licht van de toenemende dreigingen van cyberaanvallen en groeiende afhankelijkheden van informatiesystemen. In 2021 wordt een verdere verbetering gesignaleerd, maar tevens genoemd dat het onderzoeken van kwetsbaarheden alle aandacht verdient.

Tevens is zeer vermeldenswaardig dat de Baseline Informatiebeveiliging Overheid is geïmplementeerd. In onderlinge samenwerking is tevens een Standard Operating Procedure (SOP) opgesteld met de werkwijze bij opvolging van dringende beveiligingsadviezen.

Ook is een handreiking opgesteld en gecommuniceerd over het inrichten van een doorlopende kwetsbaarheden scan bij Rijksorganisaties. Het aantal rijksorganisaties aangesloten op het Nationaal Detectie Netwerk (NDN) steeg tot 85%.

Qua concrete realisatie van privacy producten is het meest in het oog springend de vernieuwde procedure om de privacyrisico's en benodigde maatregelen in afstemming met de FG van alle ministeries vast te leggen en goedkeuring en instemming aan interdepartementale overleggen en de Groepsondernemingsraad Rijk aan te bieden. Onderdeel hiervan is het opstellen van een Rijksbreed privacy advies (de PAR-procedure) bij een rijksbrede ontwikkeling. In 2021 werden 30 adviezen gegeven door de Privacy adviseur Rijk.

Tevens zijn het Rijksmodel PIA en hieraan gerelateerde modelverwerkersovereenkomst zijn geactualiseerd. Ook is sprake van het aanstellen van een rijksbrede CISO

Zaken op het gebied van informatiebeveiliging/privacy die beter konden, betreffen het niet oppakken van een onderzoek naar de mogelijkheden van een standaard authenticatiefunctie voor afhandeling van inzage- en Wob-verzoeken. Ook de kwetsbaarheden scan/vulnerability scan is niet zo ver doorontwikkeld als werd beoogd. Oorzaken hiervoor waren met name de krappe bemensing die op dit thema aanwezig was.

THEMA INFORMATIEHUISHOUDING EN DATA

Voorafgaand bij dit thema dient benoemd te worden dat diverse betrokkenen het heel bijzonder ervaren dat data en informatiehuishouding in 1 thema gekoppeld zijn, de splitsing is later wel gemaakt in de I- strategie Rijk. Bij uitstek zijn deze 2 onderwerpen uitgevoerd op verschillende snelheden.

Het onderwerp informatiehuishouding is als gevolg van het rapport 'Ongekend Onrecht' groots aangepakt, hoewel dit niet als zodanig oorspronkelijk in de I-agenda 2019-2021 stond (uiteraard wel in de I-strategie 2021-2025). Binnen een kort tijdsbestek is gewerkt aan een generiek actieplan voor informatiehuishouding en zijn departementen aan de slag met verbeterplannen. Het generiek actieplan kent een lange doorlooptijd, het verwachten van concrete resultaten in 2021 was derhalve niet realistisch. Er is geïnventariseerd wat rijksbreed ontwikkeld moet worden, zoals kaders voor systemen en processen en investeringen in opleiding en personele capaciteit. Het generieke actieplan gaat uit van departementale nulmetingen en daaropvolgende verbeterplannen. Het plan beschrijft de vier actielijnen waaraan de departementale plannen moeten voldoen.

Belangrijkste gerealiseerde tastbare verdienste qua informatiehuishouding, die ook in de Strategische agenda 2019-2021 benoemd staat, is het opleveren van diverse kennisproducten door het Rijksprogramma Duurzaam Digitale Informatiehuishouding (RDDI). Deze heeft medio 2020

diverse kennisproducten opgeleverd; de implementatie hiervan bij departementen zal, bijv. middels kennissessie worden ondersteund. In het in 2021 gepubliceerde Meerjarenplan is toegezegd dat de Rijksonderdelen eind 2021 hun e-mails veiligstellen, websites archiveren en een groot aantal categorieën actief en beter vindbaar openbaar maken.

De invulling van de rol van de Chief Data Officer (CDO) binnen de inrichting van het CIO-stelsel is in de periode 2019-2021 nog niet van de grond gekomen. Datzelfde geldt voor de doorontwikkeling van AI en algoritmen, zeker in combinatie met de omgang met data(labs) en samenwerking met marktpartijen en wetenschap. Op dit onderwerp zijn minder stappen gezet dan aanvankelijk beoogd, tegelijkertijd zijn ontwikkelingen in de markt en maatschappij snel gegaan.

THEMA ICT

Noemenswaardig is hier absoluut het digitaal thuiswerken dat mede door de minister van BZK in 2020 zeer voortvarend is geïmplementeerd en gefaciliteerd.²¹ Het rijksbreed videovergadering platform (RVCP) is uitgerold binnen alle onderdelen van de rijksoverheid.

In 2020 is ook Single Sign-on (SSO) technisch vernieuwd waardoor rijksambtenaren makkelijker toegang hebben gekregen tot meer ICT- en clouddiensten.

Met de komst van Strategisch Leveranciersmanagement is de rijksbrede sturing op ICT-inkoop en aanbestedingen slimmer georganiseerd.

Wat betreft overige Rijksbrede voorzieningen is de oogst wat mager. Zaken die minder tot wasdom zijn gekomen: beleidskaders rondom de Samenwerkingsfunctionaliteit (SWF), deze dienen ervoor te zorgen dat rijksmedewerkers tijd-, plaats- en apparaatonafhankelijk kunnen werken en dat ze kunnen samenwerken ongeacht ICT-dienstverlener. Ook het Rijks Identity Management (RidM) en het traject rondom Overheids-datacenters (terugbrengen tot 4) is niet zover gekomen als gepland. Datzelfde geldt voor de doorontwikkelingen rond de generieke voorziening Rijkspas en het Rijksportaal en de digitaliseringsstrategie Rijksinkoop.

Het rijksbreed IT-beheer wordt door de Algemene Rekenkamer in 2019 beoordeeld als een onvolkomenheid, omdat de risico's bij IT-beheer bij alle uitvoeringsorganisaties van het Rijk groot zijn en er weinig vooruitgang is geboekt bij het ontwikkelen van rijksbrede kaders hiervoor.

Daarnaast is de relevantie en benodigde onderhoud van de Enterprise Architectuur Rijk (EAR) nog onbepaald, waardoor ook Interoperabiliteit (MasterCas voor gezamenlijk printen in rijkskantoren), Platform Open Overheid Informatie (PLOOI), WID-scan hub (veilig uitwisselen van wettelijke identificatiedocumenten) en Harvesting van websites (archiveren van aan de Rijksdienst gerelateerde websites) niet zijn gerealiseerd.

THEMA KENNIS EN KUNDE

Het BIT stelt in zijn jaarrapportage 2018: er moet binnen het Rijk meer waardering komen voor de IT-professie. De omvang van het digitaliseringsvraagstuk waar het Rijk voor staat, maakt dat het intern opbouwen en waarderen van voldoende IT-kennis cruciaal is. Alle geïnterviewden (en ook de documenten) geven aan dat het kennis en kunde onderwerp verreweg het meest van de grond is gekomen. Dat toont zich onder meer in het volgende:

- Het programma Versterking HR ICT Rijksdienst
- In het voorjaar 2021 is besloten het kwaliteitsraamwerk informatievoorziening (KWIV) rijksbreed te implementeren. Het KWIV vult het Functiegebouw Rijk aan en richt zich op competenties en kwaliteit van IV-personeel bij het Rijk

²¹ Algemene Rekenkamer, verantwoordingsonderzoek over 2020 bij ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

- RijksAcademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid (RADIO) werkt meer vraaggericht en biedt diverse digitale opleidingen leermiddelen. Daarbij is o.a. sterker ingezet op het aanleren van digitale vaardigheden van ambtenaren
- Een intensieve IT cursus voor de topmanagement groep (TMG) van de Algemene Bestuursdienst is gestart
- Opzetten van het I-Partnerschap (samenwerkingsverband tussen het Hoger Onderwijs en de Rijksdienst). Onderdeel van dit I-partnerschap is het opzetten van innovatielabs op onderwerpen als cyber security en blockchain, waar het hoger onderwijs, Rijksorganisaties en - waar relevant - bedrijfsleven samenwerken aan maatschappelijke digitaliseringsvraagstukken van het Rijk.

Het voornaamste punt dat niet van de grond is gekomen, is het zogeheten "message house concept". Dit is een landingspagina voor o.a. platforms en fora waarbij documentatie, kennis en ervaringen uit ICT-projecten tussen departementen kunnen worden gedeeld. In de nieuwe I strategie Rijk 2021-2025 wordt gesproken over: Het faciliteren van een compleet aanbod van I-leeractiviteiten op een toegankelijk digitaal platform.

Een andere kanttekening is dat sommige geïnterviewden nog twifelen of de huidige opleidingen net zo goed zijn als de oude masteropleiding bij PBLQ/HEC voor ambtenaren. Daarnaast is ook het beoogde CIO Flex, flexpool voor het CIO stelsel, niet zoals beoogd in de periode 2019 – 2021 gerealiseerd.

THEMA VERSTERKEN VAN HET CIO-STELSEL/GOVERNANCE OP I

Het ministerieel besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021 is in het kalenderjaar 2021 in werking getreden. Dit is een fundamentele verandering in de governance van aansturing van ICT. CIO's hebben hierdoor in opzet een veel meer directe rol gekregen in het aansturen van de digitale transformatie binnen hun departement of organisatie.

Volgens de jaarrapportage BIT 2018: De rol van de CIO binnen de Rijksoverheid evolueert op dit moment onvoldoende mee met de digitale ontwikkelingen; het BIT vindt dat de CIO een leiderschapsfunctie moet zijn op het hoogste niveau in de organisatie, met een veel steviger positie, steviger mandaat en sterkere competenties. Het BIT stelt over de positie van de CIO: "De CIO heeft ... meestal een louter adviserende en kaderstellende rol met beperkte invloed, en vaak geeft de CIO pas advies nadat de beleidskeuzes zijn gemaakt of wanneer projecten al zijn gestart" evenals "De CIO heeft op departementaal niveau een te grote afstand tot de feitelijke uitvoering".

Rekenkamer 2019: CIO en CISO als schakelpunten tussen ICT en business De Chief Information Officer (CIO) en de Chief Information Security Officer (CISO) kunnen hun sleutelrol tussen beleid en bedrijfsvoering op het vlak van digitalisering pas goed invullen wanneer zij een sterke positie hebben en de rolverdeling helder is. Dat is niet bij alle ministeries het geval.

In het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst zijn tevens de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen het CIO-stelsel in samenhang gepresenteerd en geformaliseerd. Naast de departementale CIO- en CISO-functie zijn de functies van de CIO Rijk en CISO Rijk en de positie van het CIO Beraad in het besluit vastgelegd. Iets dat wordt gewaardeerd door de Rekenkamer in haar BZK 2020 verantwoordingsonderzoek²²: "Een goede ontwikkeling in 2020 is het nieuwe 'Besluit CIO-stelsel', waarin de rolverdeling tussen de minister van BZK en andere ministers verder is geconcretiseerd (BZK, 2021a)." eerder oordeelde de Rekenkamer nog: de minister van BZK benut haar bevoegdheden in sommige domeinen niet ten volle. Dit geldt bijvoorbeeld voor het onderwerp rijksbrede bedrijfsvoering; er is meer coördinatie nodig voor een adequate rijksbrede informatiebeveiliging.²³

²² Algemene Rekenkamer, verantwoordingsonderzoek over 2020 bij ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

²³ Algemene Rekenkamer, verantwoordingsonderzoek over 2019 bij ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Tegelijkertijd is de invulling en werking nog onvoldoende. Naar mening van de Rekenkamer in het verantwoordingsonderzoek over 2021 mag het allemaal wat sneller: "De minister boekt voortgang met het invullen van de coördinerende en toezichthoudende taak, maar het tempo is te laag. De minister kan volgens ons duidelijker kaders geven aan andere ministeries. Verder is het belangrijk dat de minister nagaat of andere ministeries zich aan deze kaders houden en dat zij hen aanspreekt wanneer dat nodig is."²⁴

Andere verbeteringen die gerealiseerd zijn betreffen de instelling van het Adviescollege ICT-toetsing van eerst het tijdelijke BIT. Daarnaast zijn ook voor de kaderstelling en informatievoorziening rond grote ICT projecten verbeteringen gerealiseerd aan het Rijks ICT-dashboard. Stappen zijn gezet om hierin onder meer onderbelichte ICT-activiteiten als beheer en onderhoud mee te nemen. Tot slot is in 2021 is het kwaliteitskader meerjarige departementale IV-plannen vastgesteld en per 1 januari 2022 in werking getreden. De eerste I-plannen zijn in 2022 gedeeld met de Tweede Kamer.

²⁴ Algemene Rekenkamer, verantwoordingsonderzoek over 2021 bij ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

4. ZIJN DE HUIDIGE INSTRUMENTEN DIE EEN CIO TER BESCHIKKING STAAN AFDOENDE OM DE EIGEN ROL GOED IN TE VULLEN? ZO NEE, WAAROM NIET?

Verbetering van het instrumentarium in de periode 2019 – 2021 met besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021

In 2018 onderkenden zowel de minister van BZK als de verschillende auditors het belang van een betere coördinerende rol voor de minister van BZK. In oktober 2018 is het coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen in werking getreden met een grotere coördinerende rol voor de minister van BZK.²⁵

Tevens werd het belang voor een veel steviger positie, steviger mandaat en sterkere competenties met duidelijke en heldere verantwoordelijkheden en rolverdeling voor CIO's diverse malen geëntameerd. Op 18 december 2020 is het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021 in de ministerraad genomen.²⁶ Het Besluit CIO-stelsel bevat kaders voor de organisatie-inrichting van het CIO-stelsel binnen de Rijksdienst.

Het besluit bevat een vaststelling en verduidelijking van de taken en bevoegdheden van CIO Rijk en departementale CIO's. Departementale CIO's hebben een uitgebreid takenpakket met advisering, toezicht evenals sturing op ontwikkeling. De bevoegdheden van een departementale CIO zijn:

- De departementale CIO kan, na overleg met de secretaris-generaal, de minister rechtstreeks informeren, indien zijn taakuitoefening op grond van dit besluit daartoe aanleiding geeft.
- De departementale CIO kan een CIO-oordeel of een externe kwaliteitstoets uitvoeren binnen alle fasen van projecten, programma's of activiteiten met een digitaliseringsaspect of ICT-component.
- Voor het aanvangen van ICT-ontwikkelpjecten en onderhoudsactiviteiten met een grote ICT-component, die onder verantwoordelijkheid van het ministerie worden uitgevoerd, is een positief CIO-oordeel, of een beargumenteerde afwijking hiervan door de secretaris-generaal van het ministerie, vereist.
- De dienstonderdelen van het ministerie verstrekken de departementale CIO de informatie die noodzakelijk is voor de uitoefening van zijn taken op grond van dit besluit.

De taken en bevoegdheden op papier zijn helder en bieden veel ruimte om invulling te geven aan de eigen rol als CIO. Het onder meer kunnen geven van CIO oordelen versterkt de positie van CIO's. Ook is er de verantwoordelijkheid voor het opstellen van informatieplannen van departementen die uiteindelijk ook naar de Tweede Kamer gaan, dat vormt een goede stok achter de deur.

Taken van een departementale CIO

De minister die belast is met de leiding van een ministerie draagt aan de departementale CIO met betrekking tot het ministerie *in elk geval* de volgende taken op:

- a) het adviseren van het lijnmanagement en de minister over het beleid ten aanzien van informatievoorziening en digitalisering;
- b) het adviseren van het lijnmanagement en de minister over de implicaties voor informatievoorziening en digitalisering van (voorgenomen) wet- en regelgeving, beleids- en uitvoeringstrajecten en investeringen;
- c) het opstellen, beheeren en zorgdragen voor de uitvoering van een meerjarig informatieplan voor het ministerie met een financiële paragraaf;
- d) het richten op en stimuleren van digitale transformatie en technologisch gedreven innovatie binnen het ministerie door het investeren in een cultuur van kennisdeling en

²⁵ Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen rijksdienst, oktober 2018.

²⁶ Besluit CIO stelsel Rijksdienst 2021, 18 december 2020. Kamerbrief ministerie BZK 'Voortgang diverse toezeggingen ICT en informatiebeveiliging binnen de Rijksdienst', 5 februari 2021.

- door het lerend vermogen op het gebied van digitalisering binnen het ministerie te bevorderen;
- e) het met inachtneming van toepasselijke rijksbrede kaders en ICT-voorzieningen zorgdragen voor de ontwikkeling en coördinatie van informatievoorzieningsbeleid en digitaliseringsbeleid en de ontwikkeling en het beheer van de informatiesystemen van het ministerie;
 - f) het toezien op naleving van de kaders gesteld op grond van de artikelen 2 en 6 van het Coördinatiebesluit en het gevraagd en ongevraagd informeren en adviseren van het verantwoordelijk lijnmanagement en de CIO Rijk hierover;
 - g) het ontwikkelen en coördineren van integraal portfoliomanagement en levenscyclusmanagement om de samenhang tussen ICT-(door)ontwikkeling en ICT-beheer van het kerndepartement en dienstonderdelen te bewaken;
 - h) het gevraagd en ongevraagd adviseren en informeren van de CIO Rijk voor zover dit redelijkerwijs noodzakelijk is voor diens taakuitoefening, bedoeld in artikel 11;
 - i) het zorgdragen voor voldoende aandacht binnen het ministerie voor continue beheeractiviteit en verbetering van de ICT-infrastructuur inclusief de benodigde technologische vernieuwing en informatiebeveiliging;
 - j) het uitvoeren van oordelen aangaande de beheersing, haalbaarheid, risico's en implicaties van alle voorgenomen en in uitvoering zijnde activiteiten met een grote ICT-component, conform de daarvoor geldende rijksbrede kwaliteitsnormen; en
 - k) het aanmelden van activiteiten bij het Adviescollege ICT-toetsing, als bedoeld in artikel 4, eerste lid, van het Instellingsbesluit Adviescollege ICT-toetsing.

Tevens bevat het besluit ook de aanstelling van een CISO Rijk en het verplicht aanstellen en vaststelling van de taken van departementale CISO's. CISO Rijk en CISO's hebben brede verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten aanzien van informatiebeveiliging; deze evaluatie gaat daar niet verder op in.

Ook de bevoegdheden van CIO Rijk zijn benoemd in het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021. Deze zijn:

- De CIO Rijk kan, na overleg met de secretaris-generaal van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties rechtstreeks informeren, indien zijn taakuitoefening op grond van dit besluit daartoe aanleiding geeft.
- De CIO Rijk voert namens de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties het overleg, bedoeld in artikel 3a van het Coördinatiebesluit [dit betreft het overleg rond benoeming en het ontslag van de Chief Information Officer van een ministerie].

Taken CIO Rijk

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties draagt aan de CIO Rijk met betrekking tot de rijksdienst de taak op tot:

- a) richten op en stimuleren van digitale transformatie en technologisch gedreven innovatie, door het investeren in een cultuur van kennisdeling en door het lerend vermogen op het gebied van digitalisering te bevorderen;
- b) het adviseren van de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het lijnmanagement van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties over de gevolgen voor het rijksbrede digitaliserings- en informatievoorzieningsbeleid, de rijksbrede informatieprocessen en informatiesystemen van onder andere (voorgenomen) wet- en regelgeving, beleid, uitvoeringstrajecten en investeringen voor zover deze betrekking hebben op de rijksdienst;
- c) het coördineren van het CIO-stelsel binnen de Rijksdienst;
- d) het ontwikkelen, coördineren en monitoren van de implementatie van het rijksbrede digitaliserings- en informatievoorzieningsbeleid en van een meerjarige I-strategie en -beleid voor de rijksdienst;

- e) het ontwikkelen en beheren van kaders zoals bedoeld in artikel 2, eerste lid, en 6, tweede lid, van het Coördinatiebesluit, met betrekking tot informatiesystemen van de ministeries;
- f) het beoordelen van op grond van de in artikel 6, eerste lid, van het Coördinatiebesluit ontvangen informatie voor eventuele aanscherping van de kaders, bedoeld in onderdeel e, en ter bevordering van het lerend vermogen op het gebied van digitalisering binnen de rijksdienst;
- g) het voorbereiden van de jaarrapportage over de digitalisering, informatievoorziening en informatiesystemen binnen de rijksdienst;
- h) het toezien op de naleving van de op grond van artikelen 2, eerste lid, en 6, tweede lid, van het Coördinatiebesluit gestelde kaders over de informatiesystemen van de ministeries en de wijze waarop de gegevens over de informatiesystemen worden verstrekt; en
- i) het toezien op de kwaliteitsaspecten van de informatieplannen, bedoeld in artikel 4, onderdeel c, aan vastgestelde kwaliteitsnormen en het rapporteren hierover aan de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Verder zijn in het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021 ook de activiteiten van het CIO Beraad en verplichtingen rond het Rijks ICT Dashboard opgenomen.

Implementatie nog in gang; evaluatie dient te volgen op een later moment

In de praktijk blijkt de voortgang en ervaringen binnen en tussen departementen en met uitvoeringsorganisaties van CIO's nog te verschillen. CIO's weten elkaar en anderen beter weten te vinden en samen op te trekken, maar er zijn ook nog verschillen in de ophanging en invulling van de CIO rol zoals de Auditdienst Rijk in 2021 constateerde bij een nulmeting.²⁷ Het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021 wordt momenteel nog geïmplementeerd bij de verschillende ministeries en organisaties.

Het ministerie BZK heeft aangegeven dat het doel is om 3 jaar na invoering van het Besluit CIO-stelsel volledige implementatie te hebben bewerkstelligd.²⁸ Het is dan verstandig om vanaf 2024 wederom te evalueren hoe het CIO-stelsel met onder meer de bevoegdheden en taken van zowel CIO Rijk en CISO Rijk als departementale CIO's en CISO's functioneert. Dit is in lijn met het eerdere advies van de Auditdienst Rijk.²⁹

Mee te nemen in een toekomstige evaluatie: uitbreiding bevoegdheden voor CIO Rijk en het CIO Beraad

Waar op papier de bevoegdheden van departementale CIO's duidelijk zijn, zijn de bevoegdheden van CIO Rijk relatief beperkt tot het coördineren van initiatieven en aankaarten van vraagstukken bij de minister van BZK. CIO Rijk heeft niet de middelen noch de bevoegdheden tot het geven van aanwijzingen aan ministeries. Er geldt een situatie van 'comply or explain', niet van 'comply or die'. Voor een toekomstige evaluatie is het advies om mee te nemen of hierin wijzigingen nodig zijn en de doorzettingsmacht van de CIO Rijk vergroot dient te worden.

In situaties dat eenduidigheid en Rijksdienst brede interoperabele informatiesystemen prevaleren boven maatwerksystemen en eigen applicaties bij departementen en uitvoeringsorganisaties, kan een grotere doorzettingsmacht met middelen voor CIO Rijk en/of het CIO Beraad van meerwaarde zijn. Het is momenteel immers denkbaar dat beslissingen worden genomen binnen departementen (bijv. keuze in eigen applicaties) die Rijksbreed gezien geen tot beperkte meerwaarde hebben en mogelijk zelfs gemeenschappelijke initiatieven frustreren. Hoe wordt voorkomen dat een departementale CIO een besluit neemt die de impact en veranderopgave voor diens departement beperkt en behapbaar houdt, maar vanuit het grote perspectief voor het Rijk tot verdere onnodige versnippering en inefficiënties kan leiden? In hoeverre kunnen en willen CIO's besluiten nemen die mogelijk op korte termijn nadelig zijn voor de eigen rijksorganisatie, maar op lange termijn beter als

²⁷ Uitkomsten nulmeting Besluit CIO-stelsel Rijksdienst mei 2021, Auditdienst Rijk, mei 2021.

²⁸ Kamerstuk 26643 / 813, 2021 – 2022.

²⁹ Uitkomsten nulmeting Besluit CIO-stelsel Rijksdienst mei 2021, Auditdienst Rijk, mei 2021.

geheel zijn voor de Rijksdienst? Vanzelfsprekend geldt dat voorkomen moet worden dat de doorzettingsmacht leidt tot grote en logge interdepartementale gezamenlijke projecten, wat leidt tot algehele verminderde innovatie en wendbaarheid voor specifieke organisaties.

Tegelijkertijd speelt ook de component middelen een rol. Als de Rijks CIO iets voor elkaar wil krijgen, dan zal een ministerie veelal vereisen dat deze geëiste verandering uit het BZK budget moet komen. Een mogelijk wenselijke situatie is dat de CIO Rijk en/of het CIO Beraad iets vereist om te realiseren en een ministerie dit zelf uit eigen budget vergoedt.

Gegeven dat momenteel nog implementatie plaatsvindt van het besluit CIO-stelsel Rijksdienst én dat CIO Rijk en CIO's uit het CIO Beraad voortdurend het belang uitspreken om op onderwerpen meer gezamenlijk en eenduidig op te trekken, dient het besluit CIO stelsel over 2 jaar geëvalueerd te worden.

Vergezichten voor de verantwoordelijkheden van CIO Rijk en CIO Beraad

Een veelgehoord voorbeeld om na te streven is om de verantwoordelijkheden voor het I-domein op kabinetsniveau en ambtelijk niveau in te richten als voor de financiële keten en de minister van Financiën. De Tweede Kamer heeft dit ook voorgesteld en het ministerie van BZK heeft dit meegewogen in de aanpassing van het coördinatiebesluit. Terecht wordt gesteld dat de vergelijking tussen ICT en Financiën niet volledig één op één te maken is. Waar Financiën zich met name kan richten op allocatie van en verantwoording van (de besteding van) middelen, bepaalt het vakinhoudelijke ministerie waar het geld aan uitgegeven wordt. Bij ICT geldt dat niet alleen verantwoording over het gebruik en ontwikkeling van ICT-systemen via – in dit voorbeeld – via de minister van BZK zou gaan, maar ook inhoudelijk sturing gegeven kan worden over besluiten (bijv. vraagstukken van digitalisering in de zorg en/of onderwijs).

Een ander vergezicht betreft het idee om departementale CIO's onder hiërarchische aansturing van de CIO Rijk te plaatsen met wel behoud van functionele aansturing vanuit een ministerie. Het idee is dat door een hiërarchische aansturing vanuit CIO Rijk er meer sprake zal zijn van aandacht voor de gemeenschappelijke opgaven. Ook dit vergezicht kent nadelen en vraagstukken rond bijvoorbeeld de ministeriële verantwoordelijkheid voor departementen.

Een ander vergezicht betreft te bezien of de bevoegdheden van het CIO Beraad veranderd dienen te worden. Naast coördinatie zouden dan ook bevoegdheden om samen met CIO Rijk besluiten te mogen nemen. Het meer opereren als een interdepartementale directie kan ook de doorzettingsmacht van CIO Rijk en het CIO Beraad vergroten. Alternatieven is het instellen van een ander besluitvormend orgaan naast het CIO Beraad. Ook deze modellen kennen voor- en nadelen om verder te onderzoeken.

Tevens vinden sommigen het wenselijk dat de CIO Rijk een voortrekkersrol vervult bij het inregelen van een mechanisme voor een goede waarde-afweging van belangen zoals veiligheid, privacy, archivering en openbaarmaking. Momenteel valt dat nog niet binnen zijn bevoegdheden.

Advies is om in een toekomstige evaluatie deze verschillende besturingsmodellen mee in ogenschouw te nemen.

5. WAT ZIJN ONTWIKKELINGEN DIE FORMEEL BUITEN DE SCOPE VAN DE I-AGENDA ZIJN, MAAR MATERIEEL WEL VAN INVLOED ZIJN OP VERANDERINGEN IN HET I-DOMEIN?

Gedurende het onderzoek is een aantal onderwerpen naar voren gekomen als zaken die niet volledig binnen de scope van de I-agenda vallen, maar materieel van (grote) invloed kunnen zijn op de veranderingen in het I-domein.

Allereerst zijn er de **ontwikkelingen rond het op orde hebben evenals het verbeteren van de informatiehuishouding binnen de overheid in brede zin** (niet alleen Rijksdienst). In de bijstelling van de Strategische I-agenda in 2020 en in de I-strategie is hier reeds meer aandacht aan gegeven. Door onder meer de toeslagenaffaire, evenals de introductie van de Wet open overheid (Woo), is het belang van een goede informatiehuishouding groter en belangrijker geworden. Vanuit het I-domein betreft dit niet alleen de enge blik van het op orde hebben van de juiste IT-systemen, maar ook vraagstukken rond interoperabiliteit en aansluiting om informatie goed te laten stromen met aandacht voor maatschappelijke waarden als security en privacy. Niet voor niets is er ook een regeringscommissaris Informatiehuishouding aangesteld en een Adviescollege Openbaarheid en Informatiehuishouding. Het groter wordende belang van informatiehuishouding zal ook voor CIO's en het CIO-stelsel leiden tot vragen over de rol van CIO's met betrekking tot informatiehuishouding evenals de zakelijke relaties met functionarissen gegevensbescherming, Woo-functionarissen en mogelijk later ook nog Chief Data Officers (CDO's). Dilemma's waar de Rijksdienst en andere overheden mee te maken kunnen krijgen, betreffen de afweging tussen informatieveiligheid, transparantie, archivering en privacy. Verschillende belangen die bij verkeerde afweging tot suboptimale situaties kunnen leiden.

Een gerelateerde ontwikkeling is de **impact van disruptieve technologieën zoals op moment van schrijven rond AI** met ChatGPT en vergelijkbare producten en eerder rond algoritmen. In met name zowel de I-strategie is terecht meer aandacht gegeven aan aandacht voor **algoritmen en data**. De ontwikkelingen op het gebied van AI gaan momenteel zo snel, dat vraagt om veiligheidsmaatregelen voor de omgang met de steeds complexere en geavanceerdere AI. Strookt dit nog wel met maatschappelijke waarden? Hierbij wordt met name naar politiek (en uitvoering) gekeken.

Informatiebeveiliging blijft komende jaren onverminderd van belang net als in voorgaande jaren. Naast het omgaan met de dagelijkse informatiebeveiligingsrisico's en kwetsbaarheden en Nederlands beleid en initiatieven, zal ook rekening gehouden dienen te worden met een internationale component van nieuwe Europese regelgeving als NIS2 en de Cyber Resilience Act (CRA).

Verder zal rekening gehouden moeten worden met **ontwikkelingen op politiek-bestuurlijk vlak**. Sinds de verkiezingen van 2021 is er een vaste kamercommissie Digitale Zaken. Deze commissie behandelt commissieoverstijgende digitaliseringsvraagstukken en stemt af met andere commissies in de Tweede Kamer over relevante ontwikkelingen op het gebied van digitalisering. Vergelijkbaar stemt de staatssecretaris Koninkrijksrelaties en Digitalisering binnen het kabinet af met andere bewindspersonen over departementoverstijgende digitaliseringsvraagstukken en kaders. Hoewel de kamercommissie relatief nieuw is, zullen de keuzes, werkwijze en besluiten die gemaakt worden in de Tweede Kamer (evenals in het Kabinet) invloed hebben op wijze van organisatie van het CIO-stelsel en de bijhorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van CIO Rijk en CIO's. Indien de Kamer en Kabinet vaker en eerder voor I-vraagstukken naar de staatssecretaris BZK stappen in plaats van de vakministers van departementen, zal logischerwijs dan ook vaker naar CIO Rijk en het CIO Beraad gekeken worden dan naar departementale CIO's.

6. WELKE AANBEVELINGEN C.Q. RISICO'S VLOEIEN VOORT UIT DE BEVINDINGEN; WAT ZIJN SUCCES- EN FAALFACTOREN?

Uiteindelijk is de I-agenda Rijksdienst te zien als een document met meerdere auteurs, erop gericht om zo goed mogelijk de verzoeken en visies van de CIO's uit het CIO Beraad op te nemen. De agenda wordt bottom up gevoed. Er heeft geen centrale of overkoepelende sturing of coördinatie plaatsgevonden op de I-agenda en de thema's. Wij constateren dat de sturing op de punten van de agenda niet projectmatig is aangepakt. **Er zijn geen duidelijke trekkers, projectstructuren en rapportage momenten en/of escalatiemomenten benoemd.** In het CIO Beraad is de Strategische I-agenda als geheel enkel bij het opstellen (eind 2018) en bij bijstelling (eind 2019 en begin 2020) besproken; onderliggende thema's en maatregelen zijn wel tussentijds besproken. Het betekent niet dat zaken niet werden opgepakt, maar dat dit vooral gebeurde door functionarissen en teams die op departementaal niveau in de uitvoering bezig waren. Bij het bijstellen van de I-agenda en gedurende de rapportages aan de Kamer vond een inventarisatie plaats langs de verschillende functionarissen of en wat er was gebeurd in de afgelopen periode.

Vanuit de CIO Rijk vindt procesvoering op 12 ministeries plaats. Dit vereist tact en het op de juiste momenten aantrekken of juist laten vieren van de teugels. In die zin helpt het niet dat het eigenaarschap in de periode november 2018-2019 maar liefst drie keer wijzigde. Uit gevoerde gesprekken blijkt tevens dat de Strategische I-agenda eerder werd gezien als een document van de CIO Rijk en niet van alle CIO's uit het CIO Beraad. CIO's werden hierover weliswaar geïnformeerd, maar zagen uitvoering van de gemeenschappelijke opgaven niet direct als hun verantwoordelijkheid. Dit is anders voor de I-strategie 2021 – 2025, deze wordt wel gezien als gezamenlijk en gedragen product van het CIO Beraad.

Hoe dan ook, door het plaatsen van onderwerpen op de agenda wordt de urgentie en het bewustzijn sowieso versterkt. De agenda is tevens een bindmiddel voor de leden van het CIO Beraad om beter te leren en invulling te geven aan het oppakken van gezamenlijke IT-opgaven.

De in de agenda geformuleerde speerpunten, acties en ambities variëren van strategisch tot uitvoerend. Een criticaster zou zeggen 'rijp en groen door elkaar', een optimist zegt dat allerlei verschillende vraagstukken zijn benoemd en daarbij de uitvoering en mate van detail niet wordt geschuwd. Het voortdurend herijken/bijstellen van de agenda is prima. **Flexibel, maar koersvast dient het uitgangspunt te zijn.** Zoals gemeld, is meer aandacht voor het management en procesregievoering op de agenda wel vereist.

De realisatie van doelen was nu meer afhankelijk van ad hoc inspanningen. Tegelijkertijd is wel duidelijk dat acties in gang gezet zijn en tot stapsgewijze verbetering leiden. De strategie van de agenda kan het best omschreven worden als 'duizend bloemen laten bloeien en kijken welke meeste zich het beste ontploegen'. **De focus ontbrak soms en mag dus wel wat meer aangebracht worden.** In de I-strategie lijkt dit beter met trekkers per thema, waarbij zodoende ook niet alles bij CIO Rijk op het bordje komt. Hierbij geldt verder rekening te houden dat thema's als 'het op orde brengen en verder verbeteren van de informatiehuishouding' en 'de ontwikkeling en implementatie van generieke ICT-voorzieningen' complexe en taaie dossiers zijn, die mogelijk meer aandacht en ondersteuning vergen.

Dat diverse zaken uit de agenda 2019-2021 zijn bereikt, is evident. De grootste verandering is gerealiseerd in de governance, een grote vooruitgang is het ministerieel Besluit CIO-stelsel, dat kaders en verantwoordelijkheden bevat voor de organisatie-inrichting van het CIO-stelsel binnen de Rijksdienst. Op deze manier hebben CIO's in opzet een veel meer directe rol gekregen in het aansturen van de digitale transformatie binnen hun departement of organisatie. Ook op de gebieden 'kennis en kunde' en 'informatiebeveiliging en privacy' zijn noemenswaardige stappen gezet en werden ministeries en uitvoeringsorganisaties volwassener.

Covid-19 ontstond in februari 2020. Dit is een katalysator geweest voor het faciliteren van het thuiswerken van Rijksambtenaren, een noemenswaardige prestatie. Tegelijkertijd is op andere onderdelen covid-19 er de oorzaak van dat zaken wat zijn blijven liggen dan wel zijn geherprioriteerd. **Zo werden met name de Rijksbrede voorzieningen en de enterprise architectuur op dat moment minder belangrijk geacht, verbeteringen op deze onderwerpen zijn grotendeels achterwege gebleven.** Hierbij geldt ook dat verandering in de organisatie teweegbrengen als er uitsluitend thuis wordt gewerkt, lastiger is.

Aparte vermelding dient er nog te zijn voor de component 'data'. Dit is bij uitstek het onderwerp waar innovatie en creativiteit een rol speelt. Het teveel beschrijven van concrete verwachte resultaten kan leiden tot het remmen van innovatieve ideeën. Wat lastig was en blijft om mee te nemen, zijn disruptieve technologie en ontwikkelingen (bijv. Chat GPT).

Qua kennis en kunde zijn er stappen voorwaarts gezet, daar zijn alle betrokkenen het over eens. **Aandachtspunt is wel de vrijblijvendheid van bepaalde trainingen. Er kan overwogen worden om meer trainingen (bijv. informatiebeveiliging, privacy en informatiehuishouding) verplicht te stellen, zodat de bewustwording vergroot wordt. Ook dient er aandacht te zijn voor de informatie- en transformatie kant van een moderne overheid.** De focus ligt nu nog iets teveel op het managen van de beheerskant van ICT en minder op het faciliteren van goede informatievoorziening.

Op verschillende acties hadden meer duidelijke ambities/streefdoelen benoemd kunnen worden. Bijvoorbeeld: een bepaald security niveau te behalen, aantal gevonden kwetsbaarheden, aantal getrainde trainees, aantal PAR adviezen. Door dit achterwege te laten, ontstaat wat vrijblijvendheid bij de departementen. Hierbij dient aangetekend te worden dat het lastig is om onafhankelijk/objectief goede targets te bepalen (een bepaald getal om als streven te halen kan ook leiden tot verkeerde prikkels; aantal kwetsbaarheden zegt niks over de staat van informatiebeveiliging). Ook het feit dat het noemen van een getal leidt dat zaken meetbaar zijn, kan wat verlamdend werken. Als directie CIO Rijk ben en blijf je afhankelijk van de departementen, en teveel ambities/verplichtingen opleggen kan averechts werken.

Een stabiele aansturing is vereist, dat lijkt momenteel wel het geval. De huidige CIO Rijk is sinds september 2019 in functie. Ook de organisatie van de **directie CIO Rijk is qua formatie eindelijk weer redelijk op orde,** na jaren van substantiële onderbezetting. **Het is nu zaak om de zichtbaarheid van de CIO Rijk, CIO Beraad en bijbehorende netwerken in de organisaties/departementen (nog) groter te maken. Daarbij dient een balans gevonden te worden tussen centrale coördinatie door CIO Rijk en het CIO Beraad zonder dat innovatie en kansrijke oplossingen vanuit bottom up worden tegengehouden.** Alert dient hierbij te zijn op het ten onrechte trekken van de 'sui generis' kaart, waarbij departementen dan wel uitvoeringsorganisaties blijven benadrukken toch echt uniek te zijn en daarom een uitzondering wensen op centraal gecoördineerde beslissingen. Naast het advies de bevoegdheden van CIO Rijk en CIO Beraad op termijn te evalueren, kan hierbij ook worden gedacht aan **het faciliteren van moreel beraad** door bijvoorbeeld CIO's die op persoonlijke titel vanuit belang van de 'rijksoverheid' denken en adviseren vanuit het hogere doel (en dus niet zozeer vanuit de eigen rijksorganisatie met mogelijk aanwezige eigen IT-achterstanden) **als een ambitie.**

De gehele agenda had toch nog teveel focus op bedrijfsvoering, dat is zonde. Ondanks de verdere ontwikkeling van de rol en positie van een CIO zijn er verschillen te zien tussen departementen en blijven in sommige gevallen de CIO zien als een manager bedrijfsvoering. De discussie binnen CIO's dient niet alleen over de techniek te gaan, maar juist over wat ermee gedaan kan worden en wat techniek kan betekenen voor de informatiestromen. **Er dient nog steeds ervoor gezorgd te worden dat CIO in het hart van beleid komt en niet enkel als onderdeel van bedrijfsvoering wordt gezien.** CIO en CIO-office hoort niet alleen te gaan over goed managen van ICT-projecten (I als bedrijfsvoering), maar juist ook over informatiebeleid en digitalisering van

bijv. een sector/ministerie. Genoemde voorbeelden van ministeries waar dit al min of meer het geval is: OCW, SZW, VWS en Defensie.

Met name op het gebied van informatiebeveiliging, privacy en data bieden de onafhankelijke adviezen van de Audit Dienst Rijk, het Adviescollege ICT en de Algemene Rekenkamer voldoende diepgang om te zien wat beter kan en moet. De adviezen dragen ook bij om interne focus en aandacht te realiseren. **Deze adviezen moeten echter als een 'third line of defence' worden gezien. Hoe meer de I in het hart opereert, des te kleiner de kans dat de directie CIO Rijk en CIO's achteraf voor verrassingen komen te staan.** Met de instelling van het Adviescollege openbaarheid en informatiehuishouding hoort de insteek verder niet te zijn om nog meer toezicht en control in te stellen. Van belang blijft juist dat de bestaande auditors efficiënt en effectief kunnen functioneren. Tegelijkertijd dient de insteek te zijn om in te zetten op het versterken van de uitvoeringskracht. Hebben de trekkers op de verschillende thema's van de I-strategie voldoende mensen en middelen om hier goede uitvoering aan te geven? Diverse geïnterviewden noemden dat het belang van deze uitvoeringskracht een belangrijk aspect is om rekening mee te houden.

7. AANDACHTSPUNTEN VOOR DE I-STRATEGIE 2021 - 2025

In het voorgaande hoofdstuk is een aantal conclusies, aanbevelingen en risico's vermeld die voortvloeien uit de evaluatie van de Strategische agenda 2019-2021. Het is zaak om te kijken in hoeverre deze nog steeds actueel zijn voor de I-strategie 2021-2025. Hieronder doen wij wat dat betreft een eerste schot voor de boeg:

- In de nieuwe strategie zijn trekkers nu per thema aangesteld, dat is positief. Door wisselingen van posities van een aantal trekkers dient wel aandacht te zijn en te blijven voor goede overdracht en betrokkenheid van anderen
- Streefdoelen mogen soms concreter zijn, focus moet en blijft aangebracht worden
- I in het hart is de sleutel, waak ervoor dat bedrijfsvoering teveel de boventoon blijft voeren
- Verder dient bekeken te worden of het instellen van bestuurlijke trekkers voldoende is of dat ook meer uitvoeringskracht nodig is in de ondersteuning om thema's verder te brengen en te realiseren
- Thema's rond data zullen van groot belang blijven, gegeven maatschappelijke ontwikkelingen evenals de ambities
- De relatief beperkte voortgang gedurende de Strategische I-agenda 2019-2021 op het vlak van generieke ICT voorzieningen is een zorgenkindje
- Informatiehuishouding kent grote ambities rond nieuwe voorzieningen en mogelijkheden, maar in diverse gevallen en situaties dient eerst nog de basis op orde te worden gebracht, zo leren de rapportages van audit diensten ons. Dit aspect dient niet onderschat te worden
- Het gaat niet alleen om technische veranderingen, maar ook om gedragsveranderingen (o.a. juiste werkwijzen en gedrag bij bijv. opslag van documenten)
- Maak de leerstof rondom kennis en kunde minder vrijblijvend
- Bijstellen van de I-strategie wat al jaarlijks gebeurt, is goed met in het oog te houden van koersvastheid op termijn. Naast disruptieve vraagstukken, is interessant te zien hoe de aansluiting van de I-strategie met de I-plannen van de departementen is. Sleutelvraag is in hoeverre er overlap in de I-plannen van departementen met de I-strategie dan wel sprake van een goede of juist gebrekkige aansluiting is
- Verder geldt om de bestaande inspanningen en activiteiten, inclusief het delen en leren van rijksbrede best practices en lessons learned uit grote ICT-projecten/onderzoeken/audit rapporten voort te zetten. Dit helpt ook een I-community binnen de Rijksdienst verder uit te bouwen.

BIJLAGE 1: NAMEN EN FUNCTIES VAN GESPROKEN PERSONEN (IN PERIODE VAN STRATEGISCHE I-AGENDA 2019-2021)

- Dhr. Arre Zuurmond – Regeringscommissaris Informatiehuishouding
- Mevr. Betty Feenstra – oud Afdelingshoofd CIO Rijk
- Dhr. Jos Boerties – oud Programmamanager I-Sturing Rijk
- Dhr. Lourens Visser - CIO Rijk
- Dhr. Maarten Jonker – oud CIO Belastingdienst / CIO UWV
- Mevr. Marieke van den Berg – oud Adviseur Directie CIO Rijk
- Mevr. Marieke van Wallenburg – oud directeur-generaal Directoraat Generaal Digitalisering en Overheidsorganisaties bij ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Mevr. Nienke Weegink – Oud CIO ministerie Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Dhr. Ron Roozendaal – Oud CIO ministerie Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS) en directeur digitalisering bij ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

BIJLAGE 2: BESTUDEERDE DOCUMENTEN

De gedetailleerde bronnen zijn in voetnoten opgenomen, hieronder een globaal overzicht van bestudeerde documenten:

- Agenda's, verslagen en agendapunten van Vooroverleg CIO Beraad en CIO Beraad
- Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021 en Besluit BVA-stelsel Rijksdienst 2021
- Diverse Kamerstukken van dossier 26 643 met betrekking tot de Strategische I-agenda 2019
- I-Strategie Rijk 2021 – 2025
- Onderzoeken en rapportages van de Algemene Rekenkamer, Auditdienst Rijk en Adviescollege ICT-toetsing (voorheen BIT)
- Strategische I-agenda 2019 – 2021, versie 2019 en versie 2020

Strated Consulting is een strategisch advies- en evaluatiebureau te Rotterdam. Wij zijn met name actief in de (semi-) publieke sector. Onze onderzoekswerkzaamheden ondersteunen organisaties bij het nemen van belangrijke besluiten. Deze kunnen zowel op de eigen organisatie als op de buitenwereld een grote impact hebben, waardoor een objectief en betrouwbaar advies bijzonder waardevol wordt. Onze dienstverlening is onder te verdelen in vier verschillende pijlers:

- Strategie- en beleidsadvisering
- Projectmanagement
- Onafhankelijke evaluaties
- Waarheidsvinding

info@stratedconsulting.nl
www.stratedconsulting.nl

