

Departementaal Strategisch Personeelsplan I-functies - Ministerie van Financiën

Met voldoende Kennis, Kunde en Capaciteit op weg naar een Volwassen
Informatiehuishouding en Informatievoorziening



1 Samenvatting

1.1 Aanleiding

Naar aanleiding van het rapport van de Parlementaire Onderzoekscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) is het Generiek Actieplan Open Op Orde opgesteld om een grootschalige verandering van de informatievoorziening van het Rijk in te zetten.

Als onderdeel van de Rijksoverheid, is ook binnen het Ministerie van Financiën de noodzaak voor goede informatievoorziening en –huishouding duidelijk. De aandacht voor Informatie Huishouding en Informatievoorziening, en daarmee het beleggen en inrichten van de benodigde i-functies zijn in de laatste jaren achtergebleven binnen het Ministerie van Financiën. Tegelijkertijd worden deze i-functies de komende jaren (ook relatief) belangrijker. Hoewel de titel van dit rapport conform opdracht ‘Strategisch Personeelsplan’ is, is er feitelijk sprake van een versnelde organisatieontwikkeling waarin zowel een achterstand moet worden ingehaald alsook moet worden ingespeeld op de IHH/IV ontwikkelingen in de komende jaren. Ten behoeve van de verbetering van de informatievoorziening en -huishouding én de verbetering van de verstrekking van informatie aan de maatschappelijke doelgroepen (burgers, bedrijven, pers, belangengroepen, politiek en toekomstige generaties) is binnen het Ministerie van Financiën een tijdelijk programma ingericht: Informatie Op Orde (IOO). Het programma bestaat uit 5 Actielijnen¹ en loopt van 2021 tot 2026, ondersteund door een tijdelijke programmadirectie tot 1 juli 2024. Vanuit IOO wordt een consistent toekomstbeeld geschetst (o.a. visie Openheid & Transparantie 2026, doelarchitectuur 2026) en wordt naast capaciteit en I-functies ook aan kaders, besturing, processen en systemen gewerkt die in samenhang het beoogde resultaat bewerkstelligen.

1.2 Onderzoeksvraag

Als onderdeel van het programma Informatie op Orde is o.a. Actielijn 1 gedefinieerd: ‘Professionals en Informatiebeheer’. Binnen deze Actielijn heeft het project ‘*Strategisch Personeelsplan I-functies*’ als doel om een Strategisch Personeelsplan (SPP) op te stellen dat anticipeert op de capaciteit en deskundigheid die in de toekomst noodzakelijk is om de Informatiehuishouding (IHH) en Informatievoorziening (IV) op orde te brengen en te houden, en in te kunnen spelen op de toekomstige IHH/IV ontwikkelingen. Tot de scope van het SPP behoort het Ministerie van Financiën zoals omschreven in het Programmaplan IOO. Hierop uitgezonderd zijn de DG Belastingdienst, de DG Toeslagen, de DG Herstel Toeslagen en de DG Douane. Gezien de substantiële omvang en afwijkende fase van organisatieontwikkeling maken deze DG’en een eigen analyse waarbij aansluiting zal worden geborgd.

Naast de scope voor de organisatieonderdelen zijn twee begrippen bepalend voor de scope van de te beschouwen werkzaamheden. Met *informatiehuishouding* wordt het totaal aan regels, voorzieningen, activiteiten en processen gericht op de informatiestromen en op het beheer van informatie bedoeld. Onder *I-functies* verstaan we alle functies die een rol/ taak hebben in IHH/IV.

Het streven is dat in de zomer van 2023 de meeste functies zijn ingevuld. Hierdoor ontstaat een strak tijdspad voor besluitvorming, uitwerking, medezeggenschap, werving, selectie, opzegtermijn tot feitelijk start dat wordt gevolgd door een inwerk termijn van 3 tot 6 maanden. Deze versterking is gericht op het goed inrichten van de toekomstige situatie. Achterstallige onderhoud uit het verleden is hiermee niet opgelost en zal effectiviteit nog lange tijd negatief beïnvloeden.

1.3 Werkwijze

Om een beeld te krijgen van de gewenste situatie (2026) voor het Ministerie van Financiën ten aanzien van IOO zijn door middel van interviews met functionarissen op strategische posities binnen Eenheid I en de Beleids-DG’en beelden opgehaald over de huidige situatie, de uitdagingen daarin en de gewenste toekomstige situatie met betrekking tot IHH en IV. Waar dat aan de orde is, is rekening gehouden met de resultaten uit de andere Actielijnen van IOO, dan wel aangegeven welke aanvullende inspanningen daar worden ondernomen. Op basis hiervan zijn in het SPP aannames gedaan over de toekomstige situatie om in het SPP te adviseren over de vaardigheden en capaciteit die de komende jaren benodigd zijn om de informatiehuishouding op een hoger niveau te brengen.

¹ Actielijn 1: Professionals en Informatiebeheer, Actielijn 2: Volume en aard van de informatie, Actielijn 3: Processen en informatiesystemen, Actielijn 4: Bestuur en naleving, Actielijn 5: IV en politiek ambtelijke verhoudingen.

Naast de interviews zijn er ook verschillende workshops georganiseerd gedurende het project. In deze verschillende workshops zijn de 5 fases van een Strategische Personeelsplanning doorlopen:

- Fase 1: Opstellen raamwerk I-functies en I-competenties
- Fase 2: Analyse van Personeelsvraagontwikkeling
- Fase 3: Personeelsaanbodontwikkeling
- Fase 4: Gap-Analyse
- Fase 5: HRM instrumentarium en arbeidsmarktbenadering

1.4 Uitkomsten

Observaties huidige situatie

Door middel van interviews en workshops zijn de uitdagingen in de huidige situatie met betrekking tot IHH/IV in kaart gebracht. Allereerst zijn er momenteel onvoldoende concrete IHH/IV kaders, richtlijnen en draagvlak hiervoor op directieniveau. Ook is er ruimte voor verbetering in de regie op de IHH/IV keten. Meerdere geïnterviewden hebben aangegeven dat er op dit moment nog niet actief gestuurd wordt door DG-leidinggevenden op het goed verwerken en beheren van informatie door beleidsambtenaren. Hiernaast is de beschikbare capaciteit, kennis, bewustzijn en eigenaarschap bij beleidsambtenaren gering. Ten slotte is de huidige technologie nog niet voldoende ondersteunend en gebruiksvriendelijk.

Externe en interne drijvende factoren

In onze aanpak zijn de externe en interne drijvende factoren bepalend voor de toekomstig benodigde capaciteit. Er zijn externe en interne factoren in kaart gebracht die effect hebben op het personeelsbestand, specifiek voor de medewerkers die werkzaamheden en taken in het kader van IHH/IV uitvoeren. Op basis van deze factoren zijn de kwantitatieve en kwalitatieve gevolgen voor het personeelsbestand weergegeven.

De volgende externe factoren zijn gedefinieerd: technologie, publieke processen, en maatschappij en media. Hiernaast zijn een aantal interne factoren in kaart gebracht: geïmplementeerde technologie; beleidskeuzes, kaders en richtlijnen; procesinrichting en besturing; en draagvlak en eigenaarschap. Op basis van deze factoren is in afstemming met de werkgroep en regiegroep een aantal aannames gedefinieerd, waarop de verdere analyse is gebaseerd.

Daarnaast is vastgesteld dat een optimale samenwerking tussen centraal en decentraal van belang is om IHH op orde te houden. Onder centraal verstaan we die organisatieonderdelen die centrale diensten op IHH/IV aanbieden (zijnde verschillende onderdelen van het SG Cluster, waaronder Eenheid I). Decentraal omvat de Beleids-DG'en en het SG Cluster (als klant) die deze centrale diensten afnemen, alsook waar de informatie wordt verwerkt. Deze samenwerking is in hoofdstuk 5.4 uitgebreid beschreven.

Analyse van de toekomstige personeelsvraag afgezet tegen het huidige personeelsaanbod

Voor het inschatten van de benodigde capaciteit is inzichtelijk gemaakt welke IHH/IV taken er vanuit de ambitie voor 2026 belegd moeten worden. Deze IHH/IV taken zijn onderverdeeld in de bijbehorende niveaus: 1. Beleid, kaders en richtlijnen (strategisch), 2. Inzicht in proces en inhoud (tactisch), 3. Verwerken van informatie (operationeel). In hoofdstuk 6 van het rapport is per niveau aangegeven wat de capaciteitsbehoefte is op I-functies. In de huidige situatie zijn reeds een aantal benodigde verbeteringen en uitbreidingen op I-functies in gang gezet, bijvoorbeeld het herontwerp van de CIO-office en door het aanstellen van een Informatiemanager bij de Beleids-DG'en. Echter, om de regie op IHH/IV structureel beter uit te voeren, om te voldoen aan de toenemende actualiteit van IOO, en de bijbehorende externe en interne factoren dienen veel meer IHH/IV-werkzaamheden structureel opgepakt te worden dan in de huidige situatie is meegenomen. De benodigde nieuwe/aangescherpte I-functies geclusterd aan de hand van het IHH/IV raamwerk zijn de volgende:

Strategisch niveau

1. **Strategisch Adviseur IHH** (centraal): Stelt IHH/IV kaders en richtlijnen op vanuit Rijksbreed beleid. Stelt strategisch advies IHH op, stemt dit af met de verschillende belanghebbenden op strategisch niveau (o.a. de DG'en) en creëert draagvlak. Monitort de toepassing van de kaders en richtlijnen. Borgt de ontwikkeling van een praktisch handelingsperspectief naar de DG (concrete regels).
2. **Kwaliteitszorgmanager IHH** (centraal): Ontwikkelt het kwaliteitszorgsysteem en richt de PDCA-Cyclus in. Stuurt de ontwikkeling van normen en rapportages aan en adviseert DG'en proactief op basis van transparante (geautomatiseerde) IHH/IV rapportages.
3. **Informatiemanager** (decentraal): Brengt benodigde verbeteringen in IHH/IV voor de DG in kaart en stemt levering van oplossingen hiervoor af met Eenheid I. Verwerkt dit in samenwerking met Eenheid-I in projectvoorstellen waarin zowel procesanalyse als informatiearchitectuur is verwerkt. Coördineert implementatie binnen DG in samenwerking met I-Ondersteuner.

Tactisch niveau

4. **Ketenregisseur** (centraal): Regisseert de keten van gebruiker, proces en technologie zodanig dat de randvoorwaarden aanwezig zijn voor de Beleids-DG'en om de verantwoordelijkheden op IHH/IV waar te maken.
5. **Procesmanager IHH** (centraal): Ontwikkelt en onderhoudt de IHH/IV procesmodellen inclusief de in-, door- en uitstroom van informatie in de processen en de wijze van vastlegging.
6. **Project/implementatie-manager** (centraal): Stuurt verbeterprojecten aan op strategisch en tactisch niveau met inhoudelijke kennis van de DG-processen en de DG-organisatie.
7. **Actieve en passieve openbaarmaking** (centraal): Ondersteunt de DG door begeleiding in de processtappen van openbaarmaking, o.a. door het selecteren en lakken van documenten voor openbaarmaking.

Operationeel niveau

8. **I-Ondersteuner** (centraal): Past waar nodig centraal ontwikkelde trainingsmaterialen aan op de decentrale gebruikersbehoefte en geeft trainingen voor de DG om beleidsambtenaren op te leiden in het op de juiste wijze vullen van de dossiers. Fungeert als steunpunt voor ambtenaren en biedt op verzoek praktische ondersteuning aan gebruikers. Zet netwerk van 'superusers' op en inventariseert gebruikersproblemen binnen de DG.

Op bestaande functies is eveneens een capaciteitsbehoefte om de IHH/IV op orde te houden. In hoofdstuk 7 is voor zowel de centrale als decentrale I-functies deze behoefte, het huidige personeelsaanbod en de gap tussen de nu beschikbare en de in de toekomst benodigde geïdentificeerde capaciteit kwantitatief uitgewerkt.

Naast de kwantitatieve ontwikkeling is een kwalitatieve personeelsontwikkeling op de IHH/IV taken behorend bij het werk benodigd. Dit omvat met name de bewustwording van het belang en de noodzaak van goede informatiehuishouding voor zowel leidinggevenden als beleidsambtenaren. Daarbij is het de taak van de leidinggevenden om te sturen op een goed gebruik van systemen door beleidsambtenaren en het realiseren van een informatiehuishouding die op orde is. Beleidsambtenaren moeten de urgentie inzien van het op orde brengen van de informatiehuishouding en hun eigen rol daarin zodat het archiveren een actief onderdeel van het werkproces wordt. Om dit en het beleid om optimale openheid te betrachten te realiseren is het noodzakelijk dat hier voldoende tijd en ruimte voor wordt vrijgemaakt en moet er ook tijd zijn voor training en scholing: wat moet je archiveren, en hoe doe je dat?

1.5 Gap Analyse

Wanneer wij de personeelsbehoefte naar de toekomst afzetten tegen het huidige personele aanbod op de beschreven I-functies, dan zien wij naar de toekomst een kwantitatief capaciteitstekort van +41,5 FTE² ontstaan, dat als volgt verdeeld is over de I-functies:

Tabel 1

Kwantitatief capaciteitstekort

I-functie	Totaal FTE Behoefte	Huidig FTE Aanbod	Gap FTE
Centraal: Kaders, advisering & randvoorwaarden			
CIO, CISO, Privacy Officer, Enterprise Architect/CTO	1,5	1,5	0
CDO	1	0	1
Privacy Medewerker	1	0	1
Strategisch I-Adviseur IHH	3	1	2
Ketenregisseur	1	0	1
Procesmanager IHH	2	0	2
Kwaliteitszorgmanager IHH	1	0	1
Leveranciersmanager IHH	1	0	1
Service Manager	3	3	0
Innovatiemanager	1	0,5	0,5
SOC medewerker	0,5	0,5	0
Technisch Beheerder	2	1	1
Centraal: Directe ondersteuning beleidsDG & SG-cluster			
Projectmanagers	2	0	2
Pool actieve en passieve openbaarmaking (documentaire) zoekspecialisten	<i>Capaciteitsinschattingen worden separataat aan bestuursraad voorgelegd en zijn hier buiten beschouwing gehouden.</i>		
Communicatie medewerkers	6	2	4
Recordmanager	2	0	2
I-Ondersteuner	2	2	0
I-Ondersteuner	4	0	4
Decentraal: BeleidsDG & SG-cluster			
Informatiemanager	4	3	1
Ondersteuning archieftaken beleidsambtenaren	16	0	16
Data Coördinator	1	0	1
Information Security Officer	4	3	1
Totaal	59	17,5	41,5

Ten aanzien van de kwalitatieve gaps op I-competenties in de decentrale organisatie constateren wij dat de 'gap' op IHH/IV met name zit op de sturing en het leiderschap, het bewustzijn van het belang, het draagvlak en eigenaarschap en de kennis over wat wanneer waar te archiveren.

Ten aanzien van de kwalitatieve gaps op I-competenties in de centrale organisatie verwachten we geen grote mis-match tussen toekomstig benodigde en huidige competenties van de populatie. Wel moet aandacht zijn voor doorontwikkeling en retentie. Dit zal worden meegenomen in de ontwikkelschouw en de gesprekscyclus Rijk.

² De benoemde FTE representeren de benodigde capaciteit tot 2026 en zijn niet noodzakelijkerwijs vast ingevulde formatieplaatsen op lange termijn. Het is het de verwachting dat door het op orde brengen van de informatiehuishouding op langere termijn werkzaamheden komen te vervallen of minder tijd in beslag nemen. Het personeelsaanbod betreft werkzaamheden voor IHH/IV uitgedrukt in FTE, die mogelijk op dit moment door meerdere medewerkers op verschillende formatieplaatsen worden uitgevoerd.

1.6 Aanbevelingen

Om de benodigde personeelscapaciteit te realiseren en de vastgestelde gaps te dichten kan een divers palet aan HRM instrumenten worden ingezet. Per (nieuwe) I-functie wordt in hoofdstuk 8 besproken welke 'harde' en 'zachte' vaardigheden benodigd zijn, in welke mate de functie kritiek is voor het succesvol maken van IHH/IOO en welk HRM instrumentarium hiervoor ingezet kan worden.

Daarnaast adviseren we als vervolg op dit SPP een aantal vervolgstappen:

Vervolgstappen op de korte termijn

1. Akkoord op de vastgestelde capaciteitsbehoefte van dit SPP
2. Opstellen O&F rapport met inrichtingsvoorstel (in samenhang met het capaciteitsvoorstel uit de Woo-tweedaagse, de vorming van de directie Digitalisering & Informatisering en het verander- en communicatieplan 'iWerkt')
3. Bepalen welke interventies ingezet worden om de aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt te vergroten
4. Uitzetten vacatures (in lijn met de gekozen interventies)
5. Onderzoeken gap tussen de benodigde competenties en de competenties van de huidige capaciteit van Eenheid I
6. Uitvoering verander- en communicatieplan (VPC) "iWerkt" voor de opleiding en ontwikkeling van de medewerkers binnen de Beleids-DG'en

Vervolgstappen op de lange termijn

1. *Ontwikkel* de medewerker en leidinggevende van de toekomst
2. Richt het juiste instrumentarium in om I-talent *aan te trekken*
3. Faciliteer leidinggevend en met de instrumenten om I-talent te *behouden*
4. Onderzoek *alternatieve* dienstverleningsstrategieën zoals automatiseren of ecosystemen van kennis en arbeid

Ten slotte zijn er aanbevelingen met betrekking tot de aanscherping van het SPP opgenomen. In het SPP is uitgegaan van een aantal aannames welke invloed hebben op de personele capaciteitsbehoefte. Om de capaciteitsbehoefte (talent) zo accuraat mogelijk in te schatten is een verdere uitwerking van de visie, strategie en routekaart op IHH/IV wenselijk. Hoe concreter deze elementen beschreven en ontworpen zijn, hoe preciezer de capaciteitsbehoefte (talent) kan worden ingeschat. Om deze reden is het advies om de aannames in het SPP en de bijbehorende capaciteitsbehoefte minimaal één keer per jaar te evalueren en indien nodig te herijken.

1.7 Opbouw van het rapport

De opbouw van de eindrapportage van het Strategische Personeelsplan volgt de verschillende fases van de strategische personeelsplanning. Deze hoofdstukken zijn hieronder nader toegelicht.

Hoofdstuk 1: Samenvatting

Hoofdstuk 2: Inhoudsopgave

Hoofdstuk 3: Introductie

Hoofdstuk 4: Observaties over de huidige situatie en opstellen raamwerk

Hoofdstuk 5: Ontwikkelingen en ambitie naar de toekomst

Hoofdstuk 6: Analyse van de personeelsvraagontwikkeling afgezet tegen het personeelsaanbod

Hoofdstuk 7: Kwantitatieve en kwalitatieve gapanalyse

Hoofdstuk 8: Advisering HRM instrumentarium en arbeidsmarktbenadering

Bijlagen: Aannames en impact op de personeelsbehoefte, overzicht van factoren die de benodigde IHH-capaciteit bepalen en geraadpleegde documentatie

De introductie beschrijft de aanleiding en de vraagstelling van het project, de vastgestelde scope, de projectaanpak en de opbouw van het rapport. Vervolgens is de huidige situatie op het gebied van IHH/IV voor zowel de Beleids-DG'en als Eenheid I beschreven (hoofdstuk 4). Hoofdstuk 5 beschrijft de verwachte interne en externe ontwikkelingen naar de toekomst en de beoogde samenwerking tussen centraal en decentraal. Op basis hiervan is een analyse van de benodigde kwalitatieve en kwantitatieve personeelsvraagontwikkeling in I-functies afgezet tegen het huidige personeelsaanbod uitgevoerd (hoofdstuk 6). Op basis van de analyse van de personeelsvraagontwikkeling en personeelsaanbodontwikkeling is de gap-analyse uitgevoerd. In deze gapanalyse zijn zowel de kwantitatieve (capaciteit) als de kwalitatieve (competenties) personele 'gaps' naar de toekomst inzichtelijk gemaakt (hoofdstuk 7). In het laatste hoofdstuk van dit rapport, hoofdstuk 8, bespreken we de advisering met betrekking tot het in te zetten HRM instrumentarium. Het streven is dat in de zomer van 2023 de meeste functies zijn ingevuld. De bijlage bevat de aannames en impact op de personeelsbehoefte, een overzicht van factoren die de benodigde IHH-capaciteit bepalen en de geraadpleegde documentatie.

2 Inhoudsopgave

1 Samenvatting	2
1.1 Aanleiding	2
1.2 Onderzoeksvraag	2
1.3 Werkwijze	2
1.4 Uitkomsten	3
1.5 Gap Analyse	5
1.6 Aanbevelingen	6
1.7 Opbouw van het rapport	7
2 Inhoudsopgave	8
3 Introductie	9
3.1 Aanleiding	9
3.2 Onderzoeksvraag	9
3.3 Toelichting van scope van project	10
3.4 Projectaanpak	11
4 Observaties over de huidige situatie	14
4.1 Inleiding	14
4.2 Huidige situatie Beleids-DG'en en Eenheid I	14
5 Ontwikkelingen en ambitie naar de toekomst	17
5.1 Inleiding	17
5.2 Verwachte ontwikkelingen naar de toekomst	17
5.3 Ambitie IHH/IV voor 2026	20
5.4 Samenwerking en rolverdeling centraal en decentraal	21
6 Analyse van de toekomstige personeelsvraag afgezet tegen het huidige personeelsaanbod	24
6.1 IHH/IV taken van de Beleids-DG'en en Eenheid I	24
6.2 Kwalitatieve personeelsontwikkeling I-functies	32
7 Gapanalyse	33
7.1 Inleiding	33
7.2 Kwantitatieve gapanalyse	33
7.3 Kwalitatieve gapanalyse	33
8 Advisering HRM instrumentarium en arbeidsmarktbenadering	34
8.1 Inleiding	34
8.2 Advisering aantrekken en ontwikkelen van medewerkers	34
8.3 Advies vervolgstappen vanuit het Strategisch Personeelsplan	38
9 Bijlagen	42
Bijlage 1: Aannames en impact op personeelsbehoefte	42
Bijlage 2: Overzicht van factoren die de benodigde IHH-capaciteit bepalen	43
Bijlage 3: Geraadpleegde documentatie	46

3 Introductie

3.1 Aanleiding

Het kabinet Rutte III heeft met het Generiek Actieplan Open Op Orde een grootschalige verandering van de informatievoorziening van het Rijk ingezet. Deze verandering is ingezet naar aanleiding van o.a. de Wet Open Overheid (Woo) en het rapport van de Parlementaire Onderzoekscommissie Kinderopvangtoeslag.

De ambitie van de overheid op het gebied van informatiehuishouding en informatievoorziening is als volgt verwoord:

‘Wij moeten onze informatie, ook volgens de Archiefwet, duurzaam toegankelijk, vindbaar, juist, volledig en betrouwbaar bewaren. Zodat wij ons handelen voor, tijdens en na afloop van het maken van beleid en wetgeving altijd onderbouwd kunnen verantwoorden. Juiste en toegankelijke informatie is ook nodig voor de dagelijkse bedrijfsvoering van de overheid zelf. Goede informatiehuishouding is een randvoorwaarde voor een goede informatievoorziening en een noodzakelijk element in onze democratische rechtsstaat. Goede informatiehuishouding is ook hard nodig voor een beter samenspel tussen Kamerleden, kabinet en ambtenaren’.

Als onderdeel van de Rijksoverheid, is ook binnen het Ministerie van Financiën de noodzaak voor goede informatievoorziening en –huishouding duidelijk. Daardoor is er binnen het Ministerie van Financiën een tijdelijk programma ingericht ten behoeve van de verbetering van in de informatievoorziening en –huishouding: Informatie Op Orde. Het programma IOO loopt van 1 juli 2021 tot 1 juli 2024.

3.2 Onderzoeksvraag

In het programma Informatie Op Orde (IOO) zijn een aantal actielijnen gedefinieerd³. Actielijn 1 ‘Professionals en Informatiebeheer’ heeft als doel om te zorgen voor voldoende en goed opgeleide professionals voor het inrichten en uitvoeren van informatiebeheer binnen het Ministerie van Financiën, waarbij strategisch personeelsbeleid zorgt voor de werving, scholing en doorstroom van deze professionals. Tevens is het doel dat gerelateerde vakgebieden over voldoende kennis gaan beschikken.

Binnen Actielijn 1 heeft het project ‘*Strategisch Personeelsplan I-functies*’ tot doel om een strategisch personeelsplan op te stellen dat anticipeert op de capaciteit en deskundigheid die in de toekomst noodzakelijk is om de IHH/IV op orde te houden. Het streven is dat in de zomer van 2023 de meeste functies zijn ingevuld. Hierdoor ontstaat een strak tijdpad voor besluitvorming, uitwerking, medezeggenschap, werving, selectie, opzegtermijn tot feitelijk start dat wordt gevolgd door een inwerk termijn van 3 tot 6 maanden. Derhalve dient dit het SPP uiterlijk in oktober 2022 te zijn opgeleverd.

Er lopen momenteel vanuit IOO in de andere actielijnen reeds een aantal initiatieven op het vlak van systemen en verandering. Het verander- en communicatieplan is vastgesteld, training en opleiding worden momenteel ontwikkeld en de uitkomsten van de “Woo tweedaagse”⁴ worden uitgewerkt. Verder is een nieuw O&F Rapport voor de directie Digitalisering & Informatisering uitgewerkt door HR Advies waar dit SPP op aansluit daar waar het de benodigde werkzaamheden en capaciteit in het kader van IHH/IV betreft. Deze initiatieven kunnen ook personele en organisatorische gevolgen met zich meebrengen.

Het SPP sluit aan op de laatste ontwikkelingen op gebied van HRM, het CIO stelsel FIN en het interdepartementale Programma Open Overheid en sluit aan op Het Functie Gebouw Rijk (FGR) en het Kwaliteitsraamwerk IV (KWIV).

³ Actielijn 1: Professionals en Informatiebeheer, Actielijn 2: Volume en aard van de informatie, Actielijn 3: Processen en informatiesystemen, Actielijn 4: Bestuur en naleving, Actielijn 5: IV en politiek ambtelijke verhoudingen.

⁴ Een apart traject loopt om te komen tot de benodigde verbeteracties rondom de doorlooptijden op de Woo, voor zowel de passieve als actieve openbaarmaking.

De gevraagde op te leveren documenten zijn:

- de vraagontwikkeling in I-competenties en I-functies, in zowel kwalitatieve als kwantitatieve zin;
- een opstelling van de aanbodontwikkeling van competenties (het zittende personeel);
- een concrete 'gap-analyse' op basis van de uitgevoerde vraag- en aanbodontwikkeling
- advies over het in te zetten HRM instrumentarium t.b.v. het zittende personeel en de te volgen arbeidsmarktbenadering i.r.t. de te verwachten krapte op de arbeidsmarkt (werving, etc.);
- een advies over het versterken van strategische personeelsplanning opdat de HRM functie het in de toekomst zelfstandig kan actualiseren.

3.3 Toelichting van scope van project

De Opdracht omvat het opstellen van een Strategische Personeelsplan I-functies voor het Ministerie van Financiën. Uiterlijk 1 november 2022 dient het resultaat van de Opdracht door de Bestuursraad van het Ministerie van Financiën te zijn vastgesteld.

Tot de scope van de Opdracht behoort het Ministerie van Financiën zoals omschreven in het Programmaplan IOO. Hierop uitgezonderd zijn de DG Belastingdienst, de DG Toeslagen, de DG Herstel Toeslagen en de DG Douane. Op basis van het SPP moeten de uitvoerings-DG'en aangeven hoe de beoogde IHH/IV functies binnen hun eigen organisaties worden ingericht opdat er sprake is van een juiste koppeling en sluitende aanpak binnen Financiën.

Er is gekozen om het SPP te richten op de Beleids-DG'en van het Ministerie van Financiën (Generale Thesaurie, Fiscale Zaken en Rijksbegroting). De SG cluster onderdelen zijn minder diepgaand uitgewerkt omdat hiervoor via een andere Actielijn een onderzoek loopt. Waar nodig zijn hiertoe aannames gedaan.

Een 'strategische' beschouwingstermijn van 2022 tot en met 2026, waarbinnen de acties tot implementatie van het SPP gerealiseerd dienen te worden.

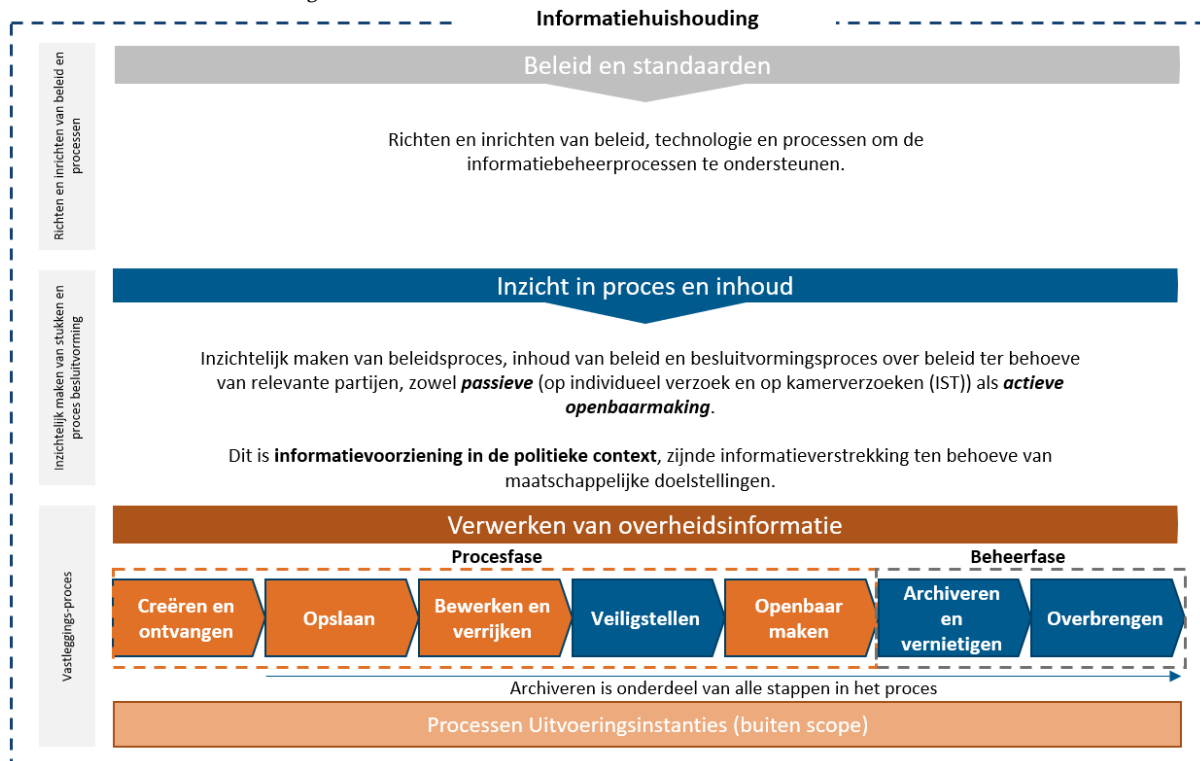
Informatiebeheerproces en informatiehuishouding in de context van het programma IOO

Het Informatiebeheerproces is het proces van het creëren, vastleggen, het beheren en het zowel passief (op verzoek) als (pro)actief beschikbaar stellen van alle informatie die nodig is voor het verantwoorden van overheidshandelen. In het informatiebeheerproces gaat het daarbij om overheidsinformatie die nodig is voor de uitvoering van de eigen taken, voor publieke verantwoording, als bewijs van rechten en plichten aan derden, en voor later onderzoek en geschiedschrijving. Dit geldt voor alle vormen van overheidsinformatie, dus ook voor data en digitale media zoals websites, chatberichten, e-mail en officiële sociale media accounts. Overheidsinformatie definiëren we in deze context als alle informatie, ongeacht de vorm, die de overheid zelf maakt of van een ander ontvangt bij het uitvoeren van haar taken. De overheidsinformatie dient in **alle fasen** van het beleidsvormings- en besluitvormingsproces inzichtelijk gemaakt te kunnen worden. Het beschikbaar stellen van overheidsinformatie is **informatievoorziening** in de politieke context, zijnde informatieverstrekking ten behoeve van alle betrokken en geïnteresseerde partijen.

Het beoogde effect van de informatiebeheerfunctie is dat de informatie die nodig is om overheidshandelen te verantwoorden op orde is. Dit is gespecificeerd als: de informatie is '**volledig**', '**betrouwbaar**' en '**duurzaam toegankelijk**' en voldoet aan de wettelijke kaders van de Algemene Bestuurswet, Wet Open Overheid en de Archiefwet.

Met informatiehuishouding wordt het totaal aan regels, voorzieningen, activiteiten en processen gericht op de informatiestromen en op het beheer van informatie bedoeld. Het inrichten van de benodigde informatiehuishouding ten behoeve van juist informatiebeheer zoals gedefinieerd in IOO is een randvoorwaarde. De informatiehuishouding dient zo te worden ingericht dat de (digitale) overheidsinformatie die nodig is om het handelen van overheidsorganisaties te kunnen reconstrueren van meet af aan, maar ook na verloop van tijd **duurzaam toegankelijk en volledig** is in de informatievoorziening naar de **maatschappelijke doelgroepen** (burgers, bedrijven, pers, belangengroepen, politiek en toekomstige generaties).

Figuur 1
Raamwerk Informatiehuishouding



3.4 Projectaanpak

In de projectaanpak van dit SPP hebben we de SPP *best practices* ingezet, zowel op het proces (de workshops) als op de methodiek:

- Starten vanuit de visie en de strategie en deze vertalen naar personeel;
- De lijn is eigenaar van SPP: De betrokkenheid van leidinggevenden in de ontwikkeling van het SPP is essentieel voor het generen van de juiste input en voor het creëren van draagvlak voor de implementatie van de uitkomsten. Met name omdat lijnmanagers het SPP eindproduct op tactisch en operationeel moeten gaan uitvoeren;
- Interactieve sessies met de verschillende samenwerkende disciplines: leidinggevenden, HRM, IV, CIO waarin 'het goede gesprek' met elkaar wordt gevoerd over wat er nodig is aan werkzaamheden en hoe men gaat samenwerken. Dit wordt als het meest waardevolle element van een Strategisch personeelsplanningsproces ervaren vanwege het draagvlak en het begrip wat dit creëert;
- Kijk naar buiten: wat gebeurt er op de arbeidsmarkt

Uit documentenonderzoek in het begin van het project is naar voren gekomen dat er nog geen volledig en voldoende beeld is beschreven van de huidige en de gewenste situatie (2026) voor het Ministerie van Financiën ten aanzien van IOO. Een dergelijke toekomstvisie is essentieel voor het maken van een strategisch personeelsplan. Dat is ondervangen door de benodigde informatie op te halen bij leidinggevenden en inhoudsdeskundigen middels extra interviews.

Deze interviews hebben plaatsgevonden met functionarissen op strategische posities die vanuit een 'helicopterview' hun beelden hebben gedeeld over de huidige situatie, de uitdagingen daarin en hun beeld over hoe de toekomstige informatiehuishouding ingericht moet worden. Op basis hiervan zijn in het SPP aannames gedaan over de toekomstige situatie om te adviseren over de vaardigheden en capaciteit die benodigd zijn om IHH/IV in de komende jaren naar een hoger volwassenheidsniveau te brengen.

Naast de interviews met inhoudsdeskundigen en strategische functionarissen binnen Eenheid I en de Beleids-DG'en zijn er ook verschillende workshops georganiseerd gedurende het project. In deze verschillende workshops zijn de 5 fases van een Strategische Personeelsplanning doorlopen samen met vertegenwoordigers van Eenheid I, O&P en de Beleids-DG'en zodat er een eenduidige visie ontstaat over de toekomstambitie en de relevante profielen die daarbij horen:

Figuur 2

Fases van een Strategische Personeelsplanning



Fase 1. Opstellen raamwerk I-functies en I-competenties

Voor het opstellen van het raamwerk I-functies en I-competenties is eerst de scope van het project vastgesteld middels een workshop inclusief een lijst met relevante stakeholders. In deze scope zijn de benodigde taken en processen (op hoofdlijnen) voor het goed uitvoeren van IOO door het Ministerie van Financiën bepaald. Op basis van deze scope zijn vervolgens de huidige situatie, de uitdagingen en toekomstig gewenste situatie op hoofdlijnen in kaart gebracht. De benodigde taken en processen zijn vervolgens vertaald naar benodigde I-functies binnen de betrokken afdelingen. Deze informatie is opgehaald middels interviews met inhoudsdeskundigen en de workshops 'scoping SPP IOO' op 2 juni 2022 en vervolgworkshop 'scoping SPP IOO' op 16 juni 2022.

Fase 2. Analyse van Personeelsvraagontwikkeling

Voor het kunnen analyseren van de personeelsvraagontwikkeling is er eerst gekeken naar de gewenste toekomstige situatie op het gebied van IHH/IV voor het Ministerie van Financiën. De verwachte vraagdrijvers voor de gewenste toekomstige situatie die van invloed zijn op de toe- en afname van het personeelsbestand zijn in kaart gebracht tijdens de workshop 'Capaciteit vraagdrijvers'. Vervolgens zijn deze vraagdrijvers doorvertaald naar een toe- of afname van de benodigde rollen en taken van de I-medewerkers. De input voor de toekomstige benodigde rollen en taken is opgehaald middels de workshop 'Validatie toekomstige rollen en competenties' en 'Personeelsvraagontwikkeling'. Op basis van deze workshops en interviews met leidinggevenden is een beeld geformuleerd over de toekomstige gewenste situatie. Deze workshops zijn uitgevoerd op 27 juli 2022, 18 augustus 2022 en 25 augustus 2022.

Fase 3: Personeelsaanbodontwikkeling

Aan de hand van de benodigde I-functies naar de toekomst is de reeds beschikbare capaciteit in I-functies schriftelijk opgehaald bij Eenheid I, bij HRM Advies en door middel van interviews met de SG- en DG-verantwoordelijken. Deze input is samengevat in een overzicht en gevalideerd in Workshop 5. De kwalitatieve I-competenties van de huidige populatie is op hoofdlijnen in de workshops besproken. Het overzicht is beschreven in hoofdstuk 6.

Fase 4: Gap-analyse

Na het analyseren van de gewenste toekomstige personeelsbehoefte en het beschikbare personeel is het mogelijk om de 'gap' (*het verschil*) te bepalen tussen de 'personeelsvraag' en het 'personeelsaanbod'. Dit wordt zowel kwantitatief, uitgedrukt in FTE-aantallen, als kwalitatief geanalyseerd, waarbij gekeken is naar benodigde en beschikbare kennis en vaardigheden. De input voor deze fase is schriftelijk opgehaald bij Eenheid I en in interviews met de SG en DG vertegenwoordigers, en is vervolgens gevalideerd in de workshop op 1 september 2022. Vervolgens is deze 'gap' nog getoetst met het MT van Eenheid I. Voor de reeds bestaande I-functies is met de werkgroep afgesproken dat een kwalitatieve 'gap analyse' voor de I-functies binnen Eenheid I zal worden gedaan in een volgende fase na oplevering van dit SPP.

Fase 5: HRM instrumentarium en arbeidsmarktbenadering

Wanneer de gap-analyse is afgerond en is bepaald waar de gap ligt op het gebied van competenties en capaciteit van het personeel kan bepaald worden welke HR interventies het meest geschikt zijn om de 'gaps te dichten'. In een workshop op 8 september 2022 is met de werkgroep gekeken naar de benodigde 'harde' en 'zachte' competenties voor de (nieuwe) I-functies en naar de HRM interventies om de 'gaps' te dichten voor de (nieuwe) I-functies. Tevens heeft HRM Advies aangegeven welk HR instrumentarium hier momenteel al voor beschikbaar is.

4 Observaties over de huidige situatie

4.1 Inleiding

De eerste fase betreft het opstellen en valideren van een samenhangend raamwerk van toekomstig benodigde I-competenties, I-functies en taken die benodigd zijn voor een goede toekomstige uitvoering van de informatiebeheerfunctie in de organisatie. Het Ministerie van Financiën moet zich in de komende jaren ontwikkelen van een administratieve naar een digitale organisatie. In antwoord op de Wob en Woo heeft het Ministerie van Financiën al diverse (technologische) verbeteringen geïmplementeerd, maar de bijbehorende organisatie inrichting en personele capaciteit zijn (nog) niet meegegroeid.

Binnen informatiebeheer vinden werkzaamheden plaats op operationeel, tactisch en strategisch niveau, binnen het SG cluster en de Beleids-DG'en. De schets van dit organisatieraamwerk Informatiebeheer geeft een overzicht van de belegging van taken binnen de organisatie op deze verschillende niveaus. Daarnaast stellen we voor de verschillende taken in het raamwerk vast wat de belangrijkste 'vraagfactoren' zijn die de hoeveelheid werk en de te leveren output voor de I-functies bepalen.

4.2 Huidige situatie Beleids-DG'en en Eenheid I

De rapporten 'ongekend onrecht', 'Dementerende overheid 2.0' en een ongevraagd advies van de Raad van State hebben duidelijk gemaakt dat de overheid de informatiehuishouding en informatievoorziening niet goed op orde heeft. Binnen het programma Informatie op Orde zijn er verschillende actielijnen aan het werk om dit aan te pakken, zoals binnen actielijn 1 'Professionals en Informatiebeheer' waar voor dit rapport de focus op ligt.

Door middel van interviews en workshops zijn op de drie verschillende niveaus de uitdagingen in de huidige situatie gericht op verbetering van kennis en vaardigheden van alle beleidsmedewerkers in kaart gebracht welke hieronder zijn toegelicht.

IHH/IV Beleid, kaders en richtlijnen en governance

Gebrek aan concrete kaders en richtlijnen en draagvlak hiervoor op directieniveau

In de interviews en workshops komt naar voren dat de vertaling van het Rijksbrede beleid naar (concrete) kaders en de richtlijnen over het juist beheren van overheidsinformatie voor het Ministerie van Financiën (vanwege capaciteitsredenen) momenteel nog niet volledig en in samenhang is uitgewerkt en dat hierover ook onvoldoende afstemming op directieniveau op plaatsvindt. Het ontbreekt nog aan een concreet handelingsperspectief voor de Beleids-DG'en. Voor de beleidsmedewerkers is het onvoldoende duidelijk wat de richtlijnen zijn waaraan bij het archiveren moet worden voldaan. De processen, richtlijnen en handleidingen die beschreven zijn binnen het Ministerie van Financiën, over het juist beheren van overheidsinformatie en het benodigde gebruik van de daartoe bestemde systemen, zijn niet volledig en moeilijk te vinden in de huidige systemen.

Gebrek aan regie op de IHH/IV Keten

Er vindt beperkt regie plaats op het op orde brengen van de gehele keten van beleid, proces en technologie voor IHH/IV zodat alle randvoorwaarden voor de Beleids-DG'en (de gebruiker) op orde zijn. Hierdoor zijn ondersteunende oplossingen gefragmenteerd, breidt het technologie landschap zich steeds meer uit met niet-geïntegreerde 'point oplossingen' en moet de gebruiker veel met 'work arounds' werken.

Gebrek aan eenduidige vraagarticulatie vanuit de DG'en

Er is momenteel niet één aanspreekpunt vanuit de DG'en ten aanzien van de behoeften op IHH/IV-ondersteuning. Hierdoor worden behoeften niet gebundeld en eenduidig gedeeld met Eenheid I. Dit is een van de beoogde taken van de Informatie Managers.

Inzicht in proces en inhoud

Gebrek aan (randvoorwaarden voor) sturing

Meerdere geïnterviewden geven aan dat er op dit moment nog niet actief gestuurd wordt door leidinggevendenden in de DG'en op het goed verwerken en beheren van informatie door beleidsambtenaren. Tevens geeft men aan dat de huidige kwaliteit van het beheer van overheidsinformatie door het Ministerie van Financiën momenteel niet (geautomatiseerd) inzichtelijk gemaakt en gerapporteerd wordt binnen de organisatie. In de interviews is door Eenheid I en door de DG-Afdelingshoofden aangegeven dat een aantal van de organisatorische randvoorwaarden hiervoor ontbreekt gezien de kwaliteitsnormen hiervoor nog niet zijn bepaald. De technologie (o.a. Digidoc) voorziet niet in geautomatiseerde transparante rapportages over de vulling van de dossiers. Verder is er geen PDCA-cyclus rondom de kwaliteit en de vulling van de dossiers ingericht. Tenslotte ontbreekt de capaciteit momenteel om voornoemde randvoorwaarden te ontwerpen en te implementeren.

Openbaarmaking

Er zijn verschillende teams die zich bezig houden met actieve en passieve openbaarmaking die vergelijkbare werkzaamheden uitvoeren en te maken hebben met piek- en dalbelasting. Momenteel zijn de teams niet optimaal ingezet en is er nog geen structurele formatie gealloceerd in de staande organisatie (momenteel deels nog tijdelijke capaciteit). De benodigde capaciteit hiervoor is naar de toekomst moeilijk objectief vast te stellen. Dit gezien de onvoorspelbaarheid van het aantal stukken dat openbaar gemaakt dient te worden en hoe de politieke en maatschappelijke druk hierop zal toenemen⁵. Het is wenselijk de capaciteit voor actieve en passieve openbaarmaking de komende jaren te evalueren en jaarlijks bij te stellen waar nodig.

Gebrek aan Continue Verbetering

Gebrek aan projectcapaciteit om te verbeteren, zowel binnen Eenheid I als binnen de DG'en. Door het gebrek aan strategische visie is meerjarige richting van ontwikkeling (roadmap) niet aanwezig. Hierdoor zijn projecten veelal gericht op het heden en niet op het continu verbeteren gericht op de wensen van de toekomst.

Technologie

De (geautomatiseerde) zoekfunctionaliteit van de systemen is onvoldoende, waardoor er vaak duizenden zoekresultaten in Digidoc en in email zijn. Dat levert veel handmatig werk op voor ambtenaren die al deze documenten moeten analyseren.

Verwerken van informatie

Gebrek aan beschikbare capaciteit, kennis en bewustzijn en eigenaarschap bij Beleidsambtenaren

Als gezamenlijk beeld over de huidige situatie op het niveau van het verwerken van informatie is naar voren gekomen dat het voor beleidsambtenaren nu niet haalbaar is om alles op een juiste manier te archiveren. Vanwege de werkdruk, de prioriteitstelling en de gebruiksonvriendelijkheid van de systemen geven de DG'en aan dat beleidsambtenaren hier geen capaciteit voor hebben. Dit is niet alleen een capaciteitsvraagstuk, maar gaat ook over "weten wat je moet doen": wat houdt de archieftaak nu precies in? Naast de haalbaarheid van het archiveren van alle daartoe geïdentificeerde documenten is naar boven gekomen dat binnen de Beleids-DG'en bij de beleidsmedewerkers en leidinggevendenden de prioriteit, het bewustzijn, gedrag en discipline ten aanzien van aansturing, vastlegging en transparantie van documentatie en informatie nog voor verbetering vatbaar zijn. Beleidsambtenaren beschouwen het archiveren niet als hun primaire taak: het beleidswerk is altijd urgenter. Er is momenteel onvoldoende eigenaarschap voor informatiebeheer. Tevens hebben ambtenaren onvoldoende begrip en kennis van wat er wanneer moet worden opgeslagen. 'Het is onduidelijk wat er van de medewerker wordt verwacht op het

⁵ Vanuit Actielijn 5 vindt, in nauwe samenwerking met DJZ, en een brede groep aan belanghebbenden binnen het departement, momenteel een analyse van de benodigde capaciteit op het vlak van passieve openbaarmaking. Deze volgt op korte termijn als onderdeel van de uitkomsten van de Woo tweedaagse. Deze uitkomsten worden in de komende periode met de Bestuursraad gedeeld. Hierbij zal ook worden ingegaan op andere vormen van openbaarmaking, zoals actieve openbaarmaking en parlementaire enquêtes. De capaciteitsinschattingen voor Actieve en Passieve Openbaarmaking zijn derhalve niet opgenomen in dit SPP.

gebied van archiveren'. Daarnaast is er een relatief hoog verloop onder beleidsambtenaren, waardoor opgebouwde kennis relatief snel weer verdwijnt. Binnen de Beleids-DG'en zijn, naast nieuw aangestelde Informatiemanagers, vaak ook geen I-medewerkers in dienst die beleidsambtenaren hierbij kunnen ondersteunen. Er is onvoldoende ondersteuning op de werkvloer waar ambtenaren met vragen over het archiveren terecht kunnen wanneer zij 'vastlopen'. Om voorgaande redenen wordt er door de medewerkers veel informatie rondom overheidshandelen buiten de daartoe aangewezen systemen bewaard, o.a. in email en op netwerkschijven en geschiedt het archiveren niet, of niet op de juiste plaats op juiste moment.

Ongebruiksvriendelijke Technologie

Op dit moment wordt het primaire 'document management' systeem voor het Ministerie van Financiën, Digidoc, door gebruikers gepercipieerd als een ongebruiksvriendelijk systeem, onder andere omdat het geen transparante workflow ondersteunt. Daarnaast sluit de beschikbare samenwerkingsomgeving vanuit het Rijk niet aan op het DMS van het Ministerie van Financiën hetgeen het lastig maakt om tegelijkertijd aan documenten te werken, met als gevolg veel email verkeer met grote groepen mensen in de CC. Dit heeft als risico dat er meer gearchiveerd moet worden en juist versiebeheer van de stukken complex maakt. De mappenstructuur is opgezet vanuit beheerperspectief, wat onvoldoende herkenbaar is voor eindgebruikers. Tevens is het systeem erg traag. Daarnaast voorziet de technologie op dit moment nog niet in gebruiksvriendelijke manieren om informatie in e-mail en lokale netwerkschijven gemakkelijk te archiveren of om te rapporteren over het goed en tijdig archiveren van de juiste documenten. Derhalve wordt Digidoc momenteel niet goed gebruikt als archiefsysteem, behalve voor documenten die met de ambtelijke leiding en bewindspersonen moeten worden gedeeld. Tenslotte geeft de Eenheid I aan dat er op dit moment onvoldoende gestuurd kan worden op technologieleveranciers. Dit zorgt er onder meer voor dat er onvoldoende druk kan worden gelegd op leveranciers om aangeboden dienstverlening continu te verbeteren.

5 Ontwikkelingen en ambitie naar de toekomst

5.1 Inleiding

Voor de personeelsvraagontwikkeling wordt de toekomstige situatie beschreven met een doorvertaling naar de toekomstige kwalitatieve en kwantitatieve gevolgen voor het personeelsbestand. In deze vraaganalyse wordt gekeken naar zowel de kwalitatieve ontwikkeling in competenties als de kwantitatieve ontwikkeling in benodigde capaciteit.

Er zijn interne en externe factoren in kaart gebracht die effect hebben op het personeelsbestand, specifiek voor de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren, inrichten of aansturen van het informatiebeheerproces waarmee het overheidshandelen kan worden gereconstrueerd. Door de interne en externe factoren die de toekomstige vraag naar personeel beïnvloeden goed in kaart te brengen, kunnen de kwantitatieve en kwalitatieve gevolgen voor het personeelsbestand worden weergegeven.

De informatie voor dit hoofdstuk is opgehaald middels drie workshops, interviews met leidinggevendenden en aangevuld met *best practices* vanuit Deloitte.

Op basis van de geformuleerde interne en externe factoren zijn in afstemming met de werkgroep aannames geformuleerd waarop de rest van het rapport en daarmee het SPP gebaseerd is. Deze aannames vormen input ter bepaling van de benodigde aantallen en typen I-functies. Hiervoor is gekozen omdat bijvoorbeeld een vastgestelde IV/IHH visie, IHH proces modellen, technologische ambities, (IV-)roadmap, planning en (beleids-)uitgangspunten nog niet beschikbaar waren ten tijde van dit onderzoek.

5.2 Verwachte ontwikkelingen naar de toekomst

5.2.1 Externe drijvende factoren die van invloed zijn op de personeelsbehoefte

De externe drijvende factoren betreffen die factoren in de omgeving die mogelijk invloed hebben op de hoeveelheid en de aard van het werk (en daarmee op de personeelsbehoefte) op het gebied van IHH/IV en die het Ministerie van Financiën niet rechtstreeks zelf kan beïnvloeden. De belangrijkste externe factoren die impact hebben op de toekomstige personeelsbehoefte voor IHH/IV die tijdens de interviews en workshops naar voren zijn gekomen zijn:

5. De gevolgen van technologische ontwikkelingen in de markt
6. De invloed van politieke ontwikkelingen
7. De effecten van de maatschappij en media

Technologische ontwikkelingen

Op het gebied van technologische ontwikkelingen wordt er verwacht dat het aantal en het type technologieën en communicatiekanalen zal blijven toenemen en de technologie sneller zal veranderen waardoor een noodzaak tot informatiebeveiliging en het op de juiste manier omgaan met persoonsgegevens ook toeneemt. Voor deze ontwikkeling is de aanname gedaan dat het aantal en de diversiteit van de technologische informatiekanalen waarmee beleidsmakers kunnen communiceren zal toenemen richting 2026⁶.

Er komt steeds meer technologie en daarmee data in handen van een beperkt aantal 'Big Tech' bedrijven en de vraag is in welke mate het Ministerie van Financiën in staat is om autonomie en regie te behouden tot bepaalde technologiekeuzes en de wijze waarop informatie en data vanuit die leveranciers en technologie tot de burger, politiek en media komen. De aanname is dat de afhankelijkheid van 'Big Tech' bedrijven zal toenemen. Hierdoor zal de noodzaak voor het Ministerie van Financiën om proactief regie te voeren op de afhankelijkheid van deze Big Tech leveranciers toenemen om ongewenst gebruik van data en informatie voor te zijn. Gezamenlijk optreden vanuit de Rijksoverheid vergroot de mogelijkheden om hierop regie te voeren.

⁶ Verbeteringen met betrekking tot technologie zijn afhankelijk van Actielijn 3 "Processen en informatiesystemen"

Politieke ontwikkelingen

Massa-emoties drijven politieke besluiten in plaats van feiten. Er zijn hier verschillende aannames op gedaan. Allereerst wordt verwacht dat het aantal beleidsvoorstellen wat Ministerie van Financiën moet uitbrengen zal toenemen. Daarnaast zal het aantal parlementaire enquêtes gelijk blijven komende jaren, maar wordt verwacht dat het aantal parlementaire onderzoeken en hoorzittingen zal toenemen. De toename van druk in de politiek zorgt dat er meer documenten, met kortere deadlines, actief openbaar moeten worden gemaakt. De druk voor het behalen van de termijn (6 weken) voor het aanleveren van informatie zal ook toenemen. Tot slot wordt er verwacht dat de bijzondere informatieverzoeken toenemen omdat er meer informatiestromen zijn waar relevante informatie aanwezig kan zijn.

Er wordt een toename in informatiewetgeving verwacht, o.a. op AVG-, Privacy en Woo, nieuwe Archiefwet. Ook wordt er een toename in Europese wetgeving verwacht (o.a. AI Act en Data Act).

Daarnaast worden steeds meer toezichtfuncties en controleorganen ingesteld binnen en buiten de Rijksoverheid. De aanname is dat er meer uitvoerende functies bijkomen die de plannen tot uiting brengen.

Maatschappij en Media

Op dit moment is sprake van een sterk en groeiend wantrouwen tussen burger en overheid/politiek. Indien het Ministerie van Financiën niet in staat is om te acteren op de behoefte van de maatschappij om meer transparantie, dan is de verwachting dat het wantrouwen naar de overheid vanuit de maatschappij verder zal groeien, door gebrek aan inzicht in informatie, door 'fake news' en door het spinnen van nieuws door media. Daarnaast is er steeds meer informatie beschikbaar die gewenst of ongewenst gedeeld kan worden. Een mogelijk groeiend wantrouwen kan het aantal verzoeken tot openbaarmaking verder verhogen.

5.2.2 Interne drijvende factoren die van invloed zijn op het personeelsbestand

De interne drijvende factoren betreffen de factoren, de organisatorische keuzes, die het Ministerie van Financiën zelf kan beïnvloeden: de strategie, de besturing, het leiderschap, de normen en waarden, de processen, de inrichting en de technologie, samengevat: het dienstverleningsmodel voor IHH/IV naar politiek, media en maatschappij. De keuzes hierin bepalen ook in belangrijke mate de personele behoefte naar de toekomst.

De belangrijkste interne factoren die impact hebben op de toekomstige personeelsbehoefte voor IHH/IV die tijdens de interviews en workshops naar voren zijn gekomen zijn:

1. De te implementeren technologie ten behoeve van IHH/IV binnen het Ministerie van Financiën
2. De te ontwikkelen en implementeren beleidskeuzes, kaders en richtlijnen rondom actieve openbaarmaking en informatiehuishouding
3. De te implementeren procesinrichting en besturing t.b.v. IHH/IV
4. Het te creëren draagvlak en eigenaarschap voor Informatiebeheer bij leidinggevenden en medewerkers

Daarnaast zijn er een aantal werkzaamheden nog niet belegd die eerder belegd hadden moeten worden om meer grip op IHH te krijgen. Hierdoor is er veel achterstallig onderhoud, hetgeen de werklast beïnvloedt.

Geïmplementeerde technologie⁷

De mate waarin het Ministerie van Financiën in staat zal zijn om gebruiksvriendelijke technologie te implementeren zal de personele behoefte naar de toekomst beïnvloeden. Immers, hoe bewerklijker en ongebruiksvriendelijker de systemen, hoe meer tijd informatiebeheer van de gebruiker vergt. Bij de raadpleging van sleutelfiguren uit de Beleids-DG'en is gebleken dat er duidelijke wensen en voorstellen zijn voor technologieverbeteringen, echter is het op dit moment onduidelijk in hoeverre deze kunnen worden doorgevoerd en op welke termijn. Om die reden zijn er in het SPP aannames gedaan die leiden tot capaciteitsinschattingen.

⁷ Verbeteringen met betrekking tot technologie zijn afhankelijk van Actielijn 3 "Processen en informatiesystemen"

De werkgroep heeft de aanname gedaan dat Ministerie van Financiën in 2026 de benodigde verbeteringen in een verbeterd DMS heeft doorgevoerd en er een geavanceerde zoekfunctionaliteit aanwezig is voor het doorzoeken van e-mail, DMS en netwerkschrijven. Daarbij zijn er geautomatiseerde koppelingen gerealiseerd tussen de verschillende documentensystemen en zijn de meeste handmatige handelingen geautomatiseerd. Dit geldt ook voor het lakken van gevoelige informatie, in dit proces zijn veel van de handmatige handelingen ook geautomatiseerd. Ook is de verwachting dat het aantal informatiekkanalen waarmee beleidsmedewerkers kunnen communiceren zal toenemen.

Het Ministerie van Financiën moet waakzaam zijn voor technologie optimisme op de korte termijn de komende 3 à 5 jaar (zeker als het gaat i.r.t. de personele variabele in deze arbeidsmarkt) en daarnaast waakzaam voor technologie onderschatting op de lange termijn gezien de maatschappij continu in verandering is. Afhankelijk van de feitelijk te realiseren aanpassingen in de technologie moeten die capaciteitsinschattingen opnieuw worden bekeken. Als vervolgstap adviseren wij dat Programma PIOO, Eenheid I en de DG'en goed met elkaar in gesprek gaan over de behoeften en de verwachtingen expliciet maken naar elkaar.

Outsourcing van diensten

Doc-Direkt doet momenteel ook het uitvoerend informatiebeheer (papier én digitaal). De aanname is dat dit ook tot 2026 de strategie blijft. Daarnaast wordt verwacht dat er in toenemende mate gebruik zal worden gemaakt van diensten bij externe leveranciers (o.a. diensten voor web-archivering, Social Media archivering). Ook het aantal interne afnemers van de diensten zal naar verwachting toenemen (uiteindelijk ook dienst binnen Douane Toeslagen en BD).

Beleidskeuzes, kaders en richtlijnen

Van grote invloed op de personele behoefte is de mate waarin het Ministerie van Financiën in staat zal zijn om een duidelijk beleid te ontwikkelen ten aanzien van de toekomst van Informatiehuishouding op orde en keuzes/beleid te maken over de informatie, informatiebronnen, rolverdeling die voor IHH/IV van toepassing zijn. De aanname die is gedaan is dat het Ministerie het beleid, instructies en de richtlijnen duidelijk heeft omschreven waardoor het voor elke ambtenaar duidelijk is wat er wordt verwacht van de ambtenaar op het gebied van informatiebeheer. De beleidsmedewerker blijft ook primair verantwoordelijk voor het bijhouden van dossiers en archivering van informatie.

De mate waarin het Ministerie van Financiën in staat zal zijn om een open beleid rondom IHH te voeren en actief informatie openbaar te maken zal ook een grote invloed hebben op het personeelsbestand. De aanname is dat het Ministerie alle informatie en documenten openbaar maakt die verplicht openbaar gesteld moeten worden via de Woo, actieve openbaarmaking van beslis nota's aan de Tweede Kamer of andere wet- en regelgeving. Bij een informatieverzoek wordt in overleg met de verzoeker bepaald van welke ambtenaren de informatie openbaar wordt gemaakt. Hier wordt ervan uitgegaan dat alleen van gemandateerde personen documenten openbaar kunnen worden gemaakt, alleen wanneer dit relevant is voor het informatieverzoek.

Procesinrichting en besturing

De mate waarin processen en werkwijzen ten aanzien van IHH/IV eenduidig zijn ingericht over alle DG'en heen en de mate waarin er een kwaliteitssysteme aanwezig is inclusief bijbehorende rapportages en dashboards om te sturen op de kwaliteit van informatie en documentatie. De aanname is dat er in 2026 een kwaliteitssysteme aanwezig is waarmee door leidinggevendend gestuurd kan worden op de kwaliteit van informatie en documentatiebeheer binnen het Ministerie van Financiën. Daarnaast is de beschikbaarheid van toegankelijke en bruikbare instructies, training en ondersteuning voor beleidsmedewerkers hoe met informatie om te gaan van groot belang. Ook neemt het aantal stakeholders op strategisch niveau waarmee moet worden afgestemd sterk toe: CIO Rijk, Inspectie, Nationaal Archief, Uitvoerings-DG'en, Departementale CIO Office, Bureau Rijkscommissaris, Adviescollege Overheidsinformatie, Programma Open op Orde, RDDI Rijksbrede programma.

Draagvlak en leiderschap

De mate waarin draagvlak bij beleidsambtenaren kan worden gecreëerd om Informatiehuishouding goed uit te voeren is essentieel om het IOO programma tot een succes te maken. De aanname is dat vanuit de organisatie onderdelen de leidinggevenden (DG, directeuren/afdelingshoofden) draagvlak en eigenaarschap creëren m.b.t. IHH/IV binnen de DG'en. Leidinggevenden sturen vervolgens aan op een goed gebruik van de systemen en het realiseren van een informatiehuishouding die op orde is. Daardoor begrijpen ambtenaren wat er van hen wordt verwacht i.r.t. IHH/IV en houden ze zich aan de informatiehuishouding kaders en richtlijnen die zijn opgesteld. Als gevolg hiervan worden de dossiers en informatiestromen goed en tijdig gearcheveerd en is de kwaliteit van de IHH/IV op orde. De mate van succes waarop dit wordt uitgevoerd bepaald de mate waarin Ministerie van Financiën in staat zal zijn om koers te blijven houden tijdens politieke spanningen.

De mate waarin Ministerie van Financiën in staat zal zijn een veilige cultuur te creëren waarin medewerkers kunnen rekenen op hun (publieke) privacy maar tevens te voldoen aan de informatieverzoeken.

5.3 Ambitie IHH/IV voor 2026

In de interviews met leidinggevenden en inhoudsdeskundigen vanuit de Beleids-DG'en en Eenheid I hebben wij beelden opgehaald om een schets te maken van de toekomstige situatie. Dit beeld is vervolgens ook gevalideerd in de verschillende workshops met de vertegenwoordigers vanuit de Beleids-DG'en en Eenheid I.

In de toekomstige situatie wordt er uitgegaan van een situatie waarin de informatiehuishouding op orde is, leidinggevenden en medewerkers zich bewust zijn van de noodzaak van een goede informatiehuishouding en de concrete kennis beschikbaar hebben wat, wanneer, waar en hoe gearcheveerd dient te worden. Voor het verwerken en juist archiveren van de relevante documenten en informatie is de beleidsambtenaar binnen de DG altijd zelf primair verantwoordelijk. Informatie beheren, verwerken en archiveren is een standaard onderdeel van het werkproces. Op basis hiervan nemen zij eigenaarschap over het informatiebeheer.

Om dit te realiseren zijn er meerdere aspecten benodigd. Binnen de DG'en moet meer bekendheid over en kennis van informatiehuishouding komen zodat het doel van een goed geordende informatiehuishouding en de te nemen stappen om dit te realiseren bij elke medewerker duidelijk zijn. Kaders en richtlijnen zijn vertaald in een concreet handelingsperspectief voor de medewerkers in de DG. Daarvoor moet er voldoende capaciteit zijn bij de DG'en om te kunnen voldoen aan de kaders en richtlijnen die zijn opgesteld met betrekking tot de informatiehuishouding naast de huidige werkzaamheden.

Om de vooruitgang op Informatiehuishouding te kunnen meten en hierop te kunnen sturen, is een kwaliteitszorgkader ontwikkeld waarin de DG'en kwaliteitsnormen en een kwaliteitsmonitor hebben opgesteld waaraan de dossiers van de DG moeten voldoen. Er is een (geautomatiseerde) set van rapportages ontwikkeld waarin naar DG-leidinggevenden transparant inzichtelijk wordt gemaakt wat de voortgang en de kwaliteit van de vulling van de dossiers is, zodat zij dit als hulpmiddel voor sturing kunnen gebruiken. Tenslotte worden dossiers ge-audit door een externe auditdienst zodat het voldoen aan de wettelijke normen gewaarborgd wordt.

Beleid, kaders en richtlijnen

Om de medewerkers in staat te stellen zich te houden aan de kaders en richtlijnen, moeten de processen, richtlijnen en handleidingen met betrekking tot de omgang met informatie, data en algoritmes duidelijk omschreven zijn en moet er voldoende aandacht zijn om deze kaders in de praktijk te laten werken. Voor het laten landen van IHH/IV en archivering binnen de Beleids-DG'en zijn duidelijke en uitvoerbare afspraken over wat er van de medewerkers verwacht wordt nodig.

Dit betekent dat er heldere afspraken moeten worden vastgelegd over de verwachtingen naar de medewerker ten aanzien van alle noodzakelijke stappen om de informatiehuishouding op orde te houden, bijvoorbeeld in de gesprekscyclus Rijk. De afspraken over openbaarmaking moeten concreet worden beschreven waarbij zo min mogelijk ter interpretatie wordt opengelaten. Tenslotte moeten signalen vanuit de Beleids-DG'en over gewenste verbeteringen belegd zijn in de

verbeterprocessen bij informatisering vraagstukken. Momenteel lopen er vanuit IOO al een aantal initiatieven om kaders, besturing, processen en systemen verder uit te werken om zo in samenhang het beoogde resultaat te bewerkstelligen.

Proces en inhoud

Ondersteuning en ontzorgen van de Beleids-DG'en door de centrale organisatie op het in kaart brengen van de kwaliteitsnormen voor Informatiebeheer, het (geautomatiseerd) inzichtelijk en transparant maken van de kwaliteit en voortgang van de dossiervorming, (het proces van) openbaarmaking, lakken, privacyregels en openbaarmaking en het verbeteren van de gehele keten van Informatiehuishouding (zowel proces als technologie) vindt centraal plaats.

Leidinggevende

Leidinggevend onderkennen het belang van IHH/IV en zijn zich ervan bewust en ervan overtuigd dat IHH/IV een noodzaak is en kennen hun rol in het IHH/IV proces. Zij zijn in staat en bereid om hun medewerkers aan te sturen, te motiveren en te coachen met als doel om op juiste wijze dossiervorming te doen om ze te faciliteren in goed informatiebeheer.

Gebruiker/Beleidsambtenaar/Dossierhouder

Het vullen en beheren van de dossiers blijft de verantwoordelijke taak van de beleidsambtenaar. De beleidsambtenaar neemt eigenaarschap voor informatiebeheer. Deze wordt proactief en op verzoek 'hands-on' ondersteund bij het op de juiste manier vullen en beheren van de dossiers.

Technologie

Er wordt op een strategisch niveau gekeken naar informatiehuishouding inclusief het formuleren van een lange termijn visie waarin er rekening wordt gehouden met de innovaties in de toekomst en hierop wordt geanticipeerd. De strategie bevat integrale keuzes voor het gebruik van één of meerdere technologie landschappen binnen de verschillende DG'en. Bij beslissingen rondom algemene IT problematiek wordt er meer gebruik gemaakt van generieke IT oplossingen.

Op het gebruikersniveau van informatiebeheer is een goed werkend, transparant, integraal, gebruiksvriendelijk DMS inclusief effectieve zoekfunctionaliteit geïmplementeerd dat de medewerker optimaal ondersteunt in het archiveren tijdens de normale werkzaamheden. In dit systeem wordt het document bij de creatie of bij het ontvangen gelijk opgeslagen en is het vervolgens mogelijk om tegelijkertijd met meerdere collega's het document te bewerken.

Concrete verbeterpunten in de technologie die voor de toekomst benoemd zijn, zijn:

- Handmatig werk zo veel mogelijk automatiseren
- Geïntegreerde systemen met Single Sign On in plaats van inloggen in meerdere systemen en handmatige work-arounds om het doel te bereiken
- Creëren van openbaarmakingsmappen gekoppeld aan Digidoc
- Geautomatiseerd lakken waar dit mogelijk is
- Betere zoekfunctionaliteiten voor het doorzoeken van mailboxen en het maken van een zinvolle selectie van stukken

Deze behoeften moeten verder worden afgestemd met Actielijn 3. Ook hier is nauwere samenwerking tussen centraal en decentraal nodig.

5.4 Samenwerking en rolverdeling centraal en decentraal

Om verbeteringen in IHH door te voeren is in de huidige volwassenheidsfase van het Ministerie van Financiën een centrale sturing met een centrale capaciteit op IHH essentieel om een 'push' te geven op verbetering van de Informatiehuishouding. Samen met de uitkomsten van het Woo-traject en de vorming van de directie Digitalisering & Informatisering moet dit SPP leiden tot de benodigde versterking voor deze 'push'. Op termijn, wanneer een volgende volwassenheidsfase is bereikt, moet opnieuw bekeken worden welke capaciteit het beste centraal dan wel decentraal moet worden belegd. Om inzichtelijk te maken hoe de samenwerking tussen centraal en decentraal eruit ziet en welke rollen hierin een rol spelen is een samenwerkingsflow en procesmodel opgesteld (zie onderstaande plaatjes). De **vet- en schuingedrukte** functies zijn (nieuwe) I-functies, die in hoofdstuk 6 verder worden toegelicht.

Samenwerking op de strategische, tactische en operationele IHH-processen

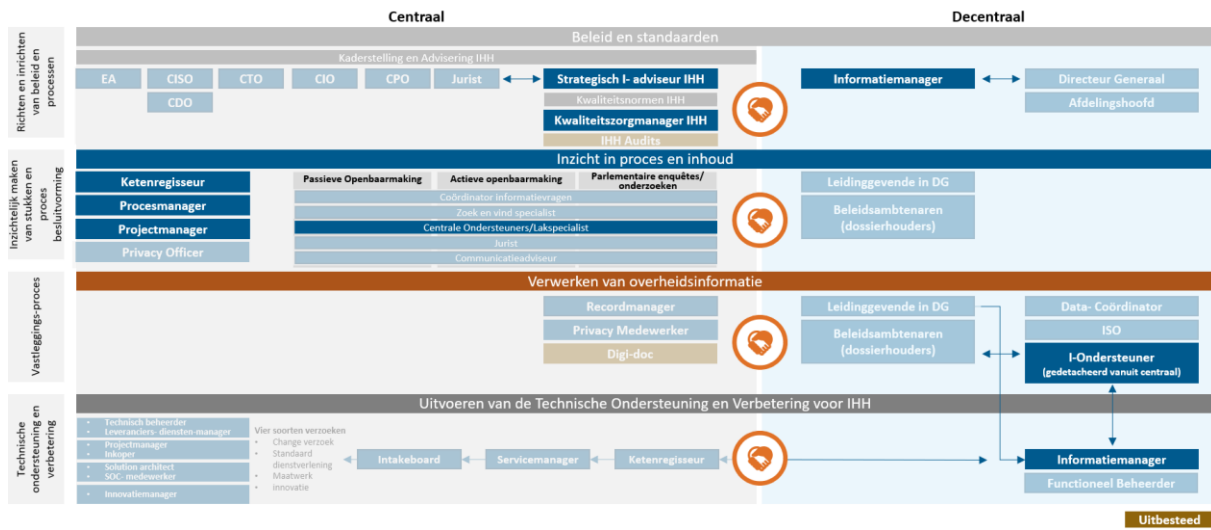
Op *strategisch niveau* wordt in de centrale organisatie een **Strategisch I-Adviseur IHH** ingesteld die schakelt met de Informatie Manager binnen de decentrale organisaties. De Strategisch I-Adviseur IHH vertaalt Rijksbreed IHH/IV beleid naar IHH/IV kaders en richtlijnen voor de decentrale organisaties, stemt deze af met de overige kaderstellers in de CIO Office, zoals CISO en CDO en in de decentrale organisaties met de **Informatiemanager**, en creëert daarmee draagvlak. De Informatiemanager creëert het draagvlak bij zijn/haar achterban, zijnde de decentrale directies en afdelingshoofden. De Strategisch I-Adviseur IHH borgt samen met de Informatiemanager dat de kaders en richtlijnen op tactisch niveau worden vertaald en gecommuniceerd naar concrete handelingsperspectieven voor beleidsambtenaren, en dat deze worden geborgd in handleidingen en training(-materialen) door de **I-Ondersteuner**. We adviseren om de I-Ondersteuner centraal te beleggen gezien de ambitie tot centrale regievoering, echter de I-Ondersteuner wel toegewijd voor een DG in te zetten waarbij deze I-Ondersteuner kennis van de DG Organisatie en de specifieke DG processen opbouwt alsmede een netwerk binnen de DG organisatie. De Strategisch I-Adviseur werkt nauw samen met de **Kwaliteitszorgmanager IHH** die op *strategisch niveau* in overleg met de decentrale organisatie de kwaliteitsnormen voor de dossiervorming opstelt en rapportage over- en monitoring van de naleving borgt. Onafhankelijk toezicht borgt dat het beleidsdepartement doelmatig opereert op een wijze die voldoet aan wet- en regelgeving. De BVA/Functionaris Gegevensbescherming is hierin onder meer verantwoordelijk voor toezien op de naleving van de AVG in het beleidsdepartement.

Op *tactisch niveau* is de **Ketenregisseur** binnen de centrale organisatie verantwoordelijk voor het optimaliseren van de ondersteuningsketen voor IHH/IV, zowel ten aanzien van het verbeteren van processen en informatiestromen als op het gebied van (continue) technologieverbetering en de taakuitvoering van de verschillende functionarissen in de processen. De Ketenregisseur doet daartoe in samenwerking met de Informatiemanagers van de decentrale organisaties verbeter- en projectvoorstellen en stuurt na goedkeuring van de verbeterprojecten de **Projectmanagers IHH** aan die de uitvoering van de verbeteringen realiseren. Deze Projectmanagers IHH zijn eveneens centraal gepositioneerd. De Ketenregisseur en Informatiemanagers maken hierbij gebruik van de proces- en informatiestromenanalyses die door de **Procesmanager IHH** zijn gemaakt en van de gebruikersterugkoppelingen door de **I-Ondersteuner**.

Op *tactisch niveau* wordt momenteel onderzocht of een centrale pool ingericht moet worden voor zowel **actieve als passieve openbaarmaking** die ondersteuning aan de decentrale organisatie biedt. Dit onderzoek wordt momenteel door een andere Actielijn uitgevoerd.

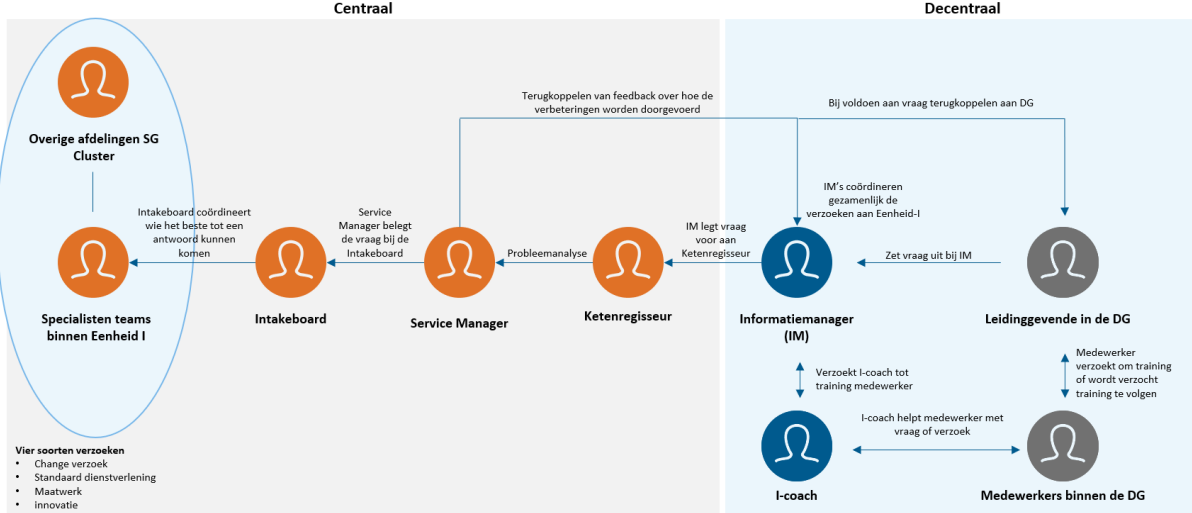
Op *operationeel niveau* worden beleidsambtenaren in het informatiebeheer ondersteund door **I-Ondersteuners** die waar nodig centraal ontwikkelde trainingsmaterialen aanpassen op de decentrale gebruikersbehoefte, training geven, proactief en op verzoek '*hands-on*' ondersteuning bieden bij het op orde brengen en houden van de dossiers en een netwerk van superusers onderhouden. Vanuit de centrale organisatie worden de decentrale organisaties ondersteund door de **Recordmanager**. De Recordmanager (voorheen: Archivaris) maakt afspraken over het beheer van het archief, bewaakt tijdige vernietiging en overbrengen van informatie, stelt het documentaire structuurplan op (o.a. de mappenstructuur in Digidoc) en houdt het informatieoverzicht (welke procesinformatie landt in welk systeem en welke bewaartermijnen gelden daarvoor) en zorgt ervoor dat een actuele selectielijst bij het informatiebeheer wordt toegepast. Tevens zorgt de Recordmanager voor de juiste functionele inrichting van het Document Management Systeem (Digidoc). De Ketenregisseur schakelt over gewenste en toekomstige aanpassingen in de document management systemen en processen met de Informatiemanager.

Figuur 3
Rolverdeling tussen centraal en decentraal



De Informatiemanager is in deze samenwerking het kanaal tussen centraal en decentraal. Enerzijds onderzoekt en verzamelt de Informatiemanager via de leidinggevenden in de DG en de I-Ondersteuner de behoeften vanuit de Beleids-DG'en en komt met verbetervoorstellen. Deze behoeften worden via de Informatiemanager gedeeld met de centrale afdeling passend bij de betreffende behoefte. De Informatiemanager schakelt met de Ketenregisseur zodat samenhang en integraliteit geborgd kan worden. De Ketenregisseur kan op basis van probleemanalyse voor kiezen om een changetraject in te gaan, maar bijv. ook om met de Leveranciersmanager IHH te schakelen om de dienstverlening aan te passen, of met de Informatiemanager bepalen dat er extra opleidingsbehoefte is of aanpassing van werkinstructies noodzakelijk is. Indien een aanpassing in de processen benodigd is schakelt de Ketenregisseur met de Procesmanager. Afhankelijk van of het gaat om een change, een standaardverzoek, maatwerk of innovatie belegt de Service Manager (via de "intakeboard") de vraag bij de experts binnen Eenheid-I. Anderzijds worden ontwikkelingen vanuit Eenheid I via de Informatiemanager gedeeld met de Beleids-DG'en. Dit kan gaan om de implementatie en/of opleiding van nieuwe technologie. In hoofdstuk 6 worden de weergegeven rollen verder toegelicht.

Figuur 4
Samenwerking tussen centraal en decentraal



6 Analyse van de toekomstige personeelsvraag afgezet tegen het huidige personeelsaanbod

6.1 IHH/IV taken van de Beleids-DG'en en Eenheid I

Voor het inschatten van de benodigde capaciteit is inzichtelijk gemaakt welke IHH/IV taken er vanuit de ambitie voor 2026 belegd moeten worden bij Eenheid I en de Beleids-DG'en. Deze input is opgehaald door middel van een workshop en verschillende interviews met leidinggevendenden vanuit de Beleids-DG'en en inhoudsdeskundigen. Deze IHH/IV taken zijn onderverdeeld in de niveaus: 1. beleid, kaders en richtlijnen, 2. Inzicht in proces en inhoud, 3. Verwerken van informatie.

In workshop 4 rondom 'Personeelsbehoefte' zijn de belangrijkste clusters van taken geïdentificeerd die van grote invloed zijn op het succes van het op orde brengen en houden van de Informatiehuishouding, taken die momenteel niet of onvoldoende belegd zijn in de huidige organisatie en taken die anticiperen op de ontwikkelingen naar de toekomst. Deze clusters van taken zijn, waar zij voor meer dan 60% verschillen van de reeds bestaande I-functies, in nieuwe I-functies gegroepeerd. Voorafgaand aan workshop 5 is een doorvertaling gemaakt naar de benodigde capaciteit voor alle I-functies (nieuwe en bestaande) naar de toekomst toe om deze taken goed te beleggen en uit te kunnen voeren en is dit afgezet tegen de reeds belegde taken. In workshop 5 is de personeelsbehoefte en de 'gap' met het huidige personeelsaanbod gevalideerd.

De benoemde FTE representeren de benodigde capaciteit tot 2026 en zijn niet noodzakelijkerwijs vast ingevulde formatieplaatsen op lange termijn. Een aantal van deze rollen heeft mogelijk piekbelasting in bepaalde jaren. Tevens is het de verwachting dat door het op orde brengen van de informatiehuishouding op langere termijn werkzaamheden komen te vervallen of minder tijd in beslag nemen. Daarom zou deze personeelsbehoefte (op bepaalde I-functies) tot 2026 ook ingevuld kunnen worden met tijdelijke capaciteit. Dit wordt verder beschreven in hoofdstuk 8 HRM-interventies. Het personeelsaanbod betreft werkzaamheden uitgedrukt in FTE, die mogelijk op dit moment door meerdere medewerkers op verschillende formatieplaatsen worden uitgevoerd.

6.1.1 Beleid, kaders en richtlijnen

Op het niveau van beleid, kaders en richtlijnen wordt door de Beleids-DG'en de relevante wet- en regelgeving en business informatie, die benodigd zijn voor de adviezen vanuit Eenheid I, gedeeld met het SG cluster. De Informatiemanager implementeert vervolgens binnen de Beleids-DG in overleg met het SG cluster de relevante kaders en richtlijnen.

De DG vertaalt indien nodig het Ministerie van Financiën breed beleid naar de implementatie van het beleid in de eigen processen: vertalen naar interne procedures, werkinstructies, evt. aanpassingen in eigen informatiesystemen (bijv. SKB, Teammate) of dienstverleningsafspraken (bijv. bij GT met Atradius). De DG creëert ook verantwoordelijkheid en eigenaarschap voor IHH/IV bij de leidinggevendenden en medewerkers om het belang van informatiehuishouding aan te tonen. Leidinggevendenden binnen de DG sturen vervolgens de medewerkers aan op het uitvoeren van de IHH/IV taken.

Tijdens verbetertrajecten wordt vanuit de DG'en de hulpvraag uitgezet, capaciteit vrijgemaakt en Informatiemanager aangesloten bij de trajecten zodat de Beleids-DG'en vertegenwoordigd en aangesloten zijn bij de veranderplannen.

Om bovenstaande te realiseren is het mogelijk nodig om tijdelijk mensen vanuit SG cluster in de Beleids-DG'en zetten als een hybride werkvorm.

Teneinde de bovenstaande benodigde taken voor de toekomst beter te kunnen beleggen is behoefte aan de onderstaande capaciteit op (nieuwe) I-functies. Voor de onderstaande nieuw benoemde I-functies verschillen de taken en werkzaamheden voor meer dan 60% van de taken van de bestaande I-functies binnen het Ministerie van Financiën en deze taken zijn in de huidige situatie niet of onvoldoende belegd in de organisatie.

Benodigde i-functies en FTE behoefte op strategisch niveau:

Strategisch Adviseur IHH – Centraal

Toekomstige behoefte

Om alle taken (niet alleen werkzaamheden uit technologische ontwikkelingen) door Eenheid I uit te voeren die nu beschreven zijn als noodzakelijk voor de toekomst van IHH is er aangegeven dat hiervoor Strategisch Adviseurs IHH nodig zijn. Stelt IHH kaders en richtlijnen op vanuit Rijksbreed beleid, zorgt voor de Rijksbrede verbinding met actoren als CIO-Rijk, de Rijksarchivaris en met gremia als het CIO-Beraad en RDDI. Intern ondersteunt de adviseur onder meer de departementale functies binnen het CIO-stelsel (departementale CIO/CISO/CDO/CPO) en draagt daarmee bij aan de departementale samenhang. Borgt dat het belang van het Ministerie van Financiën adequaat wordt meegenomen. Adviseert DG'en en het lijnmanagement en maakt afspraken over toepassing IHH in de DG. Monitort juiste toepassing beleid en stelt bij. Stemt af met de verschillende belanghebbenden op strategisch niveau en creëert draagvlak. Borgt de ontwikkeling van een praktisch handelingsperspectief naar de DG (concrete regels).

Behoefte: 3 FTE

Huidig personeelsaanbod

Momenteel is een deel van deze taken (plm. 1 FTE verdeeld over meerdere functionarissen) belegd bij de Senior Adviseur Digitale Informatiehuishouding in het team Informatievoorziening en de Strategisch I-Adviseur binnen de CIO Office. Er zijn significant meer uren nodig om deze taken goed te kunnen uitvoeren en deze taken moeten op een hoger strategisch niveau worden belegd.

Aanbod: 1 FTE

Kwaliteitszorgmanager IHH – Centraal

Toekomstige personeelsbehoefte

Op dit moment wordt er niet (aan)gestuurd op het juist en tijdig archiveren van dossiers naar de beleidsmedewerkers omdat er een gebrek aan informatie is over de kwaliteit van het geheel van IHH/IV taken uit te voeren door de organisatie. Normen hiervoor moeten worden geoperationaliseerd in KPI's en onderdeel worden van een structurele PDCA-Cyclus. Hiervoor is het essentieel om een kwaliteitszorgsysteem in te richten met bijbehorende rapportages waarmee leidinggevendenden kunnen sturen. De Kwaliteitszorgmanager IHH ontwikkelt het kwaliteitszorgsysteem en richt de PDCA-Cyclus in. Stuurt de ontwikkeling van normen en rapportages aan en adviseert DG'en proactief op basis van transparante geautomatiseerde IHH/IV rapportages.

Behoefte: 1 FTE

Huidig personeelsaanbod

Deze taken zijn in de huidige situatie niet belegd in de organisatie.

Aanbod: 0 FTE

IHH Auditor – Extern te beleggen bij Rijksauditediensten

Naast het kwaliteitszorgsysteem is het belangrijk om overkoepelend een controleorgaan te hebben dat juiste archivering controleert. Hiervoor is het van belang dat de kwaliteit van IHH/IV eerst verder op orde is gebracht en kwaliteitsnormen zijn gedefinieerd. Wij stellen voor om deze rol van IHH Auditor extern te beleggen bij de daartoe reeds bestaande Rijksauditediensten.

Informatiemanager – Decentraal

Toekomstige personeelsbehoefte

De Informatiemanager denkt mee op operationeel, tactisch en strategisch niveau. De Informatiemanager brengt (proactief) de benodigde verbeteringen in IHH/IV voor de DG in kaart, stemt levering van oplossingen hiervoor af met Eenheid I en is het aanspreekpunt voor het SG cluster/Eenheid I op het gebied van informatiehuishouding. Verwerkt verbetervoorstellen en oplossingsrichtingen in samenwerking met Eenheid-I in projectvoorstellen waarin zowel procesanalyse als informatiearchitectuur is verwerkt. Coördineert en faciliteert implementatie binnen DG in samenwerking met I-Ondersteuner en Ketenregisseur.

Behoefte: 4 FTE

Huidig personeelsaanbod

Per Beleids-DG is 1 formatieplaats voor de Informatiemanager gereserveerd en deze is voor Rijksbegroting en Generale Thesaurie reeds ingevuld. Voor het SG cluster is geen formatieplaats gealloceerd.

Aanbod (formatie): 3 FTE

CDO - Centraal

Toekomstige personeelsbehoefte

De CDO is verantwoordelijk voor de data governance, het data management en het door ontwikkelen van de data-infrastructuur ten behoeve van IHH/IV op orde. Het CDO beleidsdepartement geeft invulling aan de datastrategie en routekaart.

Behoefte: 1 FTE

Huidig personeelsaanbod

Voor elk van de departementale functies (CIO, CISO, CPO en dus ook CDO) is er een departementale functionaris én een functionaris bij de onderdelen DG Douane, DG Herstel Toeslagen en DG Belastingdienst. Deze taken zijn in de huidige situatie niet belegd in het beleidsdepartement.

Aanbod: 0 FTE

6.1.2 Inzicht in proces en inhoud

Voor het inzicht in proces en inhoud maakt de DG inzichtelijk hoe het proces loopt, welke normen en eisen er gelden, welke informatie op welk moment openbaar moet worden gemaakt en wie hieraan werken, ten behoeve van proces- en systeemrichting en –verbetering. De DG bepaalt ook het ambitieniveau (naast de verplichte handelingen voor de DG'en), de kwaliteitsnorm en de indicatoren voor IHH/IV op orde, dit kan verschillen per proces.

Om te zorgen voor een goed ingerichte informatiehuishouding stuurt de DG aan op de informatie uit het kwaliteitszorgsysteem en verbindt consequenties aan onvolledige dossiers. De DG biedt vervolgens overzicht van de relevante informatie en data voor analyses of informatieverzoeken. De DG voert de (finale) toets uit of dossiers openbaar, vernietigd of gearhiveerd kunnen/moeten worden.

Daarnaast is de DG proactief betrokken in verbeterprojecten, waarbij het type en de mate van betrokkenheid afhankelijk is van de aard van het project.

Teneinde de bovenstaande benodigde taken voor de toekomst beter te kunnen beleggen is behoefte aan de onderstaande capaciteit op (nieuwe) I-functies op tactisch niveau:

Ketenregisseur – Centraal

Toekomstige personeelsbehoefte

De Ketenregisseur regisseert de keten van gebruiker, proces en technologie en borgt hiermee samenhang zodat de randvoorwaarden aanwezig zijn voor de Beleids-DG om de verantwoordelijkheden op IHH/IV waar te maken.

Behoefte: 1 FTE

Huidig personeelsaanbod

Deze taken zijn in de huidige situatie niet belegd in de organisatie.

Aanbod: 0 FTE

Project/implementatie-manager IHH – Centraal

Toekomstige personeelsbehoefte

De functie van Projectmanager is nu grotendeels extern belegd, maar het is essentieel om deze functie ook intern te beleggen waarin implementatie van projecten een belangrijk onderdeel wordt van de functie. De Project/implementatie-manager IHH kan zorgen voor de continue innovatie en het implementeren van verbeterprojecten in de gehele organisatie. Stuur verbeterprojecten aan op strategisch en tactisch niveau met inhoudelijke kennis van de DG-processen en de DG-organisatie.

Behoefte: 2 FTE, gebaseerd op het aantal verbeterprojecten (plm. 50) dat na de décharge van de projectorganisatie PIOO aan Eenheid I zal worden overgedragen⁸.

Huidig personeelsaanbod

Deze taken zijn in de huidige situatie niet belegd in de organisatie en worden extern ingehuurd, waardoor Projectmanagers vaak te weinig dieptekennis hebben van de organisatie en de processen.

Aanbod: 0 FTE

Procesmanager IHH – Centraal

Toekomstige personeelsbehoefte

Aangezien de interne bedrijfsprocessen rondom IHH/IV niet duidelijk beschreven staan, duidelijk gecommuniceerd zijn en het in toenemende mate belangrijk wordt om dit te concretiseren is het belangrijk om hier extra bezetting op te zetten. De Procesmanager IHH houdt zich bezig met het optimaliseren van de IHH-processen in de MinFin organisatie over de gehele keten in samenwerking met de Ketenregisseur. Ontwikkelt en onderhoudt de IHH/IV procesmodellen inclusief de in- door- en uitstroom van informatie in de processen en de wijze van vastlegging. Is voortdurend op de hoogte van wijzigingen aan deze processen en is continu op zoek naar verbeteringen in de manier van werken op IHH/IV om tot betere eindresultaten te komen. Zo kan het zijn dat bij nieuwe wet- en regelgeving processen moeten worden aangepast. Onderzoekt samen met de Informatiemanager wat de informatiebehoefte is en hoe de informatiestroom verloopt. Bekijkt daarnaast welke problemen er zijn met betrekking tot een goede doorstroming van informatie en tracht hiervoor in samenwerking met de Ketenregisseur een geautomatiseerde oplossing te bieden. Voor een versnelling van het in kaart brengen van de IHH processen en bijbehorende informatiestromen is aanvullende capaciteit benodigd.

Behoefte: 2 FTE

⁸ In het SPP is geen additionele capaciteit opgenomen binnen de Beleids-DG'en voor continue verbeteren en het meewerken aan verbeterprojecten. De aanname is, dat de capaciteit voor continue verbeteren en voor het initiëren en implementeren van verbeteringen in de huidige situatie reeds onderdeel is van de werkzaamheden binnen de Beleids-DG-en en dat daar geen extra capaciteit voor benodigd is.

Huidig personeelsaanbod

De taken van procesmodellering zijn in de huidige situatie deels belegd in het SG Cluster bij 3 Procesmanagers. Eenheid I heeft voor het in kaart brengen van verbeteringen echter ook inzicht nodig in de in- door- en uitstroom van informatie in de processen en de wijze van vastlegging van informatie, hetgeen significant meer werk met zich mee zal brengen bij het in kaart brengen van de procesmodellen. Indicatie is dat tenminste voor 20 directies de procesmodellen en de bijbehorende informatiestromen in kaart gebracht moeten worden. De huidige Procesmanagers hebben momenteel geen capaciteit voor het op korte termijn in kaart brengen van de IHH processen en informatiestromen.

Aanbod: 0 FTE

Leveranciersmanager IHH – Centraal

Toekomstige personeelsbehoefte

De Leveranciersmanager IHH moet overzicht behouden tussen diensten die vanuit externe leveranciers geleverd worden voor IHH/IV en als aanspreekpunt fungeren op het moment dat er iets fout gaat. Als er behoefte is aan nieuwe applicaties of diensten coördineert de Leveranciersmanager IHH dit met de externe leveranciers. Gezien het toenemend gebruik van deze diensten is het belangrijk om goed op leveranciers te sturen zodat ze passende dienstverlening (kunnen) bieden. Daarnaast zorgt de Leveranciersmanager IHH ervoor dat 'work arounds' worden opgelost, informatie eenduidig in goed aangesloten set van technologie tools wordt bijgehouden, zodat dit ook makkelijker snel te ontsluiten is. Borgen dat het technologielandschap wat IHH/IV moet ondersteunen goed beheersbaar en toekomstbestendig is. Met behulp van de inhoudelijke aansturing van de Architect IHH.

Behoefte: 1 FTE

Huidig personeelsaanbod

De taken van het leveranciersmanagement worden nu niet structureel ingevuld door IV. Om deze taken volledig uit te voeren is hier 1 FTE extra voor benodigd.

Aanbod: 0 FTE

Pool Actieve en Passieve Openbaarmaking – Centraal

Vanuit Actielijn 5 vindt, in nauwe samenwerking met DJZ, en een brede groep aan belanghebbenden binnen het departement, momenteel een analyse van de benodigde capaciteit op het vlak van passieve openbaarmaking. Deze volgt op korte termijn als onderdeel van de uitkomsten van de Woo tweedaagse. Deze uitkomsten worden in de komende periode met de Bestuursraad gedeeld. Hierbij zal ook worden ingegaan op andere vormen van openbaarmaking, zoals actieve openbaarmaking en parlementaire enquêtes. De capaciteitsinschattingen voor Actieve en Passieve Openbaarmaking zijn derhalve niet opgenomen in dit SPP.

(Documentaire) Zoekspecialisten – Centraal

Toekomstige personeelsbehoefte

Zoekspecialisten die vanuit het centrale niveau worden aangestuurd en helpen met zoekvragen d.m.v. klassieke trefwoord searches. Het is wenselijk om deze specialisten in huis te hebben omdat de informatie gevoelig en vertrouwelijk kan zijn.

Behoefte: 6 FTE

Huidig personeelsaanbod

De huidige Zoekspecialisten zijn overbelast en kunnen de verzoeken niet aan. Deze rol wordt momenteel ingevuld door de functie Adviseur Documentaire Informatievoorziening. Deze capaciteit bestaat uit 2 FTE structureel en 2 FTE op basis van tijdelijke financiering (boven formatief). Eenheid I ziet geen mogelijkheden om dit werk van deze Zoekspecialisten in de nabije toekomst (meer en beter) te automatiseren.

Aanbod: 2 FTE

Communicatie medewerkers - Centraal

Toekomstige personeelsbehoefte⁹

Voor de interne communicatie over IOO is extra capaciteit benodigd om ervoor te zorgen dat medewerkers weten wat ze moeten doen (bijvoorbeeld werkinstructies) en leidinggevendenden voldoende communicatie-ondersteuning hebben om het verandertraject te doorlopen. Voor de interne communicatie met betrekking tot IHH is 0,5 FTE per Beleids-DG en het SG-Cluster nodig. Ten slotte is na de ontbinding van PIOO mogelijk extra communicatie ondersteuning nodig voor aanvullende trainingen op zowel kennis als vaardigheden (bijvoorbeeld schrijfvaardigheid). De benodigde capaciteit voor deze aanvullende trainingen is niet opgenomen in dit SPP.

Behoefte: 2 FTE

Huidig personeelsaanbod

Interne communicatie over IHH is na overdracht van PIOO een lijnverantwoordelijkheid binnen de Beleids-DG'en en hierdoor nog niet structureel belegd in de organisatie.

Aanbod: 0 FTE

6.1.3 Verwerken van informatie

Voor het verwerken en juist archiveren van de relevante documenten en informatie is de beleidsambtenaar binnen de DG altijd zelf primair verantwoordelijk. Informatie beheren, verwerken en archiveren is een integraal onderdeel van het beleidswerk. Als ondersteuning voor de beleidsmedewerker is er binnen meerdere interviews aangegeven dat een I-Ondersteuner binnen de Beleids-DG'en hierin een rol spelen.

Om te zorgen voor een goede kwaliteit op het gebied van IHH/IV agenderen de DG-leidinggevendenden de kwaliteit van het informatiebeheer in hun afdelingsoverleg (a.d.h.v. de kwaliteitsrapportages) en maken het belang van IHH/IV bespreekbaar met de medewerkers. De DG-leidinggevende is vervolgens ook verantwoordelijk om te zorgen dat nieuwe medewerkers worden geïnformeerd over en getraind in hun verantwoordelijkheden ten aanzien van archiveren en informatiehuishouding. Ook wanneer medewerkers uitdiensttreden is informatiehuishouding een essentieel onderdeel. De DG-leidinggevende is dan verantwoordelijk om te controleren en zeker te stellen dat DG-medewerkers die uit dienst gaan hun beleidsdossiers en beleidsstukken op de juiste wijze hebben gearchiveerd en hebben geordend.

Teneinde de bovenstaande benodigde taken voor de toekomst beter te kunnen beleggen is behoefte aan de onderstaande capaciteit op (nieuwe) I-functies op operationeel niveau:

⁹ Eventuele extra benodigde communicatiecapaciteit m.b.t. het toenemend aantal vragen rondom een Woo verzoek of parlementaire enquête is niet opgenomen in dit SPP.

I-Ondersteuner – Centraal

Toekomstige personeelsbehoefte

Vanuit de DG'en is sterke behoefte aan praktische hands-on ondersteuning op de werkvloer bij het archiveren over de hele IHH/IV keten. De I-Ondersteuner ondersteunt proactief op de gehele keten van systemen voor informatiebeheer. De I-Ondersteuner ontwikkelt en geeft instructies voor de DG om beleidsambtenaren op te leiden in het op de juiste wijze vullen van de dossiers. Fungeert als steunpunt voor ambtenaren en biedt op verzoek praktische ondersteuning aan gebruikers bij het bijhouden van de dossiers. Zet netwerk van 'superusers' op en inventariseert gebruikersproblemen binnen de DG. Hiermee levert de I-Ondersteuner een directe bijdrage aan het aantal beleidsambtenaren binnen de DG dat de dossiersystemen op de juiste wijze gebruikt. De I-Ondersteuners worden centraal aangestuurd (procesmatig) door de Ketenregisseur. Inhoudelijk worden zij aangestuurd door de Strategisch Adviseur IHH.

Behoefte: 4 FTE (1 FTE per Beleids-DG en het SG Cluster)

Huidig personeelsaanbod

Een deel van deze taken is in de huidige situatie extern belegd bij Doc-Direkt, deze functionarissen ondersteunen echter alleen hetgeen wat door Doc-Direkt wordt ondersteund en niet de gehele procesketen. DG-en geven echter aan dat behoefte is aan hands-on ondersteuning op locatie over de gehele archiveringsprocesketen met inhoudelijke kennis van de DG organisatie en de DG processen.

Aanbod: 0 FTE

Information Security Officer (ISO) - Decentraal

Toekomstige personeelsbehoefte

Om informatie veiligheid te borgen is er binnen de DG'en en het SG Cluster behoefte aan een Information Security Officer. Gezien de omvang van het SG Cluster en de mate waarin de processen van elkaar verschillen is er in de toekomst behoefte aan een Information Security Officer specifiek voor deze afdeling.

Behoefte: 4 FTE (1 FTE per Beleids-DG en het SG Cluster)

Huidig personeelsaanbod

Binnen de DG'en zijn deze taken al belegd (3 FTE). Binnen het SG Cluster zijn deze taken nog niet in het personeelsaanbod belegd (0 FTE).

Aanbod: 3 FTE

Privacy Medewerker - Centraal

Toekomstige personeelsbehoefte

De Privacy Medewerker ondersteunt de Privacy Officer om de privacy van de informatiehuishouding te waarborgen. Dit omvat zowel de processen en bijbehorende verwerkingen, als de tooling die hiervoor ingezet wordt. Er wordt een toename in het aantal IHH verwerkingen verwacht. De Privacy Medewerker richt zich op de administratieve werkzaamheden die hierbij komen kijken.

Behoefte: 1 FTE (voor IHH specifieke werkzaamheden)

Huidig personeelsaanbod

Er is nu één Privacy Officer die zowel de departementale ondersteuning doet, als zich richt op het beleidsdepartement. De administratieve taken zijn in het huidige personeelsbestand niet belegd.

Aanbod: 0 FTE

Beleidsambtenaren - Decentraal

Toekomstige personeelsbehoefte

De verantwoordelijkheid voor de archivering ligt primair bij de leidinggevendenden binnen de Beleids-DG-en. Om dit te faciliteren is in het SPP additionele capaciteit opgenomen voor archieftaken voor beleidsambtenaren, gemiddeld 1 uur per week per beleidsambtenaar. Ervan uitgaande dat beleidsambtenaren hier nu geen tijd aan besteden en dat het aantal dossiers de komende jaren zal toenemen, is er op een totaal van circa 600 beleidsambtenaren, $600 \text{ uur} / 38 = 16 \text{ FTE}$ additionele capaciteit beleidsambtenaren ten behoeve van archivering benodigd. Dit betreft een herverdeling van taken als beleidsambtenaar. Deze capaciteitsuitbreiding op zich is onvoldoende om IHH te verbeteren. Rand voorwaardelijk is dat dit ook wordt ondersteund met kaders, richtlijnen, opleidingen en technologie. Tevens dienen archiveringsdoelen en -taken van de ambtenaar expliciet te worden opgenomen in de ondersteunende HR processen en procedures, bijvoorbeeld in de HR-Cyclus. Deze ondersteuning voor beleidsambtenaren zal worden gerealiseerd middels het veranderen communicatieplan iWerkt.

Huidig personeelsaanbod

Het is een wettelijke verplichting van het Ministerie van Financiën om juist te archiveren, hetgeen op dit moment onvoldoende wordt uitgevoerd door het huidige personeelsaanbod. Door de Beleids-DG'en wordt aangegeven dat hier onvoldoende tijd en ruimte voor is.

Data Coördinator - Decentraal

Toekomstige personeelsbehoefte

Het lijnmanagement binnen de Beleids-DG'en en het SG Cluster is verantwoordelijk voor het op een juiste manier omgaan met (bijzondere) persoonsgegevens. De Data Coördinator ondersteunt het lijnmanagement hierbij en zorgt onder meer voor het opstellen van een DPIA, het maken van een verwerkersovereenkomst en het inwilligen van rechten van betrokkenen zoals inzage en verwijdering. De Beleids-DG'en en het SG Cluster hebben behoefte aan Data Coördinator(en).

Behoefte: 1 FTE voor SG Cluster

Huidig personeelsaanbod

Binnen de DG'en is het personeelsaanbod van Data Coördinator(en) toereikend kijkend naar de grootte en complexiteit. Binnen het SG Cluster kan echter te weinig tijd vrijgemaakt worden voor deze rol en is aanvullend 1 FTE benodigd.

Aanbod: 0 FTE binnen SG Cluster

6.1.4 Uitvoering van technische ondersteuning en verbetering voor IHH

Technisch Beheerder - Centraal

Toekomstige personeelsbehoefte

De Technisch Beheerder beheert applicaties binnen het Ministerie van Financiën. Gezien de toename in WEM-applicaties zoals PRISMA neemt de capaciteitsbehoefte toe.

Behoefte: 2 FTE

Huidig personeelsaanbod

Er is momenteel 1 FTE voor technisch beheer, dit blijkt in de praktijk onvoldoende.

Aanbod: 1 FTE

Innovatiemanager - Centraal

Toekomstige personeelsbehoefte

Voor toekomstbestendige informatiehuishouding is innovatie van belang. In verband met de achterblijvende ontwikkeling van technologie (zoals aangegeven door P100) is het op de hoogte blijven van technologische innovaties en een hogere innovatiesnelheid cruciaal.

Behoefte: 1 FTE

Huidig personeelsaanbod

De IHH/IV taken van de Innovatiemanager zijn nu deels belegd (0,5 FTE). Om deze taken volledig uit te voeren is hier 0,5 FTE extra voor benodigd.

Aanbod: 0,5 FTE

6.2 Kwalitatieve personeelsontwikkeling I-functies

6.2.1 Decentraal

Leidinggevend

DG's creëren draagvlak en eigenaarschap m.b.t. IHH/IV bij de leidinggevenden binnen de DG'en. Leidinggevenden sturen vervolgens aan op een goed gebruik van de systemen en het realiseren van een informatiehuishouding die op orde is. Leidinggevenden onderkennen het belang van IHH/IV en zijn zich ervan bewust en ervan overtuigd dat IHH/IV een noodzaak is en kennen hun rol in het IHH/IV proces. Zij zijn in staat en bereid om hun medewerkers aan te sturen, te motiveren en te coachen en te faciliteren in een goed informatiebeheer. Ook leidinggevenden zijn inhoudelijk gedreven en vinden archivering belangrijk. Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden om te valideren dat de IHH kaders en richtlijnen concreet toepasbaar zijn voor medewerkers en dit, indien nodig, af te stemmen met de Informatiemanager voor verbetering. Dit vraagt om een belangrijke verandering van de mind-set van leidinggevenden. Hier wordt een verander -en communicatieplan voor ontwikkeld ('iWerk').

Beleidsambtenaren

Beleidsambtenaren zijn zich bewust van de noodzaak van een goede informatiehuishouding en hebben de concrete kennis beschikbaar van wat, wanneer, waar, en hoe gearcheerd dient te worden. Zij nemen eigenaarschap over informatiebeheer en archiveren is een actief onderdeel van het werkproces geworden, waarbij beleidsambtenaren vaardig zijn in het gebruik van relevante systemen. Door voldoende tijd en ruimte voor informatiehuishouding te borgen zal archiveren geen extra werkdruk opleveren. Om dit te realiseren is het van belang ambtenaren mee te nemen in de ontwikkelingen met betrekking tot informatiehuishouding, waarbij eenduidige afspraken centraal staan. Gezien het merendeel van de beleidsambtenaren digitaal vaardig is, is training en bewustwording de belangrijkste ontwikkeling. Hier wordt een verander -en communicatieplan voor ontwikkeld ('iWerk').

6.2.2 Centraal

Door Eenheid I is aangegeven dat zij de kwalitatieve analyse op het huidige personeelsaanbod als een vervolgstap na de oplevering van dit SPP willen uitvoeren. Daarom is het in kaart brengen van de competentie gaps op de huidige populatie van Eenheid I niet meegenomen in de aanpak voor dit SPP en zijn daarmee buiten beschouwing van dit SPP gelaten.

7 Gapanalyse

7.1 Inleiding

De gapanalyse is uitgevoerd op de kwantitatieve en de kwalitatieve personele ontwikkeling. De kwantitatieve gap richt zich op het personeelstekort uitgedrukt in FTE. De kwalitatieve gap beschrijft de benodigde ontwikkeling van het huidige personele aanbod.

7.2 Kwantitatieve gapanalyse

Wanneer wij de personeelsbehoefte naar de toekomst afzetten tegen het huidige personele aanbod op de beschreven I-functies, dan zien wij naar de toekomst een personeelstekort van +41,5 FTE ontstaan:

Tabel 2

Kwantitatieve gapanalyse

I-functie	Totaal FTE Behoefte	Huidig FTE Aanbod	Gap FTE
Centraal: Kaders, advisering & randvoorwaarden			
CIO, CISO, Privacy Officer, Enterprise Architect/CTO	1,5	1,5	0
CDO	1	0	1
Privacy Medewerker	1	0	1
Strategisch I-Adviseur IHH	3	1	2
Ketenregisseur	1	0	1
Procesmanager IHH	2	0	2
Kwaliteitszorgmanager IHH	1	0	1
Leveranciersmanager IHH	1	0	1
Service Manager	3	3	0
Innovatiemanager	1	0,5	0,5
SOC medewerker	0,5	0,5	0
Technisch Beheerder	2	1	1
Centraal: Directe ondersteuning beleidsDG & SG-cluster			
Projectmanagers	2	0	2
Pool actieve en passieve openbaarmaking	<i>Capaciteitsinschattingen worden separaat aan bestuursraad voorgelegd en zijn hier buiten beschouwing gehouden.</i>		
(documentaire) zoekspecialisten	6	2	4
Communicatie medewerkers	2	0	2
Recordmanager	2	2	0
I-Ondersteuner	4	0	4
Decentraal: BeleidsDG & SG-cluster			
Informatiemanager	4	3	1
Ondersteuning archieftaken beleidsambtenaren	16	0	16
Data Coördinator	1	0	1
Information Security Officer	4	3	1
Totaal	59	17,5	41,5

7.3 Kwalitatieve gapanalyse

Er is een kwalitatieve gap vastgesteld op het bewustzijn, het eigenaarschap en de kennis met betrekking tot IHH/IV binnen de Beleids-DG'en. Zowel leidinggevenden als beleidsmedewerkers zijn zich onvoldoende bewust van het belang en de noodzaak van goede informatiehuishouding. Daarnaast is er momenteel onvoldoende kennis over wat, hoe, waar, en wanneer gearchiveerd dient te worden. De rol van leidinggevenden is hierin van groot belang. Zij moeten in staat worden gesteld om beleidsmedewerkers sturing te geven in het uitvoeren van juiste informatiehuishouding. Daarnaast moeten beleidsmedewerkers geëquipeerd worden om archiveren onderdeel te maken van hun dagelijkse werkzaamheden. De digitale vaardigheden binnen de Beleids-DG'en zijn voldoende om dit op correcte wijze uit te voeren.

Ten aanzien van de kwalitatieve I-competenties in de centrale organisatie verwachten we geen grote mis-match tussen toekomstig benodigde en huidige competenties van de populatie. Wel moet aandacht zijn voor door ontwikkeling en retentie. Dit zal worden meegenomen in de ontwikkelschouw en de gesprekscyclus Rijk.

8 Advisering HRM instrumentarium en arbeidsmarktbenadering

8.1 Inleiding

Om de benodigde personeelscapaciteit te realiseren en de vastgestelde gaps te dichten kan een divers palet aan HRM instrumenten worden ingezet. Per (nieuwe) I-functie wordt besproken welke 'harde' en 'zachte' vaardigheden benodigd zijn, in welke mate de functie kritiek is voor het succesvol maken van IHH/IOO en welk HRM instrumentarium hiervoor ingezet kan worden. Dit hoofdstuk richt zich op de kwantitatieve interventies voor (nieuwe) I-functies. De benodigde kwalitatieve interventies voor de zittende populatie wordt kort besproken, maar moet verder worden uitgewerkt in een vervolgstap.

8.2 Advisering aantrekken en ontwikkelen van medewerkers

De volgende I-functies moeten in de 1^{ste} helft van 2023 extern aangetrokken of intern ontwikkeld worden om in de zomer van 2023 het personeel aan boord te hebben om informatiehuishouding op orde te krijgen en houden:

Strategisch Adviseur IHH – Centraal

Benodigde 'harde' en 'zachte' vaardigheden

De Strategisch Adviseur IHH moet een goed begrip hebben van het Rijksbrede beleid, kaders en richtlijnen op het gebied van IHH/IV en van de bijbehorende processen. Daarnaast is algemene kennis van de IHH/IV technologie van belang om de technische mogelijkheden in te kunnen schatten. Inlevingsvermogen in de behoeftes vanuit de Beleids-DG'en is een belangrijke 'zachte' vaardigheid. Dit stelt de Strategisch Adviseur IHH in staat om verschillende belangen te begrijpen, beelden samen te voegen en op basis hiervan draagvlak te creëren en lijnen uit te zetten voor concrete handelingen (conceptueel vermogen). Ten slotte zijn communicatieve vaardigheden op strategisch niveau benodigd.

De Strategisch Adviseur IHH is essentieel voor het succes van IHH/IOO gezien deze I-functie de IHH/IV kaders en richtlijnen opstelt. Zonder deze kaders en richtlijnen zal sturing ontbreken.

Advies HRM Instrumentarium

Voor de inschaling moet voor een Strategisch Adviseur IHH gedacht worden aan een functie op WO-niveau in Schaal 12 (jr)/13(mr)/14(sr). Gezien de strategische positie en de vereisten aan kennis van wetgeving, beleid en processen heeft het de voorkeur om de Strategisch Adviseur IHH binnen het Ministerie van Financiën intern te ontwikkelen dan wel intern (binnen het Rijk) aan te trekken. Het is een mooie doorgroeioppositie voor bijvoorbeeld Adviseurs Informatievoorziening of op de langere termijn voor Trainees. Trainees zouden kunnen starten in een meer junior rol en binnen 3-5 jaar kunnen doorgroeien naar een medior positie. Dit vraagt van leidinggevend en senior adviseurs (binnen Eenheid I) dat voldoende tijd en aandacht vrijgemaakt kan worden om deze mensen te begeleiden, voor 'coaching on the job' en voor continue feedback zodat ze zich in het werk kunnen ontwikkelen. Op de lange termijn is het belangrijk om voldoende continue (interne) aanwas te realiseren voor deze positie gezien het strategisch belang en het verloop waar het Ministerie van Financiën mee te maken heeft. HR Advies heeft aangegeven dat er een divers opleidingsaanbod beschikbaar is wat hiervoor ingezet kan worden.

Kwaliteitszorgmanager IHH – Centraal

Benodigde 'harde' en 'zachte' vaardigheden

De Kwaliteitszorgmanager IHH is een specialist op het gebied van IHH/IV en heeft veel kennis van wet- en regelgeving, normen en kaders en is in staat deze te beoordelen. Daarnaast zorgt de Kwaliteitszorgmanager IHH voor rapportages en verbetervoorstellen die hieruit voortvloeien. Hiervoor zijn analytisch vermogen, kritisch en conceptueel denken van belang. De kwaliteitszorgmanager stelt in overleg met de CIO, de Informatie Manager en de Directeuren-Generaal de kwaliteitsnormen en de wijze van monitoring en rapportage vast. Hiervoor zijn sterke

strategische communicatieve vaardigheden, adviesvaardigheden en organisatiesensitiviteit op strategisch niveau benodigd.

De Kwaliteitszorgmanager IHH speelt een belangrijke rol in de verantwoording aan de Bestuursraad van het ministerie van Financiën en in de verantwoording richting het Rijk en is hierdoor belangrijk voor het succesvol maken van IHH/IOO.

Advies HRM Instrumentarium

Voor de inschaling moet gedacht worden aan een functie op WO-niveau in Schaal 12. De benodigde specialistische kennis op het gebied van IHH/IV, en in het bijzonder archivering, is erg schaars op de arbeidsmarkt. Er is een opleiding tot Archiefinspecteur hetgeen een goede vooropleiding is voor deze functie, echter daarvan is maar een beperkt aantal afgestudeerden op de arbeidsmarkt. Daarbij is vanwege het strategische karakter van de rol minimaal 5 tot 7 jaar werkervaring benodigd. Gegeven de kritiekheid en schaarste van deze functie is het advies om hiervoor een ervaren senior aan te trekken, bij voorkeur met ervaring binnen de (centrale) (Rijks-) overheid, of een medior met kennis op dit beleidsterrein door te ontwikkelen.

Ketenregisseur – Centraal

Benodigde 'harde' en 'zachte' vaardigheden

De Ketenregisseur werkt nauw samen met de Strategisch Adviseur IHH en de Kwaliteitszorgmanager IHH en heeft goed inzicht in de IHH/IV processen binnen het Ministerie van Financiën. Hiernaast begrijpt de Ketenregisseur de beschikbare oplossingen om zo, in samenwerking met alle stakeholders, tot verbeteringen te komen die over de gehele keten worden doorgevoerd. De Ketenregisseur is een echte verbinder, is proactief, overziet de gehele keten ('helikopter view') en zet verandering in gang.

De Ketenregisseur is met name op korte termijn kritiek voor het succes van IHH/IOO. Zonder Ketenregisseur wordt de samenhang van gebruiker, proces en technologie onvoldoende geborgd en zijn voor de Beleids-DG'en niet alle randvoorwaarden aanwezig om de verantwoordelijkheden op IHH/IV waar te maken.

Advies HRM Instrumentarium

Voor de inschaling moet gedacht worden aan een functie op WO-niveau in Schaal 12-13. De functie van Ketenregisseur vraagt om een combinatie van vaardigheden van de Service Manager en de projectmanager, op een hoger, conceptueler strategisch abstractieniveau. Derhalve zou dit een mooie doorgroefunctie zijn voor talentvolle Service Managers en Projectmanagers. Hiervoor kan aanvullende opleiding en coaching ingezet worden. Eventueel kan ook nog worden gedacht aan ervaren programmamanagers. De gevraagde capaciteiten zijn niet erg schaars, hierdoor is de verwachting dat deze rol goed te vervullen is.

Informatiemanager – Decentraal

Benodigde 'harde' en 'zachte' vaardigheden

De Informatiemanager denkt mee op operationeel, tactisch en strategisch niveau. De Informatiemanager heeft een heldere visie en vertaalt uitdagingen van de DG samen met centraal naar (creatieve) oplossingen. Hiervoor zijn competenties zoals verbinden, draagvlak creëren, samenwerken en inspelen op krachtenvelden essentieel. Om dit succesvol te doen is ook basiskennis van de processen, systemen, omgeving en de markt benodigd. Tevens is de Informatiemanager in staat om de verbeteringen decentraal te plannen en te organiseren en op decentraal niveau te sturen op inhoud, besluitvorming en implementatie van de verbeteringen.

De Informatiemanager is een cruciale functie voor het succesvol maken van IHH/IOO.

Advies HRM Instrumentarium

Voor een aantal Beleids-DG'en is deze rol al ingevuld. De Informatiemanager is ingeschaald op WO-niveau Schaal 12. Deze I-functie is een zeer geschikte doorstroomfunctie voor mensen met circa 5 tot 7 jaar ervaring. De benodigde kennis, interesse en vaardigheden zijn echter erg schaars op de arbeidsmarkt. Advies is om middels werving en selectie de nog benodigde capaciteit aan te trekken. Gezien de schaarste op de arbeidsmarkt zijn hiervoor aanvullende talent interventies¹⁰ benodigd. Bijvoorbeeld 1) het verbeteren van de aantrekkingskracht van het Ministerie van Financiën op het gebied van IHH/IV door middel van een arbeidsmarktstrategie, 2) proactief kandidaten zoeken, 3) het opbouwen van talent pools binnen IV-talenten binnen de Rijksoverheid en/of 4) actief zittende medewerkers door ontwikkelen naar deze functie.

Project/implementatie-manager IHH – Centraal*Benodigde 'harde' en 'zachte' vaardigheden*

Belangrijk voor deze functie is dat de Projectmanager veel kennis heeft dan wel opbouwt over IHH/IV en over de organisatie en de processen van het Ministerie van Financiën. Deze kennis en dit netwerk ontbreekt bij extern ingehuurd Projectmanagers, waardoor deze een project minder snel op inhoud kunnen sturen. Verder zijn luisteren, organiseren, flexibiliteit, effectieve communicatie en anticiperen op problemen belangrijke 'zachte' vaardigheden.

De Projectmanager zorgt ervoor dat concrete veranderingen met betrekking tot IHH/IOO daadwerkelijk gerealiseerd worden, stuurt mede inhoudelijk op de kwaliteit van de verbetering en zet zijn/haar netwerk bij Eenheid I en bij de Beleids-DG'en in om tot resultaat te komen.

Advies HRM Instrumentarium

Voor de inschaling moet gedacht worden aan een functie op Hbo-niveau in Schaal 12. Momenteel worden Projectmanagers veelal extern ingehuurd. Echter, om ook de benodigde IHH/IV- en organisatiekennis en het netwerk te ontwikkelen is het wenselijk om 'eigen' Projectmanagers IHH aan te trekken. De gevraagde standaard projectmanagement vaardigheden zijn ruimschoots beschikbaar op de arbeidsmarkt, maar dit zijn veelal ZZP'ers die niet bij een organisatie in dienst willen komen. Het advies is om deze I-functie vacant te stellen, dan wel als door-ontwikkel mogelijkheid aan te bieden aan talentvolle I-medewerkers en in de tussentijd waar nodig externe inhuur te continueren en talenten aldus van ervaren mensen te laten leren. Gezien de uitdaging om Projectmanagers intern te behouden, kan voor de lange termijn ook overwogen worden om deze plekken aan te bieden voor het ontwikkelen van trainees.

Procesmanager IHH – Centraal*Benodigde 'harde' en 'zachte' vaardigheden*

De Procesmanager IHH moet het volledige IHH/IV proces, inclusief de informatiestromen begrijpen en kunnen beschrijven. Op korte termijn moeten alle processen en informatiestromen op orde worden gebracht en beschreven worden. Op de lange termijn, wanneer alle processen op orde zijn, kijkt de Procesmanager mee op het algehele proces. Hiervoor zijn een kritische blik, strategisch inzicht en analytische vaardigheden benodigd.

Deze I-functie is met name op de korte termijn van belang voor het succes van IHH/IOO. Wanneer de processen op orde zijn zal de noodzaak voor deze I-functie langzaam afnemen. De mate waarin de noodzaak afneemt is afhankelijk van de mate van (de snelheid van de) verandering van de processen.

¹⁰ In hoofdstuk 8.3 worden de "Aanbevelingen talent interventies op lange termijn" verder toegelicht.

Advies HRM Instrumentarium

Voor de inschaling moet gedacht worden aan een senior functie (+ 5 jaar ervaring) op Hbo-niveau in Schaal 12. Om op korte termijn, binnen 1 tot 2 jaar, de processen voor IHH op orde te krijgen is meer capaciteit nodig dan op de lange termijn. De huidige Procesmanagers hebben onvoldoende capaciteit om dit op korte termijn te realiseren. Advies is dan ook om voor de korte termijn (1-2 jaar) tijdelijk capaciteit in te huren en zo de processen en informatiestromen in kaart te brengen. Voor de lange termijn kunnen de huidige Procesmanagers opgeleid worden om deze rol structureel te vervullen.

I-Ondersteuner – Centraal

Benodigde 'harde' en 'zachte' vaardigheden

Om de beleidsambtenaren te begeleiden in het correct archiveren is het belangrijk dat de I-Ondersteuner substantiële kennis heeft van de IHH-richtlijnen, de IHH-processen en de werking van de IHH systemen. Daarbij moet de I-Ondersteuner proactief en klantgericht zijn. Hij/zij moet signalen van de beleidsambtenaren kunnen vertalen in behoeftes en deze vervolgens delen met de Informatiemanager. Verder zijn didactische en verbindende vaardigheden benodigd om de beleidsambtenaren instructies te geven. De I-Ondersteuner moet stevig voor een groep hoogopgeleiden kunnen staan. Onvoldoende kennis en ervaring in de IHH systemen kan leiden tot frustratie bij de beleidsmedewerkers. Om deze reden moet een I-Ondersteuner ook goed om kunnen gaan met negativiteit en stressvolle situaties.

Deze I-functie is essentieel voor het succes van IHH/IOO. De I-Ondersteuner heeft direct invloed op het aantal beleidsambtenaren dat beleidsdossiers en beleidsstukken op de juiste wijze hebben gearchiveerd en geordend.

Advies HRM Instrumentarium

Voor deze functie wordt qua inschaling gedacht aan schaal 9/10 Hbo-niveau. Om te borgen dat het voor beleidsambtenaren duidelijk is bij wie ze moeten zijn voor vragen met betrekking tot archivering is continuïteit van I-Ondersteuners van belang. Om deze reden is het advies om de benodigde I-Ondersteuners te werven van de arbeidsmarkt. Daarnaast kan worden overwogen om een partnerovereenkomst aan te gaan met een leverancier waarbij een benoemde (vaste toegewezen personen), ingezette capaciteit voor een aantal jaar verbonden is aan een DG. Ten slotte kan het uitbesteden van training worden overwogen wanneer het werven van didactische vaardigheden een uitdaging vormt.

Beleidsambtenaren en Leidinggevenden – Decentraal

Benodigde 'harde' en 'zachte' vaardigheden

De Beleids-DG'en zijn primair verantwoordelijk voor het bijhouden van dossiers en archivering van informatie. Om IHH op orde te krijgen is het essentieel dat deze doelgroep de juiste kennis heeft van waarom, wat, waar, wanneer en hoe gearchiveerd dient te worden. Om dit goed te kunnen uitvoeren zijn vaardigheden als advisering en (organisatie) sensitiviteit cruciaal.

Advies HRM Instrumentarium

Om te borgen dat Beleidsambtenaren begrijpen hoe ze Informatiebeheer op de juiste wijze moeten uitvoeren en dit ook kunnen en willen doen is het verander- en communicatieplan 'iWerkt' opgesteld. Het veranderplan iWerkt beschrijft de benodigde interventies (communicatie, informatiesessies etc.) richting leidinggevenden voor het creëren van bewustzijn, draagvlak en voorbeeldgedrag door leidinggevenden ten aanzien van IHH. iWerkt beschrijft tevens de te ontwikkelen interventies (o.a. trainingen, instructiematerialen, kennisambassadeurs) voor de doelgroep van Beleidsambtenaren. Voorbeelden van interventies die in het iWerkt plan worden benoemd zijn bijvoorbeeld het ontwikkelen van instructiematerialen (infosheets, checklists, werkafspraken), demo's en het opnemen van 'mijn informatie op orde' in de P-cyclus.

8.3 Advies vervolgstappen vanuit het Strategisch Personeelsplan

Om de informatiehuishouding op orde te krijgen adviseren we via 3 lijnen te acteren; 1) vervolgstappen op korte termijn, 2) vervolgstappen en aanbevelingen op de lange termijn, en 3) aanbevelingen voor aanscherpingen van het SPP.

8.3.1 Vervolgstappen SPP op de korte termijn

De wens om de beoogde personele versterking te realiseren in de 1^{ste} helft van 2023 is ambitieus gelet op de krapte op de arbeidsmarkt en de Rijksbrede behoefte tot versterking op het terrein van IOO/IHH. Om deze reden is het van belang op korte termijn de benodigde vervolgstappen te doorlopen.

Na akkoord op de vastgestelde capaciteitsbehoefte van dit SPP dient het O&F rapport met inrichtingsvoorstel te worden opgesteld. Om samenhang te borgen moet hierbij verbinding met het capaciteitsvoorstel uit de Woo-tweedaagse, de vorming van de directie Digitalisering & Informatisering¹¹ en het verander- en communicatieplan 'iWerkt' worden gemaakt. Vervolgens kan worden bepaald welke interventies ingezet worden om de aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt te vergroten en moeten de vacatures, in lijn met deze interventies, worden uitgezet.

Hiernaast moet binnen Eenheid-I de gap tussen de benodigde competenties en de competenties van de huidige capaciteit worden onderzocht. Voor de opleiding en ontwikkeling van de medewerkers binnen de Beleids-DG'en is het verander- en communicatieplan (VPC) "iWerkt" opgesteld.

In het faciliteren van de geschetste ontwikkeling, kunnen de reguliere HR instrumenten en processen worden ingezet. Deze voorzien zowel in de ontwikkeling van de organisatie en formatie, als de instroom, ontwikkeling en het behoud van het benodigde personeel. Hierbij is te denken aan: ondersteuning van het (re)organisatieproces (opstellen/aanpassen O&F'n en addenda), indeling en weging van functie (conform functiegebouw rijk), koppeling van functies aan KWIV profielen, ondersteuning van het werving en selectieproces (bijvoorbeeld werken met dedicated recruiters die werken aan de hand van een concreet wervingsplan), uitvoering van de gesprekcyclus rijk, ontsluiting van doelgroep specifiek opleidingsaanbod, etc. Een arbeidsmarktstrategie is nog in ontwikkeling.

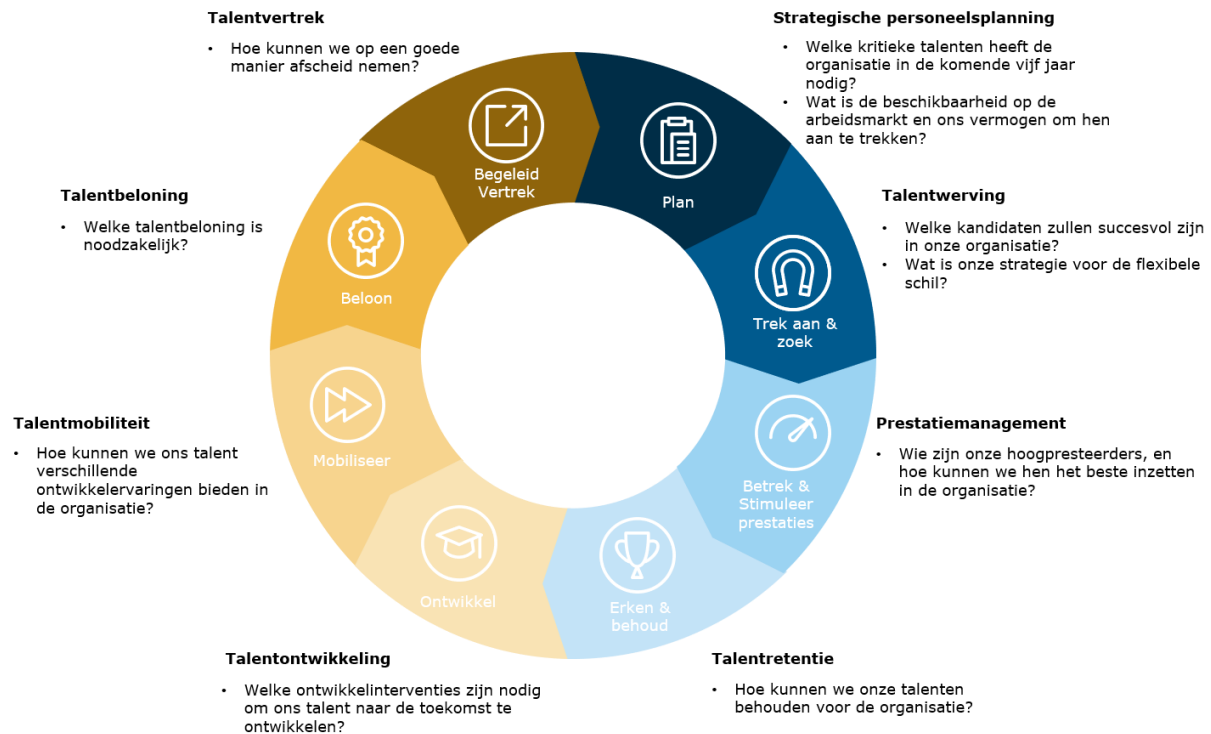
8.3.2 Vervolgstappen en aanbevelingen talent interventies op de langere termijn

Om in te spelen op de krappe arbeidsmarkt is naast een arbeidsmarktstrategie een integrale talentbenadering benodigd. We adviseren daarom om de talentcyclus (zie figuur 5) verder aan te scherpen om zo de talentbehoefte op lange termijn beter te kunnen plannen en invullen. Hierbij adviseren we in te spelen op een viertal onderwerpen welke hieronder nader zijn uitgewerkt met concrete handvaten:

1. *Ontwikkel* de medewerker en leidinggevende van de toekomst
2. Richt het juiste instrumentarium in om I-talent *aan te trekken*
3. Faciliteer leidinggevendenden met de instrumenten om I-talent te *behouden*
4. Onderzoek *alternatieve* dienstverleningsstrategieën

¹¹ O&F rapport voor nieuwe directie Digitalisering & Informatisering is al in lijn met het SPP

Figuur 5
Talentcyclus



Ontwikkel de medewerker en leidinggevende van de toekomst

De komende jaren vraagt de omgeving van het Ministerie van Financiën om steeds sneller en wendbaarder te kunnen inspelen op de ontwikkelingen in de maatschappij, de politiek en de technologie. Om dit mogelijk te maken worden van leidinggevenden en medewerkers meer en andere competenties gevraagd, onder andere op het gebied van innovatie, automatisering en robotisering, strategische samenwerkingsrelaties en ketens, wendbaarheid en (digitale) veiligheid.

Het belangrijk om periodiek/jaarlijks de gap tussen de benodigde competenties en de competenties van de huidige capaciteit te onderzoeken. Deze kwalitatieve gap analyse kan uitgevoerd worden door middel van een **ontwikkelschouw**. Vervolgens kunnen leer- en ontwikkelinterventies worden opgesteld om de potentiële competentie 'gap' te dichten.

Aan medewerkers dient een perspectief geboden te worden van de **ontwikkelmogelijkheden**. Leidinggevenden moeten in de interventies met medewerkers maximaal inzetten op **coaching** en ontwikkeling van medewerkers op de vaardigheden die het Ministerie van Financiën in de toekomst nodig heeft, zoals bijvoorbeeld innovatie en verandermanagement. Om in te spelen op de krappe arbeidsmarkt en om de **interne mobiliteit** te vergroten kunnen **leer-en carrièrepaden** voor I-functies worden ontwikkeld.

Ook voor de leidinggevenden moeten er voldoende interventies zijn om de vaardigheden van de toekomst te ontwikkelen. De wijze van leidinggeven ontwikkelt zich steeds meer naar **dialogisch en betekenisvol leiderschap**. Leidinggevenden en medewerkers zijn continu met elkaar in gesprek, waardoor reflectie op het eigen gedrag en dat van de ander ontstaat. Daarnaast is het **uitdragen van een visie** essentieel om richting te geven aan betekenis. Met name jonge talenten vinden het bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen en het collectieve belang, eigenaarschap en zingeving steeds belangrijker. Begeleid leidinggevenden in het ontwikkelen van deze leiderschapsvaardigheden.

Richt het juiste instrumentarium in om I-talent aan te trekken

Het Ministerie van Financiën heeft een uitdaging om I-talent aan te trekken en te werven. Op sommige I-vacatures komen weinig tot geen reacties. De arbeidsmarkt voor I-functies is zeer krap. Gegeven de krappe arbeidsmarkt voor I-talent is alleen het plaatsen van een aantrekkelijke vacature onvoldoende, zeker voor I-functies.

Breng in kaart wat een I-functie bij het Ministerie van Financiën **onderscheidt** van een I-functie bij een andere organisatie; Wat is de unieke medewerker propositie? Waarin kan het Ministerie van Financiën zich onderscheiden?

Evalueer daarnaast het **wervingsproces**: Wordt de I-functie aantrekkelijk gepositioneerd? Worden voldoende goed gekwalificeerde kandidaten aangetrokken? Wat spreekt potentiële kandidaten wel en niet aan in een I-functie bij het Ministerie van Financiën? Door het verbeteren van de arbeidsmarktstrategie kan de omvang en de kwaliteit van de kandidatenpool worden verbeterd.

Kijk ook naar de werking van het **selectieproces**; Is de snelheid en doorlooptijd van het selectieproces voldoende? Hoe is de kandidaat beleving? Waar zit de uitval tijdens het selectieproces? Mogelijk kan het proces worden verbeterd en versneld door het gebruik van niet-traditionele bronnen van talent, het personaliseren van de kandidaat beleving en inzet van AI, Cognitive en Analytics.

Moedig medewerkers aan tot wervingsactiviteiten door middel van **formeel en informeel netwerken**. Betrek huidige kandidaten bij andere vacatures in de organisatie en vraag hen om kandidaten te **refereren**. Identificeer waar je doelgroep online hun tijd aan besteedt en zorg daar voor een goede organisatieaanwezigheid.

Daarnaast kan een structurele Rijksbrede '**talent pool**' worden opgebouwd. Kijk hiervoor naar mogelijkheden om binnen de Rijksoverheid een netwerk van professionals op te bouwen die een mix van beleid, proces en IT-kennis hebben.

Faciliteer leidinggevenden met de instrumenten om I-talent te behouden

Binnen het Ministerie van Financiën is op I-functies relatief veel verloop en is het lastig om zowel jonge als ervaren talenten te behouden. Valideer of het geschetste beeld van de I-functie en van de organisatie overeenkomt met de werkelijkheid. Voer regelmatig **talent surveys** uit en bespreek de resultaten met het leiderschapsteam. Voer **exitgesprekken** uit en analyseer wat de belangrijkste vertrekredenen van medewerkers zijn.

Kijk welk type medewerker succesvol is en wat deze medewerkers nodig hebben om voor een langere periode (3+ jaar) bij het Ministerie van Financiën te blijven werken. Een belangrijk instrument voor retentie van I-talent zijn de ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden. Zorg dat leidinggevenden tijd vrij kunnen maken voor **mentoring en coaching** van hun medewerkers en kijk waar talent het beste kan worden ingezet in de organisatie. Biedt medewerkers **alternatieve verticale en horizontale carrièremogelijkheden** binnen of buiten het I-domein binnen het Ministerie van Financiën. Organiseer **partnerships met andere IV-domeinen** in de Rijksoverheid voor stages en leer-werkplekken voor I-talenten.

Daarnaast is meer tijd voor **continue feedback** van belang om medewerkers te behouden. Zo kunnen potentiële leidinggevenden tijdig worden herkend en al worden ontwikkeld en begeleid, ruim voordat ze echt op de positie zitten. Zo creëer je een **pijplijn** en is de leidinggevende zelf een coach en mentor voor de volgende generatie. Bied leidinggevenden de vaardigheden en instrumenten om betrokkenheid bij medewerkers te creëren en een cultuur van continue ontwikkelen te creëren, zodat zij hun medewerkers zo goed mogelijk kunnen faciliteren in hun ontwikkeling.

Onderzoek alternatieve dienstverleningsstrategieën

Gezien de krapte op de arbeidsmarkt voor I-functies is het zinvol om onderzoek te doen naar alternatieve dienstverleningsstrategieën; Welke mogelijkheden zijn er voor het sneller en beter **automatiseren** van niet-kritieke werkzaamheden? Hoe kan het Ministerie van Financiën voor I-functies beter gebruik maken van **ecosystemen** van kennis en arbeid? Hierbij kan gedacht worden aan inhuur en samenwerkingen met marktpartijen, kennisinstituten en universiteiten.

8.3.3 Aanbevelingen voor aanscherping SPP

In het SPP is uitgegaan van een aantal aannames welke invloed hebben op de personele capaciteitsbehoefte. Aanscherping en verrijking van de visie, strategie en routekaart op IHH/IV is wenselijk teneinde de volgordelijkheid en de aard van de benodigde capaciteit verder uit te werken. De hieronder beschreven elementen bieden handvaten voor verdere uitwerking.

Figuur 6



Een visie op openbaarheid en transparantie geeft de benodigde richting en kaders om het IHH beleid op te stellen. Om de benodigde organisatiestructuur, inrichting en IHH-processen concreet te kunnen maken moeten de IHH visie en strategie op korte termijn afgerond worden. Ook dient de governance en bijbehorende overlegstructuur voor IHH in kaart te worden gebracht om de (nieuwe) I-functies goed te laten landen in de MinFin organisatie. Het opstellen van een duidelijke structuur en inrichting borgt een juiste uitvoering van de IHH-processen. Hiernaast is een frequente afstemming tussen de Beleids-DG'en en de verschillende IHH producten cruciaal om structurele evaluatie en reflectie te borgen. Verder speelt ook technologie een belangrijke rol. Eenheid I en de Beleids-DG'en dienen in gesprek te gaan over de planning van de technologische verbeteringen om zo de behoeften op technologisch vlak af te stemmen. Vervolgens kan een Technologie-Routekaart worden opgesteld zodat de Beleids-DG'en weten wat zij wanneer kunnen verwachten en Eenheid-I planmatig te werk kan gaan.

De beschreven elementen volgen elkaar logischerwijs op, dit kan ook in acht worden genomen bij de keuzes omtrent de volgordelijkheid van het werven van de benodigde capaciteit. Hoe concreter de hierboven beschreven elementen beschreven en ontworpen zijn, hoe preciezer de capaciteitsbehoefte (talent) kan worden ingeschat. Om deze reden moeten de aannames in het SPP en de bijbehorende capaciteitsbehoefte minimaal één keer per jaar geëvalueerd worden.

9 Bijlagen

Bijlage 1: Aannames en impact op personeelsbehoefte

In de Workshop 'Capaciteitsvraagrijvers en Impact op Personeelsbehoefte' op 27 juli 2022 heeft de Werkgroep op basis van de in de eerdere SPP-workshops geformuleerde vraagrijvers en de aannames 2026 over die vraagrijvers een inschatting gedaan van de I-functies waarop de kwantitatieve impact vanuit de aanname significant zal zijn. Aan de hand van de verdere input van de werkgroep is dit nader aangescherpt. De uitkomsten zijn in de onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 3

Aannames en impact op personeelsbehoefte

Vraagrijver	Aannames voor 2026	I-functies waarop deze vraagrijver een significante kwantitatieve invloed zal hebben
Externe vraagrijvers		
Technologische ontwikkelingen	1. Het aantal en de diversiteit van technologische informatiekkanalen waarmee beleidsmakers kunnen communiceren met de omgeving zal toenemen 2. De afhankelijkheid van de maatschappij van 'Big Tech' leveranciers zal toenemen	+ Strategisch I-adviseur IHH + Leveranciersmanager IHH
Publieke processen	3. Het vertrouwen van burger en politiek in de overheid zal in de komende jaren tot 2026 niet toenemen 4. Het aantal beleidsvoorstellen wat het Ministerie van Financiën moet uitbrengen zal toenemen 5. Het aantal parlementaire enquêtes (1 of 2 per jaar) zal gelijk blijven komende jaren 6. Mogelijk toename van parlementaire onderzoeken en hoorzittingen (toename van 1 of 2 per jaar) 7. Toename van druk vanuit de politiek dat er meer documenten actief openbaar moeten worden gemaakt 8. Kortere deadlines om informatie aan te leveren voor Wob/Woo verzoeken of verzoeken vanuit de kamer en hierdoor meer druk voor het behalen van huidige termijn voor aanleveren van informatie 9. Bijzondere informatieverzoeken (integriteitkwesitie/veiligheid/ ook vanuit autoriteiten) zal mogelijk ook toenemen omdat er meer informatiestromen zijn waarin er meer te bewijzen is	+ Informatiemanager + I-Ondersteuner + Projectmanager + Kwaliteitszorgmanager IHH + Ketenregisseur + Innovatiemanager + Zoek en vind specialist + Beleidsambtenaren + Ondersteuning actieve openbaarmaking
Maatschappij en Media	10. Het aantal Wob/Woo verzoeken zal toenemen	+ Wob/Woo jurist + Wob/Woo ondersteuning
Interne vraagrijvers		
Geïmplementeerde technologie ten behoeve van IHH binnen het Ministerie van Financiën	11. Het Ministerie van Financiën heeft de eerste verbeteringen in een verbeterd DMS doorgevoerd 12. Er is een geavanceerde zoekfunctionaliteit die geïmplementeerd wordt voor e-mail / DMS / netwerkschrijf, waar mogelijk over de systemen heen (b.v. o.b.v. Artificial Intelligence/Machine Learning) daarnaast wordt de e-mail minder vaak gebruikt door ambtenaren vanwege andere communicatietools 13. Er zijn geautomatiseerde koppelingen tussen de verschillende documentensystemen (b.v. tussen DigiDoc en een volledig geautomatiseerde workflow voor het archiveren zonder 'workarounds') 14. Het Ministerie van Financiën heeft de meeste handmatige handelingen geautomatiseerd en heeft o.a. het 'lakken' grotendeels geautomatiseerd 15. Beter automatiseren van het doorzoeken van interne informatie die extern staat opgeslagen 16. Doc-Direkt blijft het uitvoerend informatiebeheer (papier én digitaal) doen	+ Procesmanager + Projectmanager + Kwaliteitszorgmanager IHH + Informatiemanager + Solution architect + Leveranciersmanager IHH
Beleidskeuzes rondom informatiehuishouding	17. Het Ministerie heeft het beleid en de richtlijnen duidelijk omschreven waardoor het voor elke ambtenaar duidelijk is wat er wordt verwacht van de ambtenaar op het gebied van informatiebeheer 18. De beleidsmedewerker blijft primair verantwoordelijk voor het bijhouden van dossiers en archivering van informatie	+ Strategisch I-adviseur IHH + I-Ondersteuner + Kwaliteitszorgmanager IHH + Beleidsambtenaren + Leidinggevend (taakaanpassing, meer bewustzijn IHH)
Beleidskeuzes rondom actieve openbaarmaking	19. De stukken die openbaar moeten worden gemaakt zijn de 11 categorieën uit de Woo, het toenemend aantal registers die aangeven wat er verder nog openbaar moet worden gemaakt en stukken in het kader van actieve openbaarmaking van beslisnota's aan de Tweede Kamer. 20. In overleg met de verzoeker wordt bepaald voor welke functionarissen de stukken openbaar worden gemaakt. Hier wordt uitgegaan van alleen van gemandateerde personen documenten openbaar maken wanneer dit relevant is.	+ Ketenregisseur + Procesmanager + Projectmanager + Pool Actieve Openbaarmaking + Beleidsambtenaren + Communicatie medewerkers
Procesinrichting en besturing	21. Er is een kwaliteitszorgsysteem aanwezig is waarmee gestuurd kan worden op de kwaliteit van informatie en documentatiebeheer 22. Er zijn toegankelijke en bruikbare instructies, training en ondersteuning voor beleidsmedewerkers beschikbaar	+ Kwaliteitszorgmanager IHH + Informatiemanager + I-Ondersteuner
Draagvlak en leiderschap	23. De Directeuren Generaal creëren draagvlak en eigenaarschap m.b.t. IHH/IV bij de leidinggevenden binnen de DG'en 24. Leidinggevenden sturen aan op een goed gebruik van systemen en realiseren van juiste archivering	+ Leidinggevend + I-Ondersteuner

Bijlage 2: Overzicht van factoren die de benodigde IHH-capaciteit bepalen

In de SPP Workshop op 2 Juni 2022 zijn de werkzaamheden die benodigd zijn voor een goede uitvoering van IHH/IV in kaart gebracht en vervolgens geclusterd in I-functies. Voor de I-functies zijn in de Workshop op 27 Juli 2022 en in vervolggesprekken samen met de (leden van de) werkgroep de factoren geïdentificeerd die de capaciteit bepalen.

Tabel 4a

Factoren die de benodigde IHH-capaciteit bepalen – Strategisch Niveau

Niveau	Benodigde werkzaamheden t.b.v. IHH/IV die nog niet of onvoldoende belegd zijn in de huidige organisatie	I-functie waar deze werkzaamheden worden belegd	Factoren die de benodigde capaciteit bepalen	Verantwoording toename FTE
Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> Geeft advies over de strategie IHH en het handelingsperspectief en geeft daarmee richting aan het beleidsdepartement Realiseert de verbinding met de overige actoren in de IHH-organisatie en borgt daarmee communicatie, een fundament en samenhang tussen mens, proces en technologie Vertaalt via kaderstelling de strategische richting naar toepasbaarheid op de tactische en operationele organisatieonderdelen bij Beleids-DG'en en het SG-cluster Monitort de realisatie en uitvoering en is daarmee in staat op het onderwerp bij te sturen 	Strategisch I-Adviseur IHH (+2 FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Mate van veelheid en complexiteit Rijksbreed IHH beleid, wetgeving en ambitie Verandersnelheid technologie Omvang en beweging binnen processen op IHH Mate van behoefte aan strategisch advies IHH 	<ul style="list-style-type: none"> De afgelopen jaren is het aantal stakeholders op strategisch niveau waarmee moet worden afgestemd sterk toegenomen: CIO Rijk, Inspectie, Nationaal Archief, Uitvoerings-DG'en en Departementale CIO Office, Bureau Rijkscommissaris, Adviescollege Overheidsinformatie, Programma Open op Orde, RDDI Rijks brede programma. Het aantal technologische ontwikkelingen neemt toe, bijvoorbeeld het aantal informatiekanaal waarmee beleidsmakers kunnen communiceren zal toenemen. Maar ook algoritmen, Whatsapp, Social Media kanalen, Artificial Intelligence, Big Data (en hoe deze te archiveren). Er komen veel meer vragen over hoe hier mee om te gaan. In de afgelopen jaren is het belang voor een IHH strategie binnen MinFin toegenomen door een toename van de informatiewetgeving, o.a. op AVG-, Privacy en Woo, nieuwe Archiefwet. Ook wat betreft Europese wetgeving komt er veel op ons af (o.a. AI Act en Data Act). Daarbij worden de vraagstukken steeds complexer. Om IHH/IV en archivering te laten landen in de organisatie zijn duidelijke en uitvoerbare afspraken nodig. Voor de toekomstige ontwikkelingen zijn hele andere kaders en richtlijnen nodig die praktisch toepasbaar moeten worden gemaakt.
	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkeling en toepassing van kwaliteitsstoetskader voor dossiervorming en kwaliteitszorgsysteem Ontwikkeling en toepassing van data analyse met betrekking tot de kwaliteit van de dossiervorming IHH Leveren van advies en rapportages aan interne klanten/ stakeholders Ingerichte en belegde PDCA Cyclus: controle, monitoring en toetsing op de kwaliteit van de informatiebeheerfunctie 	Kwaliteitszorgmanager IHH (+1 FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Hoeveelheid aan data die te analyseren is Mate van volwassenheid van het kwaliteitszorgsysteem 	<ul style="list-style-type: none"> Momenteel is er geen sturing op het tijdig en juist archiveren door gebrek aan informatie over de kwaliteit. Er zijn momenteel geen normen en KPI's voor IHH/IV ontworpen en geoperationaliseerd. PCDA-cyclus op dossiervorming is nu niet ontworpen en ingericht. Op de 2 jaarlijkse monitor is al 2 jaar keer achtereen de bevinding opgenomen dat beleidsdepartement van Financiën geen kwaliteitszorgsysteem heeft, dit o.a. vanwege capaciteitstekort.
	<ul style="list-style-type: none"> Verbeterpunten t.a.v. IHH binnen de DG onderzoeken/ signaleren en verwerken in projectvoorstellen Borgen dat de afgesproken verbeteringen in de IHH-ondersteunende middelen worden doorgevoerd Borgen dat de consequenties van nieuw beleid worden vertaald naar implicaties voor de DG Aanspreekpunt op het gebied van IHH voor het SG Cluster 	Informatiemanager (+1 FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Mate waarin IHH beleid en wetgeving zullen toenemen/complex zullen worden 	<ul style="list-style-type: none"> De informatiemanager is verantwoordelijk voor het vertalen van de (informatie)behoeften die voortkomen uit werk- en bedrijfsprocessen te vertalen richting de dienstverlenende eenheden (centrale rollen). De manager functioneert hierbij als (gedelegeerd) opdrachtgever en vertegenwoordigt de gebruikersorganisatie als afnemer van de informatievoorziening. Dit vertalen op strategisch/tactisch niveau helpt de centrale organisatie om adequaat te kunnen reageren en hierbij zoveel mogelijk te zorgen voor generieke bouwstenen en herbruikbaarheid. De drie Beleids-DG'en hebben inmiddels fte's voor invulling van de rol. Het SG-cluster nog niet. Dit terwijl zij ook afnemer zijn van de informatievoorziening. Behoeften van onderdelen van het SG-cluster komen nu ongecoördineerd binnen en zijn daarmee lastig(er) te realiseren.
	<ul style="list-style-type: none"> Stelt datastrategie voor het beleidsdepartement op en vertaalt deze door naar de IHH op het beleidsdepartement Werkt binnen het departementale CDO-stelsel data governance en datamanagement binnen het beleidsdepartement uit Draagt bij aan kaders voor data/algoritmes binnen IHH en maakt monitoring (mede) mogelijk Geeft gevraagd en ongevraagd advies over meer doordacht gebruik van data en algoritmes binnen de IHH, doorontwikkeling van de (data) infrastructuur en mogelijkheden tot verbetering van transparantie/verantwoording 	Chief Data Officer (+1 FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Mate van ambitie en voorschriften voor data/IHH Rijksbreed, departementaal en binnen het beleidsdepartement Verandersnelheid technologie/mogelijkheden tot data analyse Omvang en beweging binnen processen op IHH Mate van behoefte aan strategisch advies IHH Mate van volwassenheid CDO-stelsel Financiën als component in het CIO-stelsel 	<ul style="list-style-type: none"> De behoefte naar eenduidig en doordacht gebruik van data binnen de IHH neemt toe, zowel intern als buiten de organisatie in ketens of afnemers van de organisatie. De CDO structureert en harmoniseert datastromen, vereenvoudigt data invoer vereenvoudigt en borgt de kwaliteit van de gebruikte data. De functie wordt nu op het beleidsdepartement niet ingevuld. Wat om deze reden onvoldoende wordt gedaan is o.a: <ul style="list-style-type: none"> Het komen tot een visie ambitie en vertaling in een strategie en generiek inrichtingsplan op datamanagement, data governance en gegevenstyperingsbeleid die richting biedt, maar tegelijkertijd ruimte geeft aan de Beleids-DG'en en SG-cluster om binnen de eigen context verder te bouwen. implementeren van Rijksbrede en departementale kaders naar het beleidsdepartement. Overzicht van datastromen en verwerkingen (al dan niet via een algoritme).

Tabel 4b
Factoren die de benodigde IHH-capaciteit bepalen – Tactisch niveau

Niveau	Benodigde werkzaamheden t.b.v. IHH/IV die nog niet of onvoldoende belegd zijn in de huidige organisatie	I-functie waar deze werkzaamheden worden belegd	Factoren die de benodigde capaciteit bepalen	Verantwoording toename FTE
Tactisch	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen en onderhouden van technologie-sourcing strategie Regisseren keten van gebruiker, proces en technologie om zo samenhang te borgen Ontwikkelen verbetervoorstellen m.b.t. processen en informatiestromen Selecteren, aansturen en coördineren van de technologieketen en bijbehorende technologieleveranciers Definiëren, initiëren en aansturen van verbeterprojecten op strategisch niveau 	Ketenregisseur (+1 FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Hoeveelheid van diensten die bij externe leveranciers wordt afgenomen Hoeveelheid processen en wijzigingen hierin 	<ul style="list-style-type: none"> Er is een toename in het aantal IHH diensten en processen en een toenemende complexiteit in de uitwisseling van de informatie binnen de organisatie zelf. Zo zijn processen tussen Uitvoerings-DG'en veel meer verweven en is er meer uitwisseling met externe partijen (DG Herstel en de Gemeentelijke Kredietbanken, tussen de GT en de Nederlandsche Bank, tussen Toeslagen en DG Herstel) Om regie hierop en samenhang hierin te borgen is 1 FTE benodigd.
	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen, uitwerken, optimaliseren en onderhouden van huidige en toekomstige processen t.a.v. IHH (I.s.m. de informatiemanager) onderzoeken wat de informatiebehoefte is en hoe deze informatiestroom verloopt 	Projectmanager (+2 FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Aantal projecten die komende jaren moeten worden aangestuurd en uitgevoerd Aantal projecten vanuit PLOO dat zal worden overgedragen 	<ul style="list-style-type: none"> Er worden nu veel externe projectmanagers structureel ingehuurd op IHH projecten (op dit moment 8 FTE). Verwachting is dat na ontbinding van PLOO plm 50 projecten aan de lijn zullen worden overgedragen. Met interne projectmanagers kan bemensing en opstart van projecten versnellen en/of kan gedacht worden aan structurele financiering van een externe projectmanagerspool.
	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen, uitwerken, optimaliseren en onderhouden van huidige en toekomstige processen t.a.v. IHH (I.s.m. de informatiemanager) onderzoeken wat de informatiebehoefte is en hoe deze informatiestroom verloopt 	Procesmanager IHH (+2 FTE)	<ul style="list-style-type: none"> % realisatie van de technologische verbeteringen Hoeveelheid processen en wijzigingen hierin 	<ul style="list-style-type: none"> IHH processen zijn nog niet beschreven, dit is nu niet belegd in de huidige planning. Om informatiestromen binnen de processen in kaart te brengen en mee te denken over verbeteringen is meer inspanning benodigd. Om bovenstaande op korte termijn te realiseren is 2 FTE benodigd. Er kan (ook) worden gestart met tijdelijke inzet om de initiële procesbeschrijvingen op te stellen en dan te kijken wat structureel nodig is om procesbeschrijvingen toekomstvast te houden.
	<ul style="list-style-type: none"> Overzicht behouden tussen diensten die vanuit externe leveranciers geleverd worden voor IHH/IV Aanspreekpunt voor betreffende diensten Eventuele 'Work arounds' oplossen 	Leveranciersmanager IHH (+1 FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Hoeveelheid van diensten die bij externe leveranciers wordt afgenomen 	<ul style="list-style-type: none"> Er is een toenemend gebruik van diensten bij externe leveranciers (o.a. diensten voor web-archivering, Social Media archivering) Bij transitie naar DocDirekt is aan deze functie nooit invulling gegeven binnen Dienstenmanagement van BEDR/I De lat ligt tegenwoordig hoger, het landschap is complexer geworden en prestaties en afspraken moeten beter worden gemonitord. Er is nu onvoldoende capaciteit en deskundigheid om de leverancier tijdig aan te spreken op de naleving van de afspraken waardoor de kwaliteit van het geleverde verbeterd kan worden. Het aantal interne afnemers van de diensten wordt groter (uiteindelijk ook dienst binnen Douane Toeslagen en BD). Om overzicht te behouden, dienst centraal te beheren en goed te kunnen sturen is hier 1 FTE voor benodigd.
	<ul style="list-style-type: none"> Ondersteuning in inhoudelijke beantwoording van Wob/Woo verzoeken, Parlementaire Enquêtes en onderzoeken. 	Pool Actieve en Passieve Openbaarmaking	<ul style="list-style-type: none"> Aantal Parlementaire Enquêtes en onderzoeken Aantal Wob/Woo verzoeken 	<ul style="list-style-type: none"> Zie hiervoor Actielijn 5 en de uitkomsten van de Woo tweedaagse
	<ul style="list-style-type: none"> Ondersteuning in zoekvragen d.m.v. trefwoord searches 	(documentaire) zoekspecialisten (+4 FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Aantal Wob/Woo verzoeken en Parlementaire Enquêtes 	<ul style="list-style-type: none"> De huidige capaciteit (2 FTE structureel, 2 FTE tijdelijk) kan het huidige aantal Wob/Woo verzoeken en Parlementaire Enquêtes niet aan. Er kan niet kwalitatief en niet snel genoeg worden geleverd. Er zijn momenteel 2 tijdelijke FTE die structureel gemaakt moeten worden. Op basis van wat er nu gevraagd wordt zijn daar aanvullend nog 2 FTE voor benodigd.
	<ul style="list-style-type: none"> Interne communicatie over IHH 	Communicatiemedewerkers (+2 FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Aantal Wob/Woo verzoeken Aantal wijzigingen in IHH beleid en werkwijzen 	<ul style="list-style-type: none"> Verwachte toename in de interne communicatie over IOO en bijbehorende kaders, richtlijnen en werkwijzen. Hiervoor is 0,5 FTE per Beleids-DG / SG cluster benodigd.

Tabel 4c
Factoren die de benodigde IHH-capaciteit bepalen – Operationeel niveau

Niveau	Benodigde werkzaamheden t.b.v. IHH/IV die nog niet of onvoldoende belegd zijn in de huidige organisatie	I-functie waar deze werkzaamheden worden belegd	Factoren die de benodigde capaciteit bepalen	Verantwoording toename FTE
Operationeel	<ul style="list-style-type: none"> Ondersteunen (hands-on) van gebruikers met de systemen in de IHH keten Geven van ondersteuning/ uitleg/ training aan de bestaande populatie en nieuwe medewerkers (proactief en op verzoek) Opzetten en onderhouden netwerk van supergebruikers Uitwerken en onderhouden van handleidingen Inventariseren gebruikersproblemen en deze delen met informatiemanager 	I-Ondersteuner (+4 FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Aantallen ambtenaren dat begeleid/ondersteund moet worden bij het goed vullen van de dossiers en het actief openbaar maken van documenten 	<ul style="list-style-type: none"> Deze werkzaamheden zijn nu niet belegd. Er is Behoeft aan (structurele) hands-on ondersteuning binnen Beleids-DG'en. Hiervoor is 1 FTE per DG/SG-cluster benodigd. Mogelijk ook verandering in het aantal systemen en processen waardoor continue support van I-Ondersteuners benodigd is.
	<ul style="list-style-type: none"> Bijdragen aan (departementaal) informatiebeveiligingsbeleid, -kaders en -procedures en ondersteunen van de implementatie ervan binnen het SG-cluster Toetsen van- en adviseren van het lijnmanagement van het SG-cluster over IB in relatie tot de IHH Bijdragen aan testen en simulaties om op basis daarvan de weerbaarheid van de IB-organisatie te beproeven (en op basis van uitkomsten te verbeteren). Stimuleren van bewustzijn van cyber veilig gedrag Vullen van GRC-voorziening om deze te (laten) gebruiken voor monitoring en advisering 	Information Security Officer (+1 FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Mate van IB-volwassenheid en risk-appetite van het onderdeel binnen de organisatie Aantal TBB's/(kritieke) systemen en processen Aantal medewerkers in het onderdeel Cyber dreigingsbeeld Mate van verandering in wetgeving en kaders 	<ul style="list-style-type: none"> De Informatie Security Officer (ISO) is een belangrijk onderdeel van de IB-organisatie bij de decentrale onderdelen. De ISO draagt binnen de wet- en regelgeving zorg voor een veilige, ordelijke en toekomstgerichte informatiehuishouding en zorgt dat het organisatieonderdeel voldoende weerbaar is bij een calamiteit. Deze rol is onvoldoende ingevuld bij het SG-cluster. Wat nu ontoereikend is binnen het SG-cluster, is o.a.: <ul style="list-style-type: none"> Het registreren van incidenten, deze afhandelen en waar nodig adviseren over verbetermaatregelen; Het begeleiden van audits rondom privacy- en informatieveiligheid en op basis van de resultaten vervolgcacties uitzetten; Het voeren van regie op een duidelijke definiëring en bewaking van de autorisatie rollen; Het uitvoeren van quick scans bij nieuwe systemen en periodiek beproeven van de IB-organisatie. Bevorderen van IB-bewustzijn.
	<ul style="list-style-type: none"> Administratieve ondersteuning in het borgen van privacy m.b.t. IHH Opstellen dpa en verantwoording in verwerkingen register Uitvoeren van rapportages op AVG Borgen dat (onbeveiligde) informatie tijdig gearchiveerd of vernietigd wordt 	Privacy Medewerker (+1 FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Hoeveelheid verwerkingen binnen de IHH processen Aantal privacy gerelateerde verzoeken 	<ul style="list-style-type: none"> Toename van IHH verwerkingen. Er is momenteel onvoldoende capaciteit om de privacy te waarborgen van alle verwerkingen binnen MinFin. Advisering op privacyaspecten van IHH kaders en richtlijnen ontbreken in de huidige situatie. Gegeven de technologische ontwikkelingen en complexiteit van verwerkingen (inclusief opvragingen bij passief openbaar maken/parlementaire verwerkingen) zal deze behoefte verder toenemen. Om dit goed te kunnen uitvoeren is 1 FTE ondersteuning benodigd.
	<ul style="list-style-type: none"> Archiveren van dossiers en onderliggende stukken 	Beleidsambtenaren (+16 FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Mate van (technologische) ondersteuning die geboden wordt Aantal dossiers (beleidsvoorstellen, Woo verzoeken, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Beleidsambtenaren ervaren momenteel onvoldoende tijd en ruimte voor het uitvoeren van archief taken. Op een totaal van circa 600 beleidsambtenaren, 600 uur/38 = 16 FTE additionele capaciteit beleidsambtenaren ten behoeve van archivering benodigd.
	<ul style="list-style-type: none"> Het lijnmanagement ondersteunen in het op een juiste manier omgaan met (bijzondere) persoonsgegevens Zorgen voor het opstellen van een DPIA, het maken van een verwerkersovereenkomst en het inwilligen van rechten van betrokkenen zoals inzage en verwijdering 	Data Coördinator (+1 FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Complexiteit en aantal van verwerkingen met persoonsgegevens Aantal verzoeken burgers/bedrijven Mate van bewustzijn medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> Vergelijkbaar met de ISO voor Informatiebeveiliging is de datacoördinator de functionaris die bij het organisatieonderdeel borgt op een juiste wijze met persoonsgegevens omgaat (compliant aan de AVG). Deze rol wordt onvoldoende ingevuld bij het SG-cluster. Zaken die nu niet toereikend zijn, zijn o.a.: <ul style="list-style-type: none"> Bij nieuwe/aangepaste verwerkingen opname in het verwerkersregister Financiën en waar nodig uitvoeren van DPIA's. Invullen van AVG-rechten van betrokkenen (burgers en medewerkers, zoals recht van inzage). Bijhouden van zoeklijst voor technologie als Data Leakage Preventie om het aantal datalekken te minimaliseren. Coördineren van het juist afhandelen van datalekken. Bevorderen van AVG-bewustzijn.
	<ul style="list-style-type: none"> Beheer van applicaties in de IHH keten (inclusief applicaties die niet door SSC-ICT of DocDirekt beheerd worden, bijvoorbeeld Prisma Zylab, etc.) 	Technisch Beheerder (+1 FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Aantal applicaties m.b.t. IHH 	<ul style="list-style-type: none"> Door de activiteiten op het gebied van IHH zijn er meer beheeractiviteiten ontstaan. Een voorbeeld is het beheer van een website waar alle POK gerelateerde documenten openbaar gemaakt zijn, maar ook voor WEM in relatie tot Prisma en registratie van openbaarmaking, het uitbreiden van de laksoftware al dan niet via Zylab en straks Plooi voor openbaarmaking zorgt voor een toename van de beheeractiviteiten. Dit zorgt voor de behoefte aan 1 extra fte. De beheerder is ook belangrijk om sneller te komen tot duurzame opschaling van succesvolle innovatieve pilots (van pilot naar beheer). Dat komt nu onvoldoende van de grond. Hier is extra beheer voor benodigd.
	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen visie op innovatieve technologische oplossingen (incl. radarfunctie) Monitoren/beproeven van nieuwe oplossingen om een technologisch toekomst vast IV-landschap te krijgen en te behouden (i.s.m. collega's en publieke/private partners) Verbinden van technologische – aan sociale innovatie om de kans op succes te vergroten 	Innovatiemanager (+ 0,5 FTE)	<ul style="list-style-type: none"> Verandersnelheid technologie Veranderbereidheid/-kracht beleidsdepartement Mate van slagen in opschaling bij succesvol beproeven 	<ul style="list-style-type: none"> Er wordt een hogere innovatiesnelheid gevraagd van Eenheid-I op het gebied van data en technologie. Het sneller opschalen van innovatieve oplossingen op IHH is gewenst (van poc naar pilot). Om hier continu op in te kunnen spelen is 0,5 FTE extra benodigd.

Bijlage 3: Geraadpleegde documentatie

Tabel 5

Geraadpleegde documentatie

Geraadpleegde documentatie	
Naam document	Titel document
211213-Teamplan CIO Office 2022.pptx	Teamplan CIO Office 2022
220606-Vacaturetekst Departementale Chief Data Officer.docx	Functie: Departementale Chief Data Officer
220606-Werpakket Financien Departementaal CDO.docx	Beschrijving werpakket t.b.v. indelingsonderzoek FGR
220830-Overzicht rollen proces van Creeren tm Archiveren.docx	Proces van creëren tot en met archiveren op het beleidsdepartement
2c) Nota gebruik e-mail en netwerkschijven CONCEPT.docx	Protocol voor gebruik e-mail en schijven
8a. Handleiding Overheidstarieven 2022.pdf	Handleiding – Overheidstarieven 2022
Aantekening FR nav Desk Research.docx	Aantekening FR nav Desk Research
Analyse afhandeling Wob verzoeken Open State.pdf	Ondraaglijk traag – Analyse afhandeling Wob-verzoeken
Bijlage 1) Basisafspraken CIO-stelsel FIN 2022.docx	Basisafspraken CIO-stelsel FIN (2022)
Bijlage 2a2 Eindrapport KBA MJP RDDI.pdf	Kosten Baten Analyse - Meerjarenplan Verbetering Informatiehuishouding RDDI
Brochure+Open+op+Orde+Actielijn+1_DEC21.pdf	Capaciteit Informatiehuishouding - De mens centraal
competentiegids_rijk_01112018.pdf	Competentiegids Rijk
DEF EENHEID I-MINFIN OF_Formulier Kwiv Kwiv wijzigen.xlsx	Eenheid I - Formulier Kwiv wijzigingen
FBO ADR 062022.xlsx	Formatie ADR
FBO AFEP 062022.xlsx	Formatie AFEP
FBO BEDR 062022.xlsx	Formatie BEDR
FBO BOA 062022.xlsx	Formatie BOA
FBO BVA 062022.xlsx	Formatie BVA
FBO COMM 062022.xlsx	Formatie COMM
FBO DGFZ 062022.xlsx	Formatie DGFZ
FBO DGRB 062022.xlsx	Formatie DGRB
FBO DJZ 062022.xlsx	Formatie DJZ
FBO DRZ 062022.xlsx	Formatie DRZ
FBO FEZ 062022.xlsx	Formatie FEZ
FBO GT 062022.xlsx	Formatie GT
FBO IBTD 062022.xlsx	Formatie IBTD
Functieprofiel Senior Adviseur documentaire en digitale informatievoorziening.pdf	Senior Adviseur documentaire en digitale informatievoorziening
Functieprofiel Senior Data-scientist.pdf	Senior Data-scientist
Functieprofiel Specialist Informatievergaring.pdf	Specialist Informatievergaring
Futurelab_definitief_interactief_20april.pdf	Future Lab – De informatiehuishouding van het Rijk in 2030
Handreiking+Actief+openbaar+maken+doe+je+zo+interactief+v1.2+versie+van+DIAs.pdf	Handreiking – Actief openbaar maken doe je zo!
Handreiking+verdieping+Kosten+Baten+Analyse (1).pdf	Handreiking verdieping Kosten Baten Analyse
ICTU_RDDI_Fit-Gap-Analyse_geanonimiseerd_definitief.pdf	Fit-Gap-Analyse Behoeft Informatieprofessional 2020-2030
inhoudelijk koppeling CIO office definitief ZN.xlsx	inhoudelijk koppeling CIO office
inhoudelijk koppeling DM definitief ZN.xlsx	inhoudelijk koppeling DM
inhoudelijk koppeling IT specials definitief ZN.xlsx	inhoudelijk koppeling IT specials
inhoudelijk koppeling IV definitief ZN.xlsx	inhoudelijk koppeling IV
Inrichten directie departementaal CIO-Office.docx	Inrichten directie departementaal CIO-Office
Instructie+voor+het+invullen+van+de+inventarisatiesheet+v1.1.pdf	Instructie voor het invullen van de inventarisatiesheet
Kengetallen eenheid I Deloitte.xlsx	Kengetallen eenheid I Deloitte
Kopie van MPP Financien 2021-2025 1.0.pdf	MPP Financien 2021-2025 - Meerjarige personeelsplanning Ministerie van Financiën
Kopie van MPP_visual_belastingdienst.pdfv2.pdf	Meerjarig personeelplan I DG Belastingdienst
Kopie van MPP_visual_beleidsdepartement.pdf	Meerjarig personeelplan I Beleidsdepartement
Kopie van MPP_visual_douaneV3.pdf	Meerjarig personeelplan I DG Douane
Kopie van MPP_visual_toeslagen.pdf	Meerjarig personeelplan I DG Toeslagen
Kwaliteitsraamwerk en KWIV profielen Eenheid I.xlsx	Kwaliteitsraamwerk en KWIV profielen Eenheid I
KWIV Profielen IV- SOLL.xlsx	KWIV Profielen IV- SOLL
O&F addendum BEDR 12 mei 2022 (gecorrigeerd).docx	Addendum O&F rapport directie Bedrijfsvoering
OF_rapport_directie_Bedrijfsvoering_17072018_definitief.pdf	OrganisatieFormatierapport – Hoofdstructuur Directie Bedrijfsvoering
OF_rapport_directie_Bedrijfsvoering_17072018_definitief.pdf	OF Rapport Directie Bedrijfsvoering
Openstaande indelingen eenheid I - 26-03-2019.docx	“Openstaande” indelingen in FGR
Overzicht Huidige Functies.xlsx	Overzicht huidige functies
Overzicht inhuur Eenheid I.xlsx	Een actueel overzicht van de externe inhuur binnen de eenheid Informatisering
Rapport Indeling FGR Eenheid Informatisering (18-09-2018).docx	Functieprofielen en inpassing in het FGR
Rekenmodel handreiking verdieping Kosten Baten Analyse	Rekenmodel handreiking verdieping KBA.xlsx
Vacature_Projectleider informatievoorziening en -huishouding, Ministerie van Financiën - Werken voor Nederland.pdf	Projectleider informatievoorziening en -huishouding
WEB_113163_Brochure_Publieke_zaak.pdf	In het hart van de publieke zaak - Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025

