



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Onderzoeksrapport Inrichting departementale sturing informatiehuishouding

Definitief

Colofon

Titel	Inrichting departementale sturing informatiehuishouding
Uitgebracht aan	DG Digitalisering & Overheidsorganisatie
Datum	30 november 2022
Kenmerk	2022-0000308724

Inlichtingen
Auditdienst Rijk
070-342 7700

Inhoud

Samenvattende infographic—5

1 Inleiding—6

- 1.1 Aanleiding onderzoek—6
- 1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen—6
- 1.3 Leeswijzer—7

2 Departementen zijn voortvarend met hun plannen aan de slag gegaan—8

- 2.1 Trots op draagvlak en bestuurlijke aandacht voor gezamenlijk opgestelde plannen en de al gerealiseerde projecten—8
- 2.2 Zorgen over de uitvoering van de plannen liggen vooral bij het organiseren van voldoende capaciteit—8
- 2.3 Context zorgt voor verschillen tussen departementen—9

3 Wanneer is het goed genoeg?—10

- 3.1 Departementen missen eenduidige indicatoren en streefwaarden—10
- 3.2 Ontbreken van een meer concrete uitwerking van het einddoel werkt door in alle thema's bij de inrichting van de departementale sturing—11
- 3.3 Mogelijke problemen bij het bereiken van de uiteindelijke ambitie en bij de sturing richting organisatieonderdelen en medewerkers—11
- 3.4 Inspirerende goede voorbeelden, maar geen oplossing voor ontbreken eenduidige indicatoren en streefwaarden—12
- 3.5 Rijksbreed initiatief nodig om in co-creatie meer invulling te geven aan de inhoudelijke opgave—12

4 Hoe betrek je de staande organisatie?—14

- 4.1 De nadruk van sturing op informatiehuishouding ligt vooralsnog op de sturing vanuit het programma—14
- 4.2 Verschil in de mate van betrokkenheid van de staande organisatie bij de inrichting van de departementale sturing—14
- 4.3 Onvoldoende eigenaarschap bij de staande organisatie: een vicieuze cirkel—15
- 4.4 Een scala aan goede voorbeelden over hoe de staande organisatie betrokken kan worden—15
- 4.5 Departementen kunnen door reflectie van elkaars aanpak leren—17

5 Hoe pak je de veranderkundige opgave aan?—18

- 5.1 Bewustzijn over de veranderkundige opgave is bij alle departementen aanwezig maar volwassenheid in aanpak verschilt—18
- 5.2 Veranderkundige uitdagingen komen ten tonele bij de sturing op de uitvoering en werken door in monitoring en verantwoording—18
- 5.3 Een gebrek aan sturing op de gedragsverandering kan leiden tot het falen van de departementale programma's—19
- 5.4 Departementen kunnen van elkaars veranderaanpak leren—19
- 5.5 Op Rijksbreed niveau is er ruimte om de veranderkundige opgave te verduidelijken en faciliteren—21

- 6 Meer onderlinge reflectie en Rijksbrede verduidelijking noodzakelijk voor een succesvolle verbeteropgave rondom informatiehuishouding—22**
- 6.1 Departementen kunnen van elkaar leren door onderlinge reflectie, op Rijksbreed niveau kan deze reflectie worden gefaciliteerd—22
- 6.2 Het programma 'Open Overheid' - Spoor 'Open op Orde' dient in co-creatie met de departementen de inhoudelijke en veranderkundige kant van de verbeteropgave te verduidelijken—22

7 Verantwoording onderzoek—24

- 7.1 Werkzaamheden—24
- 7.2 Gehanteerde Standaard—25
- 7.3 Verspreiding rapport—25

8 Ondertekening—26

Bijlage 1: Belangrijke onderwerpen inrichting departementale sturing informatiehuishouding

Bijlage 2: Inrichting sturing informatiehuishouding per departement

Bijlage 3: Totaaloverzicht goede voorbeelden en uitdagingen inrichting departementale sturing informatiehuishouding

Bijlage 4 : Managementreactie



Sturing op orde

Drie uitdagingen bij de inrichting van de departementale sturing op informatiehuishouding

De Auditdienst Rijk heeft in 2022 onderzoek gedaan naar de manier waarop de departementen de sturing op de informatiehuishouding hebben ingericht. Tijdens het onderzoek is met departementen gesproken over de uitdagingen en goede voorbeelden die zij op hun departement ervaren. In de uitdagingen zijn drie rode draden te zien. Een verdere toelichting op de uitdagingen en goede voorbeelden is te vinden in het onderzoeksrapport en in de bijlagen.

Wanneer is het goed genoeg?

Departementen missen eenduidige indicatoren en streefwaarden.

Het ontbreken van een meer concrete uitwerking van het einddoel werkt door in alle onderdelen van de inrichting van de sturing.

Dit kan voor problemen zorgen bij het bereiken van de uiteindelijke ambitie en bij de sturing richting organisatieonderdelen en medewerkers.

Hoe betrek je de staande organisatie?

De nadruk van sturing op informatiehuishouding ligt vooralsnog op de sturing vanuit het programma.

Departementen verschillen in de mate waarop zij de staande organisatie betrekken bij de inrichting van de sturing.

Onvoldoende eigenaarschap bij de staande organisatie en voorkeur voor programmasturing versterken elkaar. Dit belemmert duurzame belegging.

Hoe pak je de veranderkundige opgave aan?

Bewustzijn over de veranderkundige opgave is bij alle departementen aanwezig maar volwassenheid in aanpak verschilt.

Veranderkundige uitdagingen komen naar voren bij de sturing op de uitvoering en werken door in monitoring en verantwoording.

Een gebrek aan sturing op de gedragsverandering kan leiden tot het falen van de departementale programma's.

Handelingsperspectief

Meer onderlinge reflectie en Rijksbrede verduidelijking noodzakelijk voor een succesvolle verbeteropgave



Departementen kunnen van elkaar leren door onderlinge reflectie. Op Rijksbreed niveau zijn hier enkele initiatieven voor. Deze reflectie kan nog verder worden gefaciliteerd.



Het programma 'Open op Orde' - Spoor 'Open Overheid' dient in co-creatie met departementen de inhoudelijke en veranderkundige kant van de verbeteropgave te verduidelijken.



Departementen zijn voortvarend met hun plannen aan de slag gegaan

Departementen zijn trots op het draagvlak voor de gezamenlijk opgestelde plannen, de bestuurlijke aandacht en de al gerealiseerde projecten.

Zorgen over de uitvoering van de plannen liggen vooral bij het organiseren van voldoende capaciteit en het vasthouden van de aandacht.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

Het kabinet Rutte III heeft besloten de informatiehuishouding binnen de Rijksoverheid grootscheeps te verbeteren. Aanleiding hiervoor zijn het rapport Ongekend Onrecht, het ongevraagde advies van de Raad van State over ministeriële verantwoordelijkheid en de monitoring van de Inspectie van Overheidsinformatie en Erfgoed. De implementatie van de Wet Open Overheid en de nieuwe Archiefwet spelen hier tevens een rol in.

Medio januari 2021 heeft het kabinet een reactie op het rapport van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) uitgebracht. De reactie beschrijft hoe het kabinet werkt aan de verbetering van de informatiehuishouding. Het doel van deze verbetering is een goede manier van informatievoorziening naar burgers, bedrijven, parlement en journalisten.

De beschreven verbeterpunten komen samen in het 'Generiek actieplan informatiehuishouding Rijksoverheid'. Het actieplan voorziet verbeteringen op vier pijlers: bestuur en naleving, professionals informatiebeheer, volume en aard van informatie en informatiesystemen. De uitvoering van dit actieplan is belegd bij het Programma 'Open op Orde'.

Binnen dit centrale programma ligt er voor alle departementen en zelfstandige overheidsorganisaties een belangrijke departementale veranderopgave om de informatiehuishouding op orde te krijgen. De Auditdienst Rijk (ADR) is gevraagd om inzicht te geven in uitdagingen en goede voorbeelden die spelen rondom de departementale sturing op de verbetering van de informatiehuishouding.

1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

Wij voeren een onderzoek uit naar de inrichting van de departementale sturing op informatiehuishouding bij de departementen en zelfstandige organisatieonderdelen. De uitkomsten van het onderzoek geven **inzicht in uitdagingen en goede voorbeelden**.

Eenzijds kunnen departementen van elkaars goede voorbeelden leren. Anderzijds stellen wij de opdrachtgever in staat bij te sturen, dan wel aanvullende hulp te verlenen bij de sturing op Rijksbrede, dan wel departementale uitdagingen.

De onderzoeksvragen zijn:

1. Wat zijn Rijksbreed de belangrijkste onderwerpen met betrekking tot departementale sturing op informatiehuishouding?
2. Wat is de huidige situatie met betrekking tot departementale sturing op informatiehuishouding?
3. Welke goede voorbeelden en uitdagingen zijn te onderkennen met betrekking tot departementale sturing op informatiehuishouding?
4. Welke overeenkomsten en verschillen zijn te onderkennen ten aanzien van de huidige situatie, goede voorbeelden en uitdagingen?
5. Waar zijn verbetermogelijkheden door onderling van elkaar te leren bij departementen te onderkennen?

6. Waar zijn verbetermogelijkheden middels aanvullende ondersteuning vanuit het centrale programma te onderkennen?
7. Welke handelingsperspectieven zijn te verbinden aan deze mogelijkheden?

In dit onderzoeksrapport worden onderzoeksvragen 4, 5, 6 en 7 beantwoord. De antwoorden op onderzoeksvragen 1, 2 en 3 zijn terug te vinden in de bijlagen.

1.3

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van dit onderzoeksrapport wordt kort ingegaan op opvallende zaken bij de uitvoering van de verbetering van de informatiehuishouding op de departementen. In hoofdstuk 3, 4 en 5 beschrijven we 3 rode draden die we hebben gevonden in de uitdagingen bij de inrichting van de departementale sturing op de informatiehuishouding. In deze hoofdstukken gaan we in op overeenkomsten en verschillen tussen departementen, leggen we een link tussen de uitdagingen en de goede voorbeelden en verkennen we verschillende verbetermogelijkheden. In hoofdstuk 6 worden de handelingsperspectieven uit de vorige hoofdstukken gebundeld weergegeven.

Bijlage 1 beschrijft de belangrijke onderwerpen bij de inrichting van de departementale sturing op informatiehuishouding. Bijlage 2 beschrijft de inrichting op de sturing op informatiehuishouding per departement. In bijlage 3 is een totaaloverzicht te vinden van de goede voorbeelden en uitdagingen bij de inrichting van de departementale sturing op informatiehuishouding.



2 Departementen zijn voortvarend met hun plannen aan de slag gegaan

Ter verbetering van de informatiehuishouding zijn de departementen gevraagd centrale en departementale projecten en programma's op te stellen. De veranderopgave heeft vier lijnen: informatieprofessionals en medewerkers, volume en aard van informatie, informatiesystemen, sturing en naleving. De centrale en departementale plannen moeten leiden tot een duurzame sturing en beheersing op de departementale informatiehuishouding. Hiervoor is gezamenlijk 787 miljoen euro beschikbaar gesteld tot en met 2026. Departementen hebben een gedeelte hiervan toebedeeld gekregen aan de hand van een verdeelsleutel.

Op basis van het generiek actieplan 'Open op Orde' hebben alle Rijksorganisaties uiterlijk 1 juli 2021 een eigen verbeterplan gemaakt. Hierin staat beschreven hoe zij de komende jaren werk gaan maken van betere informatiesystemen en werkprocessen en hoe medewerkers extra ondersteuning krijgen. Bureau Regeringscommissaris Informatiehuishouding beoordeelde deze plannen. In december 2021 hebben de departementen nulmetingen opgesteld. Dit zijn zelfbeoordelingen waarin zij hun volwassenheidsniveau op het gebied van de vier pijlers van 'Open op Orde' hebben aangegeven. Op basis van deze uitkomsten hebben departementen hun actieplannen aangepast.

Voor het onderzoek hebben we met de programmamanagers gesproken over de aanpak van het programma 'Open op Orde' op hun departement. In deze gesprekken hebben de programmamanagers aangegeven op welke onderwerpen al stappen zijn gezet, en welke uitdagingen nog in het verschiet liggen.

2.1 **Trots op draagvlak en bestuurlijke aandacht voor gezamenlijk opgestelde plannen en de al gerealiseerde projecten**

De departementen werken op verschillende wijzen aan de opdracht uit het programma 'Open op Orde'. De programmamanagers van de verschillende departementen, geven aan trots te zijn op de vorderingen die zijn bewerkstelligd. Een veelvuldig genoemd punt waarop men trots is, betreft het gezamenlijk opstellen van het departementale plan. Door het betrekken van medewerkers uit verschillende lagen is het opgestelde stuk ook een gedragen stuk geworden. Daarnaast geven programmamanagers aan dat binnen het departement op het bestuurlijke niveau aandacht aanwezig is voor het thema informatiehuishouding. Hun verwachting is dat dit zal bijdragen aan het behalen van succes. Tot slot worden specifieke, al op departementaal niveau gerealiseerde projecten benoemd als punt van trots.

2.2 **Zorgen over de uitvoering van de plannen liggen vooral bij het organiseren van voldoende capaciteit**

Naast trots op de vorderingen bestaan ook zorgen bij de programmamanagers over de uitvoering. Alle ministeries zien een uitdaging in het organiseren van voldoende structurele capaciteit, kennis en ervaring ten aanzien van de informatiehuishouding op hun departement. De zorg rond capaciteitstekort is anno 2022 een landelijk fenomeen door de krapte op de arbeidsmarkt. We zien dat departementen verschillende eigen acties inzetten zoals het zelf werven van medewerkers en het opzetten van een eigen traineeship. Indien departementen individueel acties ondernemen om de eigen capaciteit te vergroten, kan binnen het Rijk een disbalans ontstaan. Meer Rijksbrede samenwerking zou daarom wenselijk zijn.

Het vasthouden van aandacht van medewerkers voor informatiehuishouding wordt als tweede uitdaging genoemd. Naast de cultuur binnen de departementen speelt ook de waan van de dag een rol in de hoeveelheid tijd die de medewerkers hebben voor het op orde brengen en houden van hun informatie. Tot slot zien de programmamanagers een uitdaging in de beperkte tijd voor de veranderopgave. De resultaten kunnen mogelijk pas op de langere termijn zichtbaar worden.

2.3 Context zorgt voor verschillen tussen departementen

De context waarin de departementale projecten en programma's zijn opgesteld is meegenomen in dit onderzoek. We zien tussen de departementen verschillen in de historie van informatiehuishouding, de cultuur die heerst, het aantal medewerkers dat werkzaam is binnen het departement, het aantal aan te sturen zelfstandige organisatieonderdelen, en het niveau van samenwerking met de ketens. De context speelt een rol in de keuzes die departementen maken voor de inrichting van de departementale sturing.



3 Wanneer is het goed genoeg?

Tijdens het onderzoek hebben we met de departementen gesproken over de uitdagingen en goede voorbeelden die zij zien op het gebied van de inrichting van de departementale sturing op informatiehuishouding. In alle genoemde uitdagingen zien wij drie rode draden. Dit hoofdstuk beschrijft de eerste rode draad: Wanneer is het goed genoeg? De departementen zijn voortvarend aan de slag gegaan met het realiseren van verschillende projectresultaten voor het programma 'Open op Orde'. Al deze projecten hebben als doel bij te dragen aan een volledige, betrouwbare en toegankelijke informatiehuishouding. De vraag leeft wanneer dat einddoel gehaald is.

3.1 Departementen missen eenduidige indicatoren en streefwaarden

"Wanneer is het goed genoeg?" is een vraag die regelmatig tijdens de departementale workshops en individuele gesprekken naar voren is gekomen. Alle departementen werken momenteel hard aan het verbeteren van de informatiehuishouding volgens de actielijnen die Rijksbreed zijn bepaald en uitgezet. Het merendeel van de departementen geeft aan niet te weten wanneer de verbetering goed genoeg is.

In het Generieke actieplan 'Open op Orde' is de ambitie voor de informatiehuishouding bij de Rijksoverheid opgenomen. Voor ieder van de vier Rijksbreed geformuleerde actielijnen wordt de gewenste situatie op hoofdlijnen beschreven. Daarnaast heeft het programmabureau 'Open op Orde' op procesniveau verschillende richtlijnen voor het verbeterprogramma beschikbaar gesteld. Zoals het centrale format voor de departementale actieplannen, de Kaderbrief en de methode voor de nulmeting en vervolgmetingen. Deze ambitie en procesrichtlijnen zijn heel behulpzaam in het verbetertraject maar de departementen geven aan dat dit onvoldoende antwoord geeft op de vraag: wanneer is iets afgerond en goed? De departementen missen eenduidige indicatoren en streefwaarden.

Het is overigens niet zo dat indicatoren en streefwaarden ontbreken. In de Wet Open Overheid en de Archiefwet zijn o.a. bepalingen over reactietermijnen te vinden. Daarnaast heeft de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed voor haar toezichttaak normen en indicatoren voor de informatiehuishouding van het Rijk geformuleerd. Deze indicatoren en streefwaarden geven richting maar zijn volgens de departementen te beperkt om te kunnen vaststellen of het einddoel - een volledige, betrouwbare en toegankelijke informatiehuishouding - is behaald. Ten slotte werkt het Rijksprogramma Duurzame Digitale Informatiehuishouding samen met het programma 'Open op Orde' aan het ontwikkelen van dashboards voor de informatiehuishouding. Recent is een gemeenschappelijke set aan indicatoren bepaald. Voor een aanzienlijk deel van deze indicatoren ontbreken op dit moment nog streefwaarden. Dit zal in het vervolgtraject worden opgepakt.

Bij de uitdaging "Wanneer is het goed genoeg?" vallen ons twee dilemma's op. In de door ons gevoerde gesprekken komt naar voren dat departementen op strategisch niveau liever niet te veel centrale bemoeienis wensen. Op operationeel niveau is er echter juist wel behoefte aan meer centrale richtlijnen. Daarnaast speelt ook het dilemma dat departementen in de ogen van de media misschien wel nooit helemaal kunnen voldoen aan volledige, betrouwbare en transparante overheidsinformatie. Hoeveel capaciteit zou een departement moeten inzetten om welk niveau te halen? Dit gewenste niveau zal ook verschillen in de tijd.

3.2

Ontbreken van een meer concrete uitwerking van het einddoel werkt door in alle thema's bij de inrichting van de departementale sturing

Bij de vier thema's voor de inrichting van de departementale sturing¹ op informatiehuishouding speelt de rode draad "Wanneer is het goed genoeg?" de volgende rol:



- Geen van de departementen geeft aan uitdagingen te zien bij het maken van de departementale plannen. Alle departementen hebben voldaan aan het Rijksbrede format.
- De vraag is echter of in de plannen niet al een meer concrete uitwerking van het einddoel had moeten worden opgenomen zodat indicatoren en streefwaarden makkelijker konden worden vastgesteld.



- De meeste departementen geven aan een uitdaging te zien in het gebruik van uniforme kaders. De kaders die aanwezig zijn hebben voor de departementen niet het juiste abstractieniveau.



- De meeste departementen geven aan dat door het ontbreken van indicatoren en streefwaarden beperkte monitoring op en verantwoording over het einddoel plaatsvindt.
- Bij de meeste departementen vindt monitoring nu vooral plaats op de realisatie van de verschillende projecten in het kader van het verbeterprogramma.



- Als monitoringsinformatie over het einddoel ontbreekt dan is bijsturing op het einddoel lastig.
- De meeste departementen geven aan vooral bij te sturen op de realisatie van de verschillende projecten in het kader van het verbeterprogramma.

3.3

Mogelijke problemen bij het bereiken van de uiteindelijke ambitie en bij de sturing richting organisatieonderdelen en medewerkers

Door het ontbreken van een concreet genoeg uitgewerkt einddoel inclusief indicatoren en streefwaarden bestaat het risico dat straks alle voorgenomen projecten van het programma zijn afgerond maar dat de uiteindelijke ambitie van het programma 'Open op Orde' niet wordt bereikt. Mocht bijsturing nodig zijn dan is het belangrijk hier tijdig een signaal over te krijgen.

Daarnaast levert het ontbreken van eenduidige indicatoren en streefwaarden voor de departementen problemen op bij de sturing richting de verschillende (zelfstandige) organisatieonderdelen en richting individuele medewerkers.

¹ Zie bijlage 1 voor een verdere uitwerking van de thema's voor de inrichting van de departementale sturing op informatiehuishouding

3.4

Inspirerende goede voorbeelden, maar geen oplossing voor ontbreken eenduidige indicatoren en streefwaarden

Binnen deze rode draad hebben de departementen een aantal goede voorbeelden² gedeeld. Hoewel deze voorbeelden inspirerend zijn, bieden ze geen oplossing voor het ontbreken van eenduidige indicatoren en streefwaarden.

- **Ondersteuning bij actieve openbaarmaking**

Een aantal departementen hebben goede voorbeelden gedeeld in het kader van de implementatie van de Wet Open Overheid. De beschikbaarheid van uniforme kaders heeft de implementatie van de nieuwe werkwijze makkelijker gemaakt.



Beslisboom en stappenplan openbaarmaking beslisnota's

Bij Financiën is in de voorbereidingen voor de beleidsdirecties goed in beeld gebracht wat nu wel en niet openbaar gemaakt moet worden en hoeveel tijd dat gemiddeld zou kosten. Daarnaast zijn een beslisboom en stappenplan openbaarmaking op Rijksportaal gedeeld en zijn experts beschikbaar gesteld om de openbaarmaking te ondersteunen.

- **Werkwijze bij politiek gevoelige dossiers**

Daarnaast hebben een paar departementen goede ervaringen opgedaan met het proactief oppakken van de informatiehuishouding bij politiek gevoelige dossiers. Deze werkwijzen zijn hele mooie concrete voorbeelden van de uiteindelijke ambitie van het programma 'Open op Orde'.



Vuurwerkdossier

IenW heeft, samen met het taakveld vuurwerk bij DGMI-O&M en het ministerie van AZ twee pilots gedaan gericht op proactieve openbaarmaking. Uitgangspunt was om de lezer op een toegankelijke wijze mee te nemen in de totstandkoming van verschillende beleidskeuzes binnen het vuurwerkdossier. Dit heeft geleid tot een toegankelijker openbaarmaking door het categoriseren van onderwerpen en informatie via:

- Een verwijsdocument waarin de lezer in verhalende vorm wordt meegenomen in de totstandkoming van een subsidieregeling, met hyperlinks naar onderliggende, openbare documenten.
- De pagina "Achtergrondinformatie beleid vuurwerkverbod" op rijksoverheid.nl met contextinformatie en een thematische lijst met openbare documenten.

3.5 Rijksbreed initiatief nodig om in co-creatie meer invulling te geven aan de inhoudelijke opgave

De meeste departementen worstelen met het vraagstuk "Wanneer is het goed genoeg?". Hoewel er op goede voorbeelden zijn, kunnen deze niet het ontbreken van een concretere uitwerking van het einddoel oplossen. De departementen hebben behoefte aan meer Rijksbrede ondersteuning.

Wij adviseren daarom om op Rijksbreed niveau meer concrete, inhoudelijke richting te geven aan de veranderopgave rondom informatiehuishouding. Hoewel de uiteindelijke stip op de horizon (oftewel: de te realiseren impact) voor allen helder is, is de weg daarnaartoe onvoldoende helder (oftewel: de te realiseren outcome en output). Wij adviseren deze uitwerking zo concreet (en meetbaar) mogelijk te

² Dit is een selectie uit het totaaloverzicht van goede voorbeelden uit bijlage 3. De goede voorbeelden zijn tijdens de workshops door de departementen aangedragen. Het kan zijn dat een departement een werkwijze niet als goed voorbeeld heeft aangedragen, omdat dit binnen dit departement al als een normale werkwijze wordt gezien.

maken om departementen voldoende te kunnen toerusten in hun sturing op de verbeteropgave.

Wij adviseren nadrukkelijk om deze inhoudelijke richting in co-creatie met (een vertegenwoordiging van) de departementen op te stellen, zodat aspecten als uitvoerbaarheid en doenvermogen een plek kunnen krijgen. Het is van belang dat het programma 'Open Overheid' - Spoor 'Open op Orde' hierin het initiatief neemt en regie voert. Hierbij kunnen ook andere Rijkspartijen worden betrokken, zoals de Inspectie voor Overheidsinformatie & Erfgoed, gelet op hun expertise rondom informatiehuishouding.



4

Hoe betrek je de staande organisatie?

Om de verbetering van de informatiehouding duurzaam te beleggen is het van belang dat de staande organisatie wordt betrokken bij het verbeterprogramma. De staande organisatie bestaat uit de directies en afdelingen die, aangestuurd vanuit de lijn, verantwoordelijk zijn voor de uitvoering en daarbij moeten voldoen aan de wetgeving en het beleid in het kader van de informatiehuishouding. In de gesprekken geven de meeste departementen aan dat zij het op de juiste manier betrekken van de staande organisatie nog een uitdaging vinden. Dit hoofdstuk beschrijft deze tweede rode draad: Hoe betrek je de staande organisatie?

4.1 **De nadruk van sturing op informatiehuishouding ligt voorsnog op de sturing vanuit het programma**

Bij de start van het programma 'Open op Orde' was de focus van alle departementen op de inrichting van de sturing op informatiehuishouding vanuit het programma. Alle departementen hebben de programma-governance ingericht. Dit wordt door veel departementen aangestipt als een goed voorbeeld. Bijvoorbeeld het beleggen van verantwoordelijkheden, het inrichten van overleg- en besluitvormingsstructuren en de monitoring en verantwoording op het programma.

De rol van het programma verschilt per departement. Variërend van het zelf verbeteren van de informatiehuishouding tot het meer of minder aanjagen van de staande organisatie tot het verbeteren van de informatiehuishouding.

Daarnaast valt op dat het structureel beleggen van de veranderingen in de lijn bij de meeste departementen in deze fase nog beperkt de aandacht heeft. Een aantal departementen denkt daar reeds over na, anderen geven aan dat zij dit nog gaan doen. Het lijkt erop dat de inrichting van de governance in de lijn veelal wordt gezien als een sluitstuk is van het programma.

4.2 **Verschil in de mate van betrokkenheid van de staande organisatie bij de inrichting van de departementale sturing**

Bij de vier thema's voor de inrichting van de departementale sturing³ op informatiehuishouding speelt de rode draad "Hoe betrek je de staande organisatie?" de volgende rol:



- Bij alle departementen is de staande organisatie in meer of mindere mate betrokken bij het opstellen van plannen.
- De mate waarin het eigenaarschap van de verantwoordelijkheden in de lijn worden gevoeld verschilt.



- De mate waarin op departementen de staande organisatie betrokken is bij overlegstructuren van het programma of andersom het programma bij bestaande overlegstructuren verschilt.
- De meeste departementen zien een uitdaging in het organiseren van voldoende capaciteit.

³ Zie bijlage 1 voor een verdere uitwerking van de thema's voor de inrichting van de departementale sturing op informatiehuishouding



- De meeste departementen hebben goede voorbeelden gedeeld over de manier waarop experts de lijn ondersteunen.



- De mate waarin de staande organisatie zich moet verantwoorden over de informatiehuishouding verschilt. Dit heeft naast de focus op programmasturing ook te maken met het ontbreken van indicatoren en streefwaarden (zie hoofdstuk 3).



- De mate waarin de staande organisatie wordt bijgestuurd op de staat van de informatiehuishouding verschilt. Dit heeft naast de focus op programmasturing ook te maken met het ontbreken van monitoringsinformatie (zie hoofdstuk 3).
- De meeste departementen zien het structureel beleggen van de informatiehuishouding in de lijn nog als een uitdaging.

4.3 **Onvoldoende eigenaarschap bij de staande organisatie: een vicieuze cirkel**

Een lager niveau van eigenaarschap en verantwoordelijkheid in de staande organisatie versterkt binnen een departement de voorkeur voor programmasturing. Het nog niet op orde hebben van voldoende capaciteit draagt hieraan bij. Een grotere mate van programmasturing leidt op haar beurt tot weinig of een beperktere groei van het eigenaarschap of het nemen van de verantwoordelijkheid door de staande organisatie. Zo kan een vicieuze cirkel ontstaan.

Mocht het eigenaarschap in de staande organisatie onvoldoende zijn gegroeid op het moment dat het programma ophoudt te bestaan, dan is de verandering niet duurzaam in de organisatie belegd.

4.4 **Een scala aan goede voorbeelden over hoe de staande organisatie betrokken kan worden**

Tussen de departementen zijn verschillen in de manieren waarop de staande organisatie wordt betrokken. Deze verschillen leveren een scala van goede voorbeelden⁴ op waar andere departementen van kunnen leren:

Plannen samen opstellen met de lijn

In hoofdstuk 2 is al beschreven hoe trots de departementen zijn op het gezamenlijk opstellen van het departementale plan. Door het betrekken van medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie is het opgestelde stuk ook een gedragen stuk geworden. Plannen zijn afgestemd met de lijn, in gezamenlijke sessies samen met de lijn geformuleerd of in het hieronder beschreven goede voorbeeld zelfs helemaal door de lijn zelf geschreven.



Bottom-up aanpak

Het departementale plan van BZK is opgesteld op basis van verbeterplannen die de directies en onderdelen zelf hebben geformuleerd. BZK heeft een bottom-up aanpak gehanteerd.

⁴ Dit is een selectie uit het totaaloverzicht van goede voorbeelden uit bijlage 3. De goede voorbeelden zijn tijdens de workshops door de departementen aangedragen. Het kan zijn dat een departement een werkwijze niet als goed voorbeeld heeft aangedragen, omdat dit binnen dit departement al als een normale werkwijze wordt gezien.

Op deze wijze zijn alle dienstonderdelen betrokken geweest daarbij gebruik makend van de bestaande structuren.

Overlegstructuren programma en staande organisatie integreren

Om de staande organisatie te betrekken bij het programma zorgen de departementen voor een afspiegeling van de staande organisatie in de stuurgroep van het programma. Daarnaast is ook het andersom: dan neemt het programma zelf deel aan reguliere overlegstructuren.



Ketens vertegenwoordigd in stuurgroep programma

Binnen JenV kent de programmastuurgroep een vertegenwoordiging vanuit de ketens. De deelnemers vertegenwoordigen de keten en niet de organisatie waar zij uit komen. Een vertegenwoordiging vanuit de ketens zorgt ervoor dat er meer over de grenzen van de eigen organisaties wordt gekeken. Tevens zijn in de stuurgroep naast de ketens ook meerdere specialismen vertegenwoordigd.



Programma in CIO-netwerk

De departementale CIO van OCW vormt samen met de CIO's per (dienst)onderdeel het CIO-netwerk. Bij het opstellen van de departementale plannen hebben de CIO's per onderdeel een toets uitgevoerd. Hierdoor stonden zij als CIO-netwerk niet alleen meer aan de achterkant bij de controle, maar is hun kennis en expertise meegenomen in de beoordeling vooraf.

Nulmeting bij organisatieonderdelen

Door de staande organisatie bij de nulmeting op de informatiehuishouding te betrekken wordt de betrokkenheid bij de veranderopgave vergroot.



Volwassenheidsniveau

Als onderdeel van de nulmeting heeft Defensie zelf een analysekader ontworpen waarin de informatiehuishouding op 5 dimensies op een volwassenheidsniveau kan worden geplot. Defensie is van plan de nulmeting door alle eenheden te laten uitvoeren, met begeleiding vanuit programma. De eerste nulmeting is inmiddels afgerond.

Bij planvorming aandacht belegging in de lijn

Bij een aantal departementen wordt al tijdens de planvorming nagedacht over hoe deze zaken straks moeten landen in de staande organisatie. Dit draagt bij aan een duurzame verandering.



Belegging lijn bij planvorming

Bij het indienen van de projectplannen moet er binnen OCW al worden nagedacht over de belegging in de lijn van het uiteindelijke resultaat. Door dit al in een vroeg stadium (namelijk bij de planvorming) te doen, is al vanaf het startpunt aandacht voor een duurzame verbetering.

4.5 Departementen kunnen door reflectie van elkaars aanpak leren

Dit vraagstuk raakt voornamelijk het departementale perspectief. Departementen pakken deze opgave verschillend aan. Het continu van elkaar leren door bijvoorbeeld goede voorbeelden met elkaar te delen kan hierbij helpen. De lijst met goede voorbeelden⁵ kan daarbij een startpunt zijn. Hoewel een goed voorbeeld niet in alle situaties toepasselijk hoeft te zijn, kunnen onderliggende principes wel richting en handvatten bieden.

Met dit handelingsperspectief willen wij het belang van (onderlinge) reflectie stevig benadrukken. Het is van belang hier voldoende tijd voor te nemen om van elkaar te kunnen leren, maar ook elkaar constructief-kritisch te kunnen bevragen, eventueel onder externe, onafhankelijke begeleiding. Denk hierbij – bijvoorbeeld – aan intervisiesessies op bepaalde thema's. Zo wordt niet alleen een lerende omgeving binnen de departementen, maar ook tussen de departementen gestimuleerd.

Wij adviseren het programma 'Open Overheid' - Spoor 'Open op Orde' deze sessies te ondersteunen of zelfs te organiseren, eventueel in samenwerking met het Rijksprogramma Duurzaam Digitale Informatiehuishouding (RDDI). Enkele van deze sessies worden al op Rijksbreed niveau georganiseerd; wij adviseren om deze inzet te continueren. Zo blijft ook de onderlinge interactie tussen de departementen en de interdepartementale organisatie een centrale pijler van de veranderopgave. Ook willen wij ter overweging meegeven dat de gesprekken rondom de structurele financiering voor extra capaciteit bij uitstek een mogelijkheid bieden om nadere afspraken te maken over waar de verantwoordelijkheden van de programmaorganisatie eindigen en die van de staande organisatie starten.

⁵ Zie bijlage 3: Totaaloverzicht goede voorbeelden en uitdagingen



5 Hoe pak je de veranderkundige opgave aan?

De derde rode draad die naar voren is gekomen tijdens de gesprekken met de departementen gaat over de veranderkundige opgave die bij het programma 'Open op Orde' hoort. Departementen veronderstellen de veranderkundige opgave als de grootste uitdaging binnen de verbetering van informatiehuishouding. Verschillende termen duiden deze uitdagingen, zoals "het meekrijgen van de lijn", "het eigenaarschap bevorderen", "het doen laten landen van het programma" of "duurzaam effect van het programma". Dit hoofdstuk beschrijft deze derde rode draad: Hoe pak je de veranderkundige opgave aan?

5.1 **Bewustzijn over de veranderkundige opgave is bij alle departementen aanwezig maar volwassenheid in aanpak verschilt**

Alle departementen zijn zich bewust van de veranderkundige opgave die de verbetering van informatiehuishouding met zich meebrengt. De departementen weten dat verandermanagement belangrijk is. In veel, maar niet in alle, gevallen wordt verandermanagement in één adem genoemd met de het belang van het gedragsmatige aspect van deze opgave.

Er zijn echter verschillen in de manieren hoe departementen omgaan met deze veranderkundige opgave. Enkele departementen hebben een expliciete veranderstrategie met bijpassende interventies ontworpen om het programmateam sturing en ondersteuning te bieden.

De uitvoering van veranderingen bevindt zich nog in de opstartfase. Departementen hebben zich de afgelopen periode voornamelijk ingezet op het inrichten van de programmagovernance en het formuleren van departementale plannen.

5.2 **Veranderkundige uitdagingen komen ten tonele bij de sturing op de uitvoering en werken door in monitoring en verantwoording**

Bij de vier thema's voor de inrichting van de departementale sturing⁶ op de informatiehuishouding speelt de rode draad "Hoe pak je de veranderkundige opgave aan?" de volgende rol:



- De mate waarin departementen de verbinding zoeken met het programma Ambtelijk Vakmanschap voor de gedragsmatige component van de verbeteropgave verschilt.



- De meeste departementen worstelen met het inrichten van voorbeeldgedrag. Departementen geven aan dat het voorbeeldgedrag wisselt per manager. Het bewustzijn voor betere informatiehuishouding is overal aanwezig, maar uitingen naar concreet voorbeeldgedrag blijven vaak nog uit.⁷

⁶ Zie bijlage 1 voor een verdere uitwerking van de thema's voor de inrichting van de departementale sturing op informatiehuishouding

⁷ Zie het Flitspanelonderzoek uitgevoerd in opdracht van RDDI in november 2021 onder Rijksmedewerkers: slechts 22% van de respondenten vindt dat hun managers het goede voorbeeld geeft (daling ten opzichte van september 2020).



- De mate waarin de departementen verandermanagement hebben ingericht verschilt. Sommige departementen hebben een meer geëxpliciteerde aanpak of veranderstrategie terwijl andere departementen de reguliere programma-activiteiten als afdoende veranderinterventie zien.
- Een aantal departementen benoemt de dynamiek tussen gedrag en ondersteunende technische systemen en applicaties als uitdaging. Zonder ondersteunende systemen en applicaties komt er een punt waarop de gedragsverandering de top heeft bereikt.



- Voor de meeste departementen staat het monitoren en evalueren van de veranderkundige opgave nog in de kinderschoenen. De departementen hebben nog geen streefwaarden geformuleerd voor gedragskundige aspecten.



- Enkele departementen hebben het belang aangegeven van een veilige leeromgeving in de context van actieve openbaarmaking. In de praktijk is het stimuleren van een veilige leeromgeving nog vaak een uitdaging. Dit houdt mogelijk verband met de mate waarin men elkaar wil of durft aan te spreken.

5.3 Een gebrek aan sturing op de gedragsverandering kan leiden tot het falen van de departementale programma's

Het is evident dat gedragsverandering de essentie is om de departementale programma's tot een succes te brengen. Enerzijds is het een vehikel om de doelen te behalen; anderzijds is de gedragsverandering een op doel op zich. Er zijn beperkte mogelijkheden om op deze gedragsverandering te (bij)sturen en monitoren. Dat vindt zijn oorsprong bij een gebrek aan heldere én concrete (Rijksbrede) doelstellingen rondom de gedragsverandering. Uiteindelijk lopen departementen het risico dat de gedragsverandering niet is gerealiseerd, wanneer het programma is afgerond.

5.4 Departementen kunnen van elkaars veranderaanpak leren

Alle departementen hebben – al dan niet in verschillende mate – te maken met dit vraagstuk: ze ervaren alle op dit gebied een uitdaging. Dat betekent niet dat er geen goede voorbeelden⁸ zijn:

- **Expliciete aanpak veranderkundige opgave**
Zoals hierboven aangegeven verschillen departementen in hun veranderaanpak. Door de veranderstrategie expliciet te maken, worden doelstellingen helder, wordt inzichtelijk hoe projecten zich tot die doelstellingen verhouden en kan er actief gestuurd en gemonitord worden.

⁸ Dit is een selectie uit het totaaloverzicht van goede voorbeelden uit bijlage 3. De goede voorbeelden zijn tijdens de workshops door de departementen aangedragen. Het kan zijn dat een departement een werkwijze niet als goed voorbeeld heeft aangedragen, omdat dit binnen dit departement al als een normale werkwijze wordt gezien.



Kleuren van de Caluwé in de praktijk gebracht

SZW opereert met een expliciete verander- en communicatiestrategie, waarbij de programmamanager tevens de verandermanager is. In het programmaplan is een analyse gemaakt van de voor- en nadelen van verschillende stijlen en een expliciete keuze gemaakt, die leidend is voor de aansturing binnen het programma.

- **Stimuleren van voorbeeldgedrag bij management**

Voorbeeldgedrag van het top- en middenmanagement is een belangrijke factor voor het succes van de beoogde verandering. Het laat tevens het belang zien dat een organisatie hecht aan de veranderopgave. Dit stimuleert medewerkers vervolgens om ook actief met deze opgave aan de slag te gaan.



Werkbezoek topmanagement informatiehuishouding

Het programma 'Open op Orde' Financiën organiseert met enige regelmaat een werkbezoek van het topmanagement. Bij zo'n werkbezoek gaat de pSG met verschillende functionarissen in gesprek over een specifiek thema op het gebied van informatiehuishouding, bijvoorbeeld e-mailarchivering. In het werkbezoek wordt gesproken over wat er van medewerkers verwacht wordt en welke problemen worden ondervonden door gebruikers.

- **Bewustwordingscampagne voor medewerkers**

Op alle departementen is aandacht voor de bewustwording van het belang van informatiehuishouding. Goede voorbeelden variëren van een medewerkersversie van het departementaal plan tot campagnes op belangrijke thema's.



Stay Linked to Information Management

Bij BZ loopt vanuit het project 'Stay Linked to Information Management' (SLIM) een bewustwordingscampagne waarin wordt opgetrokken met activiteiten rond informatiebeveiliging, privacybescherming en actieve openbaarmaking.

- **Brede aanpak 'Open Overheid'**

De opgave rondom informatiehuishouding is niet op zichzelf staand; deze valt te relateren aan andere Rijksbrede uitdagingen rondom ambtelijk vakmanschap en informatievoorziening. Met name op het vlak van de gedragsverandering zijn sterke lijnen te leggen met de pijlers van ambtelijk vakmanschap.



Overkoepelend programma 'Open Overheid'

OCW werkt met een brede aanpak vanuit een overkoepelende maatschappelijke opgave rondom 'Open op Orde'. Daarom zijn de aparte deelprogramma's voor informatievoorziening, informatiehuishouding en ambtelijk vakmanschap met elkaar verbonden in het overkoepelende programma 'OCW Open'. Het gezamenlijk bespreken van successen leidt tot enthousiasme over het gehele veranderproces.

5.5 Op Rijksbreed niveau is er ruimte om de veranderkundige opgave te verduidelijken en faciliteren

Waar in het vorige hoofdstuk nadrukkelijk een rol voor de departementen was weggelegd, zien wij voor dit vraagstuk een aanvullende rol op Rijksbreed niveau. Specifiek zien wij een verduidelijkende en faciliterende rol weggelegd voor het Rijksbrede niveau.

Meerdere departementen hebben aangegeven dat het gedragsmatige aspect van de veranderkundige opgave sterk samenhangt met het programma Ambtelijk Vakmanschap. Het programma Ambtelijk Vakmanschap wordt in het generiek actieplan 'Open op Orde' voornamelijk benoemd in het kader van een opleidingsprogramma.⁹ De daadwerkelijke samenhang en punten waarop de programma's elkaar kunnen versterken ontbreekt. Wij adviseren het programma 'Open Overheid' - Spoor 'Open op Orde' om deze samenhang nader te duiden. Dat wil niet zeggen dat er behoefte is aan richtlijnen met een voorschrijvend karakter. Daarom willen wij adviseren deze samenhang in co-creatie en open dialoog met de departementen te beschrijven en verduidelijken. Hierbij kunnen vooruitlopende departementen een centrale rol spelen, zodat andere departementen kunnen leren van geleerde lessen en andere reflecties.

Dit hangt samen met ons tweede advies om het onderlinge gesprek over de veranderkundige opgave – en specifiek het gedragsmatige component – tussen departementen te faciliteren. Onderlinge dialoog waarbij reflectie centraal staat, bevordert de kwaliteit van de veranderkundige aanpak. Op Rijksbreed niveau zien wij o.a. het programma 'Open Overheid' - Spoor 'Open op Orde' en de Rijksprogramma Duurzaam Digitale Informatiehuishouding (RDDI) als geschikte partijen, hetzij met verschillende rollen. Het programma 'Open Overheid' heeft in deze verbeteropgave meerdere rollen. Enerzijds een meer controlerende, kaderstellende, top-down rol; anderzijds een meer ondersteunende, adviserende, bottom-up rol. De RDDI heeft een faciliterende en kennis verspreidende rol. Aangezien op Rijksbreed niveau meerdere geschikte partijen zijn, adviseren wij een duidelijke afweging te maken over de meest geschikte partij om dit gesprek te faciliteren.

⁹ Generiek actieplan 'Open op Orde', p. 15.



6 Meer onderlinge reflectie en Rijksbrede verduidelijking noodzakelijk voor een succesvolle verbeteropgave rondom informatiehuishouding

In de vorige hoofdstukken hebben wij drie rode draden beschreven, op basis van de ervaren uitdagingen bij de inrichting van de departementale sturing op informatiehuishouding. Ieder hoofdstuk eindigt met een toelichting op (de achtergrond van) het handelingsperspectief, passend bij de beschreven uitdaging. In dit hoofdstuk vatten wij deze handelingsperspectieven samen langs twee lijnen.

6.1 Departementen kunnen van elkaar leren door onderlinge reflectie, op Rijksbreed niveau kan deze reflectie worden gefaciliteerd



De departementen verschillen in hun aanpak in het betrekken van de staande organisatie en in hun veranderkundige aanpak. Deze verschillen doen recht aan de verscheidenheid van de departementen. Wij willen het belang van (onderlinge) reflectie in dit opzicht stevig benadrukken. Onderlinge dialoog waarbij reflectie centraal staat, bevordert de kwaliteit van de verbeteropgave. De geïdentificeerde goede voorbeelden kunnen een startpunt zijn voor deze reflectie¹⁰. Hoewel een goed voorbeeld niet bij alle departementen en in alle situaties toepasbaar hoeft te zijn, kunnen onderlinge principes wel richting en handvatten bieden.

Op Rijksbreed niveau zien wij o.a. het programma 'Open Overheid' - Spoor 'Open op Orde' en het Rijksprogramma Duurzaam Digitale Informatiehuishouding (RDDI) als geschikte partijen om dit gesprek te faciliteren, hetzij met verschillende rollen. Enkele vormen van dit gesprek wordt al op Rijksbreed niveau georganiseerd door hiervoor genoemde partijen; wij adviseren deze inzet te continueren. Het programma 'Open Overheid' heeft in deze verbeteropgave meerdere rollen. Enerzijds een meer controlerende, kaderstellende, top-down rol; anderzijds een meer ondersteunende, adviserende, bottom-up rol. Het RDDI heeft een faciliterende en kennis verspreidende rol. Aangezien op Rijksbreed niveau meerdere geschikte partijen zijn, adviseren wij een duidelijke afweging te maken over de meest geschikte partij om dit gesprek te faciliteren.

6.2 Het programma 'Open Overheid' - Spoor 'Open op Orde' dient in co-creatie met de departementen de inhoudelijke en veranderkundige kant van de verbeteropgave te verduidelijken



Hoewel de uiteindelijke stip op de horizon (oftewel: de te realiseren impact) van de verbeteropgave helder is, is de weg daarnaartoe onvoldoende helder (oftewel: de te realiseren outcome en output). Wij adviseren het programma 'Open Overheid' - Spoor 'Open op Orde' om deze uitwerking zo concreet (en waar van toepassing meetbaar) mogelijk te maken om departementen voldoende te kunnen toerusten in hun sturing op de verbeteropgave. Daarnaast hangt het gedragsmatige aspect van de veranderkundige opgave sterk samen met het programma Ambtelijk Vakmanschap. De daadwerkelijke samenhang en punten

¹⁰ Zie bijlage 3: Totaaloverzicht goede voorbeelden en uitdagingen

waarop de programma's elkaar kunnen versterken ontbreekt. Wij adviseren het programma 'Open Overheid' - Spoor 'Open op Orde' om deze samenhang nader te duiden.

Wij adviseren nadrukkelijk om deze inhoudelijke richting en samenhang met Ambtelijk Vakmanschap in co-creatie met (een vertegenwoordiging van) de departementen op te stellen, zodat aspecten als uitvoerbaarheid en doenvermogen een plek kunnen krijgen. Hierbij kunnen vooruitlopende departementen een centrale rol spelen, zodat andere departementen kunnen leren van geleerde lessen en andere reflecties. Het is wel van belang dat het programma 'Open Overheid' - Spoor 'Open op Orde' hierin het initiatief neemt en regie voert. Hierbij kunnen ook andere Rijkspartijen worden betrokken, zoals de Inspectie voor Overheidsinformatie & Erfgoed, gelet op hun expertise rondom informatiehuishouding.

7 Verantwoording onderzoek

7.1 Werkzaamheden

Het onderzoek vond plaats in de periode september 2021 tot en met september 2022. Hieronder geven we aan op welke wijze we het onderzoek hebben uitgevoerd.

Vooronderzoek

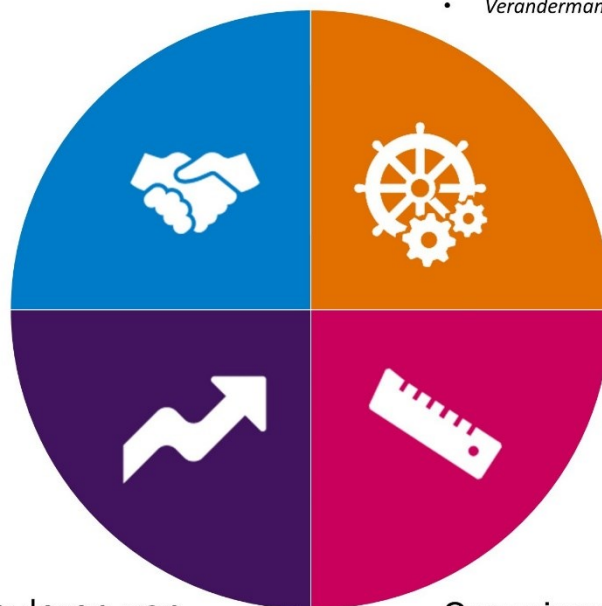
In kader van het vooronderzoek hebben wij meerdere gesprekken gevoerd met de contactpersoon van de opdrachtgever, onder andere ten behoeve van het doel en afbakening van het onderzoek. Daarnaast hebben wij een documentstudie uitgevoerd naar de beschikbare documentatie omtrent het verbeterprogramma 'Open op Orde'. Het resultaat van deze fase is de lijst met belangrijke onderwerpen voor de inrichting van de sturing¹¹:

Maken van afspraken en plannen

- *Departementaal plan*
- *Samen opstellen*
- *Aansluiting Rijksbrede plan*
- *Brede aanpak*
- *Verantwoordelijkheden belegd*
- *Risicomanagement*

Inrichten van de sturing op de uitvoering

- *Voorbeeldgedrag*
- *Overlegstructuur*
- *Prioriteren*
- *Voldoende middelen*
- *Uniforme kaders*
- *Verbinding experts en lijn*
- *Verandermanagement*



Stimuleren van leren en bijsturen

- *Lerend klimaat*
- *Bijsturen*
- *Structureel beleggen*

Organiseren van meten en verantwoordende voortgang

- *Monitoren*
- *Evaluatie*
- *Verantwoording in P&C cyclus*

¹¹ Zie bijlage 1: Belangrijke onderwerpen inrichting departementale sturing informatiehuishouding

Veldwerk

Voor het veldwerk hebben wij meer dan 50 documenten bestudeerd: departementale actieplannen, nulmetingen en aanvullende stukken. Ook hebben we per departement verkennende gesprekken gehouden met de programmamanagers of verantwoordelijke projectleiders.

Op basis van de gesprekken met de programmamanagers hebben we op alle departementale een workshop gehouden. In de departementale workshops hebben we met in totaal meer dan 50 verschillende functionarissen gesproken. Zij bekleeden functies op verschillende niveaus: programmateam, de i-kolom, beleid, management en financiën. Dit zorgde voor een goede afspiegeling van de organisatie op het onderwerp informatiehuishouding. De vragen in de workshop zijn gesteld aan de hand van de lijst met belangrijke onderwerpen voor de inrichting van de sturing.

Aan de hand van de uitkomsten uit de departementale workshops is een interdepartementale workshop georganiseerd voor alle programmamanagers. In deze workshop hebben we de inzichten uit de departementale workshops gedeeld en bestond de mogelijkheid tot het leren van de verzamelde goede voorbeelden.

Analyse- en rapportage

Na afronding van het veldwerk zijn de bevindingen uit zowel de documentenanalyse als de gesprekken en de workshops binnen het team per onderwerp geanalyseerd met als doel inzicht te geven in uitdagingen en goede voorbeelden. Per ministerie is een overzicht opgesteld op basis van het voorbereidende gesprek en de departementale workshop¹². Ook hebben we een totaaloverzicht opgesteld van alle uitdagingen en goede voorbeelden¹³. Deze fase is tenslotte afgerond met het opstellen van deze rapportage.

7.2 Gehanteerde Standaard

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing. Dit onderzoek verschaft geen zekerheid in de vorm van een oordeel of conclusie, omdat het een onderzoeksoopdracht betreft en geen controle-, beoordelings- of andere assurance-opdracht. Als hier wel sprake van was geweest, dan zouden we wellicht andere zaken hebben geconstateerd en gerapporteerd.

De opdracht is uitgevoerd conform de algemene uitgangspunten voor de uitoefening van de interne auditfunctie bij de rijksdienst. Daarbij hoort ook een stelsel van kwaliteitsborging. Een onderdeel daarvan is dat er een onafhankelijke kwaliteitstoetsing heeft plaatsgevonden op deze onderzoeksoopdracht.

7.3 Verspreiding rapport

De opdrachtgever, DG Digitalisering & Overheidsorganisatie, is eigenaar van dit rapport. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. Hoewel het rapport de context van het onderzoek zo goed mogelijk probeert te beschrijven, is het mogelijk dat iemand die de context niet (volledig) kent, de uitkomsten anders interpreteert dan bedoeld.

De ADR is de interne auditdienst van het Rijk. Het rapport over dit onderzoek is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. Voor openbaarmaking door het opdrachtgevende ministerie van door de ADR aan dit ministerie uitgebrachte rapporten gelden de voorschriften uit de Wet open overheid. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht van door de ADR uitgebrachte rapporten naar de Tweede Kamer.

¹² Zie bijlage 2: Inrichting sturing informatiehuishouding per departement

¹³ Zie bijlage 3: Totaaloverzicht goede voorbeelden en uitdagingen

8 Ondertekening

Den Haag, 30 november 2022

Auditdienst Rijk

Bijlage 1

Belangrijke onderwerpen inrichting departementale sturing informatiehuishouding

Deze bijlage beschrijft de belangrijke onderwerpen bij de inrichting van de departementale sturing op informatiehuishouding.

In het vooronderzoek hebben wij meerdere gesprekken gevoerd met de contactpersoon van de opdrachtgever en hebben wij een documentstudie uitgevoerd naar de beschikbare documentatie omtrent het verbeterprogramma 'Open op Orde'. Het resultaat van het vooronderzoek is de lijst met belangrijke onderwerpen voor de inrichting van de sturing:

Maken van afspraken en plannen

- *Departementaal plan*
- *Samen opstellen*
- *Aansluiting Rijksbrede plan*
- *Brede aanpak*
- *Verantwoordelijkheden belegd*
- *Risicomanagement*

Inrichten van de sturing op de uitvoering

- *Voorbeeldgedrag*
- *Overlegstructuur*
- *Prioriteren*
- *Voldoende middelen*
- *Uniforme kaders*
- *Verbinding experts en lijn*
- *Verandermanagement*



Stimuleren van leren en bijsturen

- *Lerend klimaat*
- *Bijsturen*
- *Structureel beleggen*

Organiseren van meten en verantwoordden voortgang

- *Monitoren*
- *Evaluatie*
- *Verantwoording in P&C cyclus*

Belangrijke onderwerpen inrichting departementale sturing informatiehuishouding

Maken van afspraken en plannen



1. **Departementaal plan.** Het departementale plan beschrijft op basis van een eigen probleemanalyse een eigen visie, verbeterdoelen en acties.
2. **Samen opstellen.** Alle relevante rollen zijn betrokken bij het opstellen en vaststellen van het departementale plan.
3. **Aansluiting Rijksbrede plan.** De eigen plannen van de organisatie(onderdelen) sluiten aan op de visie en doelen uit het generieke actieplan Open op Orde.
4. **Brede aanpak.** De departementale aanpak houdt rekening met organisatie overstijgende informatieketens en met relevante ontwikkelingen, waaronder de andere sporen van Open Overheid.
5. **Verantwoordelijkheden belegd.** De verantwoordelijkheden inclusief het eigenaarschap zijn afgesproken en voor alle betrokken rollen helder.
6. **Risicomanagement.** Risico's voor het uitvoeren van het plan zijn in beeld en maatregelen zijn geformuleerd.

Inrichten van de sturing op de uitvoering



7. **Voorbeeldgedrag.** Stimuleren dat managers hun steun uitspreken en aandacht vragen voor het belang van de gewenste verbetering van de informatiehuishouding.
8. **Overlegstructuur.** Inrichten van een overlegstructuur met de betrokken rollen. Organiseren dat bij nieuwe ontwikkelingen de impact op informatiehuishouding wordt besproken.
9. **Prioriteren.** Het prioriteren van verschillende departementale acties binnen de 4 actielijnen op basis van een eigen risicoanalyse.
10. **Voldoende middelen.** Organiseren van voldoende tijd, geld en capaciteit om de gewenste veranderingen te realiseren. Zoeken van een balans tussen prioriteiten en middelen.
11. **Uniforme kaders.** Doorvertalen en toepassen van Rijksbrede kaders voor de eigen organisatie. Sturen op het gebruik van uniforme kaders en formats voor de gehele levenscyclus van informatiehuishouding.
12. **Verbinding experts en lijn.** Organiseren van experts voor ondersteuning van ambtenaren om zo de gewenste werkwijze en gedragsverandering te kunnen realiseren.
13. **Verandermanagement.** Bewust zijn van de grote veranderopgave binnen de organisatie. Organiseren van veranderkundige kennis om diagnoses te maken en interventies te ontwikkelen.

Organiseren van meten en verantwoorde voortgang



14. **Monitoren.** Periodiek meten van de voortgang van het verbeterprogramma inclusief de stand van zaken op houding en gedrag. Periodiek monitoren van de status van de informatiehuishouding op input, output en outcome.
15. **Evaluatie.** Uitvoeren van een nulmeting en vervolgmetingen met voldoende expertise. Daarnaast het laten uitvoeren van aanvullend verdiepend onderzoek voor lastige vraagstukken.
16. **Verantwoording in P&C-cyclus.** Verantwoording over status van de informatiehuishouding structureel opnemen in reguliere P&C-cyclus. Organiseren van gesprekken met organisatieonderdelen over de verantwoordingsinformatie, de uitgevoerde evaluaties en eventuele afwijkingen.

Stimuleren van leren en bijsturen



17. **Lerend klimaat.** Stimuleren van continu leren van fouten en incidenten bij alle organisatieonderdelen.
18. **Bijsturen.** Afspraken maken over het bijsturen op de plannen op basis van metingen en relevante ontwikkelingen. Periodiek aanpassen van de plannen.
19. **Structureel beleggen.** Zorgen dat alle doorgevoerde verbeteringen niet stoppen na het aflopen van het programma maar structureel in de lijn worden belegd.

INRICHTING STURING OP INFORMATIEHUISHOUDING BIJ HET MINISTERIE VAN ALGEMENE ZAKEN



432

Medewerkers (fte)

Specifieke kenmerken

- Het ministerie van Algemene Zaken (AZ) is een coördinerend ministerie en heeft relatief gezien minder te maken met beleidsvorming en -uitvoering.
- Het ministerie werkt met veel gerubriceerde informatie.
- In de ontwikkelingen rondom informatiehuishouding neemt AZ een meer afwachterende rol.
- De verbetering van informatiehuishouding wordt bij AZ in een programma opgepakt.
- Voor het programma is één programmanager aangesteld. Er is geen ondersteunend programmabureau.
- Het programma valt onder de Directeur Bedrijfsvoering (tevens wnd. CIO) bij AZ.

Legenda



Mijn departement



Mijn goede voorbeelden voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding





Ander departement



Mijn aandachtspunten voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding



MAKEN VAN AFSPRAKEN EN PLANNEN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Departementaal plan		○ ○ ○	Op dit thema ziet AZ weinig uitdagingen. Net als andere departementen heeft AZ het departementale plan ingediend bij het Bureau Regeringscommissaris (BRC) die het BRC vervolgens heeft beoordeeld. De vier Rijksbrede actielijnen zijn door middel van een format in het departementale plan gebruikt.
Samen opstellen		○ ○ ○ ○ ○	De brede aanpak is voor AZ nog een uitdaging. Met name afspraken over gerubriceerde informatie met Hoge Colleges van Staat en het Nationaal Archief worden in dit verband benoemd. AZ is – relatief gezien – een klein ministerie. Hierdoor weet men elkaar goed te vinden en zijn de spreekwoordelijke 'lijnen' kort.
Aansluiting Rijksbrede plan			
Brede aanpak	● ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	 Goede voorbeelden Bij dit thema heeft AZ geen goede voorbeelden aangedragen.
Verantwoordelijkheden belegd	○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○	 Aandachtspunten vanuit de ADR <ul style="list-style-type: none"> • Vanwege de relatief kleine omvang van het programmateam worden projecten volgordekelijk uitgevoerd. Vertragingen in het ene project werken daardoor door in de daaropvolgende projecten. Deze volgordekelijkheid kan een risico vormen voor het tijdig behalen van de programmadoelstellingen.
Risico-management	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○	



INRICHTEN VAN DE STURING OP DE UITVOERING

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Voorbeeldgedrag	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○
Overlegstructuur	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Prioriteren	○ ○	○
Voldoende middelen	● ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○
Uniforme kaders	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○
Verbinding experts en lijn		○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Verander-management	● ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Om informatiehuishouding te verbeteren, werkt AZ met een programma. AZ werkt momenteel aan de uitvoering van de activiteiten binnen dit programma. Voor de sturing op de uitvoering ziet AZ enkele uitdagingen en onderkent het departement drie goede voorbeelden. Qua prioriteren ziet AZ noch een uitdaging, noch een goed voorbeeld. Het ministerie volgt de prioriteiten van het BRC, met uitzondering van de actieve openbaarmaking.

AZ ziet voor zichzelf een uitdaging voor voldoende middelen. De volgordelijkheid van de projecten en de krapte op de arbeidsmarkt met daaraan gepaard een vereist veiligheidsonderzoek zijn hier de voornaamste factoren. Het middenkader is zich bewust van de verandering die moet plaatsvinden, maar concreet voorbeeldgedrag is nog niet altijd aanwezig. In dat opzicht ziet AZ voor zichzelf ook nog een uitdaging op het gebied van verandermanagement. Ten slotte geeft AZ aan dat het ministerie eerder afwachtend is op het gebied van uniforme kaders.



Goede voorbeelden

- Het programma valt binnen het reguliere projectenportfolio van AZ. Daarmee valt het ook onder de reguliere overlegstructuur die geldt voor interne projecten en programma's.
- AZ ziet de implementatie eigen 'Beleidslijn Openbaarmaking' binnen het ministerie als een goed voorbeeld. Er is namelijk gewerkt met oefenrondes ('scenariotesting').



Aandachtspunten vanuit de ADR

- Het programmabureau bestaat uit maar één persoon. Dit vormt een risico m.b.t. de borging van kennis over informatiehuishouding en de continuïteit van het programma.
- Daarnaast lijkt AZ de veranderkundige opgave te onderschatten. Er is geen concrete veranderstrategie, noch veranderkundige kennis aanwezig, terwijl cultuur wordt gezien als een mogelijke hindernis in het behalen van de programmadoelstellingen.



ORGANISEREN VAN METEN EN VERANTWOORDEN VOORTGANG

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Monitoren	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○
Evaluatie	● ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Verantwoording in P&C cyclus	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○

AZ onderkent meerdere uitdagingen op het gebied van het meten en verantwoorden over de voortgang. De verantwoording over informatiehuishouding loopt primair via het programma. Directies hoeven zichzelf nog niet te verantwoorden over de staat van informatiehuishouding. Daarnaast draait AZ mee in de reguliere verantwoordingscyclus van het BRC. Eventuele vervolgmetingen zullen dan ook in dat kader plaatsvinden. Er zijn nog geen verdere (tussen)evaluaties gepland, naast de nulmeting.



Goede voorbeelden

- Monitoring op het programma gaat via een bestaand gremium in de lijnorganisatie: de projectenboard. Dit laat de betrokkenheid van de lijn zien. Eens per drie weken legt de programmamanager hier verantwoording af.



STIMULEREN VAN LEREN EN BIJSTUREN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Lerend klimaat	○ ○ ○ ○ ○	○
Bijsturen	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Structureel beleggen	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○

Binnen de context van het programma ziet AZ weinig uitdagingen voor het stimuleren van leren en bijsturen. Betrokken geven aan dat er sprake is van een lerend klimaat bij AZ, waarin je mag leren van gemaakte fouten; er is volgens hen geen sprake van een afrekencultuur. Het bijsturen van de planning van het programma is al een keer voorgevallen. De bijsturing loopt dan via de interne projectenboard.

AZ ziet voor zichzelf nog een uitdaging om het programma en de aanjaagfunctie ervan te beleggen in de lijn. Dit is een belangrijke voorwaarde voor het creëren van een duurzame en blijvende gedragsverandering.



Goede voorbeelden

Bij dit thema heeft AZ geen goede voorbeelden aangedragen.

Dit document is het samenvattende verslag van het verkennende gesprek met de programmamanager (d.d. 20/4/22) en de workshop met diverse betrokkenen (d.d. 19/5/22) bij het ministerie van Algemene Zaken.

INRICHTING STURING OP INFORMATIEHUISHOUDING BIJ HET MINISTERIE VAN BINNENLANDSE ZAKEN EN KONINKRIJKSRELATIES



11.833

Medewerkers (fte)

Specifieke kenmerken

- Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is naast een vakministerie ook de Rijksbrede kadersteller voor bedrijfsvoering.
- De verbetering van informatiehuishouding wordt bij BZK vanuit een programma aangejaagd.
- Voor het programma is een programmanager aangesteld. Er is een ondersteunend programmabureau.
- Het programma valt onder de CIO bij BZK, die tevens fungeert als opdrachtgever. Binnen de scope van het programma valt ook openbaarmaking.

Legenda



Mijn departement



Mijn goede voorbeelden voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding



Ander departement



Mijn aandachtspunten voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding



MAKEN VAN AFSPRAKEN EN PLANNEN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Departementaal plan		○ ○ ○	Op dit thema ziet BZK meerdere uitdagingen. Net als andere departementen heeft BZK het departementale plan ingediend bij het Bureau Regeringscommissaris (BRC) die het BRC vervolgens heeft beoordeeld. De vier Rijksbrede actielijnen zijn door middel van een format in het departementale plan gebruikt.
Samen opstellen		● ○ ○ ○ ○	De brede aanpak om informatiehuishouding te verbeteren, wordt gezien als een uitdaging. Met name de afspraken met partners, zoals SSC-ICT en DocDirekt, worden als uitdagend gezien. Dit heeft onder meer te maken met de bestaande overlegstructuren. Iedere directie heeft een verbeterplan ingeleverd. Desondanks wordt de lijnverantwoordelijkheid nog als een uitdaging ervaren vanwege het gebrek aan gevoel van urgentie en prioriteit.
Aansluiting Rijksbrede plan			Ten slotte ligt er nog een uitdaging op het gebied van risicomangement. Risico's zijn nog onvoldoende in beeld en BZK ervaart niet overal invloed op te hebben, zoals de ontwikkelingen rondom het documentmanagementsysteem (DMS).
Brede aanpak	● ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	
Verantwoordelijkheden belegd	● ○ ○ ○ ○ ○	○ ○	
Risico-management	● ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○	



Goede voorbeelden

- Het departementale plan van BZK is opgesteld op basis van verbeterplannen die de directies en onderdelen zelf hebben geformuleerd. BZK heeft een *bottom-up* aanpak gehanteerd.



INRICHTEN VAN DE STURING OP DE UITVOERING

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Voorbeeldgedrag	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○
Overlegstructuur	● ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Prioriteren	○ ○	○
Voldoende middelen	● ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○
Uniforme kaders	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Verbinding experts en lijn		● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Verander-management	● ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Om informatiehuishouding te verbeteren, werkt BZK met een programma. Het programma heeft voornamelijk een aanjagende functie. BZK werkt momenteel aan de uitvoering van de activiteiten binnen dit programma. Voor de sturing op de uitvoering ziet BZK flinke uitdagingen en onderkent het departement twee goede voorbeelden. Qua prioriteren ziet BZK noch een uitdaging, noch een goed voorbeeld. Het ministerie volgt namelijk de prioriteiten van het BRC.

BZK onderkent de volgende uitdagingen. Net als andere departementen ervaart BZK het hebben van voldoende middelen als een uitdaging. Het voorbeeldgedrag bij het management – en met name het middenkader – is nog onvoldoende aanwezig. Pas bij druk van bovenaf of bij incidenten krijgt voorbeeldgedrag een belangrijkere rol. Er zijn overlegstructuren waarin het programma zitting heeft. Echter, het programma komt relatief weinig bij de directeuren (de eigenlijke verantwoordelijken). Op dit niveau wordt informatiehuishouding niet altijd als prioriteit beschouwd. BZK mist momenteel nog een departementale vertaalslag van Rijksbrede kaders: een definition of done mist. Meer in het algemeen geeft BZK aan Rijksbrede sturing te missen. BZK heeft ten slotte een veranderstrategie geformuleerd; de 'lijn meekrijgen' is nog een grote opgave.



Goede voorbeelden

- BZK heeft een informatiehuishoudingsnetwerk, waarin verschillende professionals van het departement zitting hebben. Het voornaamste doel is om kennis en ervaringen van de BZK-onderdelen uit te wisselen.
- Er is een 'Vliegende Brigade'. Dit is een pool van adviseurs om directies en onderdelen te ondersteunen in het uitvoeren van hun verbeterplannen.



ORGANISEREN VAN METEN EN VERANTWOORDEN VOORTGANG

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Monitoren	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Evaluatie	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Verantwoording in P&C cyclus	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○

BZK ziet grote uitdagingen op dit thema. Desondanks zijn er ook goede voorbeelden om te delen. Als rode draad geeft BZK aan behoefte te hebben aan een *definition of done*: wanneer is informatiehuishouding 'op orde'? Het belang van het monitoren a.h.v. KPI's wordt onderschreven, maar het is onduidelijk wat de streefwaarden – en daarmee de monitoringswaarden – dienen te zijn. Hoewel informatiehuishouding in de reguliere P&C-gesprekken wordt besproken, is nog onduidelijk waarover precies verantwoording moet worden afgelegd. Naast de nulmetingen vanuit het BRC heeft BZK nog geen evaluaties op de planning staan. BZK wil met name evaluaties van de gedragsverandering uitvoeren: op dit moment is reeds een evaluatie gedaan naar de werkwijze openbare beslisnota's met als doel om snel te kunnen schakelen en verbeteren.



Goede voorbeelden

- BZK heeft een dashboard voor de monitoring van informatiehuishouding ontwikkeld.
- Een jaar na de nulmeting heeft BZK een eigen tussenmeting uitgevoerd om de voortgang te kunnen analyseren.
- Informatiehuishouding is een vast onderwerp binnen de P&C-gesprekken op het ministerie.



STIMULEREN VAN LEREN EN BIJSTUREN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Lerend klimaat	○ ○ ○ ○ ○ ○	○
Bijsturen	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○
Structureel beleggen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○

Binnen de context van het programma ziet BZK geen uitdagingen voor het stimuleren van leren en bijsturen. Betrokkenen geven aan dat er sprake is van een lerend klimaat, waarin veel ruimte voor training en opleiding is. Onlangs heeft een herijking van het programma plaatsgevonden. Het is de bedoeling dat directies jaarlijks hun plannen herijken in de jaarplanningscyclus. Aangezien het programma een aanjagende functie heeft en al grotendeels verantwoording wordt afgelegd in de lijn, ziet BZK de structurele belegging niet direct als een uitdaging.



Goede voorbeelden

Bij dit thema heeft BZK geen goede voorbeelden aangedragen.

Dit document is het samenvattende verslag van het verkennende gesprek met de programmamanager (d.d. 12/4/22) en de workshop met diverse betrokkenen (d.d. 9/6/22) bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

INRICHTING STURING OP INFORMATIEHUISHOUDING BIJ HET MINISTERIE VAN BUITENLANDSE ZAKEN



3.069

Medewerkers (fte)

Specifieke kenmerken

- Sturing op de informatiehuishouding vindt centraal plaats vanuit Den Haag, ook richting de posten.
- Een aantal belangrijke verantwoordelijken in de (sturing op) de informatiehuishouding zijn recent gewisseld van functie of aangesteld.
- De buitenlandcomponent en taligheid: Medewerkers vanuit een post kunnen niet even langskomen, de kwaliteit van de IT-verbindingen kan haperen. Lokaal personeel leest en spreekt Engels, Spaans en/of Frans
- BZ heeft veel systemen, die vaak niet op elkaar zijn aangesloten.

Legenda



Mijn departement



Mijn goede voorbeelden voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding



Ander departement



Mijn aandachtspunten voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding



MAKEN VAN AFSPRAKEN EN PLANNEN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Departementaal plan		○ ○ ○	Op dit thema ziet BZ weinig uitdagingen. De verbetering van informatiehuishouding is in een programma opgepakt. Net als andere departementen heeft BZ het departementale plan, inclusief de posten (brede aanpak), opgesteld volgens het format van de vier Rijksbrede actielijnen en ingediend bij het Bureau Regeringscommissaris (BRC).
Samen opstellen		○ ○ ○ ○ ○	Het plan is met name door beleid vanuit de centrale directie informatiemanagement opgesteld. Het daadwerkelijk realiseren ervan wordt wel als een uitdaging gezien. BZ kent een buitenlandcomponent en heeft veel systemen die vaak niet op elkaar zijn aangesloten. De sturing op het programma vindt centraal plaats, de verantwoordelijkheden zijn belegd. Betrokkenen ervaren de korte lijnen tussen de stakeholders binnen de organisatie als heel belangrijk. De informatiemanagementkant, juridische zaken, communicatie, ondersteuning bestuur en de managementraad schakelen snel waardoor het onderwerp snel op de agenda komt. Echter is een omstandigheid daarbij dat een aantal belangrijke functionarissen in de (sturing op) de informatiehuishouding recentelijk zijn gewisseld van functie of recent zijn aangesteld.
Aansluiting Rijksbrede plan			
Brede aanpak	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	
Verantwoordelijkheden belegd	○ ○ ○ ○ ○	○ ○	
Risico-management	○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○	<p> Goede voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • In het proces van het opstellen van informatiemanagementplannen vraagt BZ de risico's van de 200 dienstonderdelen uit. Dit is een continu proces, waarbij een onderdeel iedere twee jaar wordt besproken.



INRICHTEN VAN DE STURING OP DE UITVOERING

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Voorbeeldgedrag	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○
Overlegstructuur	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Prioriteren	○ ○	○
Voldoende middelen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○
Uniforme kaders	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○
Verbinding experts en lijn		● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Verander-management	● ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Op dit thema ziet BZ weinig uitdagingen. Wel is het een uitdaging om de medewerkers in de lijn voldoende aangehaakt te krijgen. Er loopt een bewustwordingscampagne, maar het wordt als een gemis ervaren dat het programma niet als veranderprogramma is opgepakt. Aangegeven wordt dat binnen het ministerie korte lijnen liggen. Binnen BZ zijn diverse overlegstructuren zoals de regiegroep informatiehuishouding en het informatiehuishoudingsoverleg. BZ maakt gebruik van uniforme kaders en een uniform gestandaardiseerd RMA-landschap voor heel de BZ-organisatie. Er is een begroting voor 2022 en volgende jaren. In het departementaal plan is een prioritering van de projecten opgenomen. Gezien de krappe arbeidsmarkt is het een uitdaging om informatieprofessionals aan te trekken.



Goede voorbeelden

- BZ kent diverse overlegstructuren in de lijn zoals de regiegroep informatiehuishouding, informatiehuishoudingsoverleg en de I-usergroup.
- BZ is voornemens om naast het Rijksbrede traineeship een eigen traineeship op te zetten om informatieprofessionals aan te trekken. Aangegeven is dat de Rijksbrede profielen niet helemaal aansluiten op informatieprofessionals binnen BZ.
- Met de vorming van IDI vindt ondersteuning van het primair proces – op het gebied van de informatiehuishouding – plaats. Het Data Competence Center adviseert de lijn over informatie-gestuurd werken.
- Vanuit het project Stay Linked to Information Management (SLIM) loopt binnen BZ een bewustwordingscampagne waarin wordt opgetrokken met activiteiten rond informatiebeveiliging, privacybescherming en actieve openbaarmaking.



Aandachtspunten vanuit de ADR

- BZ lijkt de veranderkundige opgave te onderschatten. Er is geen concrete veranderstrategie terwijl het aangehaakt krijgen van medewerkers als een uitdaging wordt gezien in het behalen van de programmadoelstellingen.



ORGANISEREN VAN METEN EN VERANTWOORDEN VOORTGANG

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Monitoren	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	BZ onderkent meerdere uitdagingen. Er is een nulmeting uitgevoerd. Dit betreft een zelfevaluatie geïnitieerd vanuit het programma. Er is behoefte aan een actueel inzicht en een breder beeld van de stand van zaken vanuit de lijn. Het plan bestaat voor een nieuw integraal Kwaliteit Management Systeem. In de managementrapportages zijn de jaarverantwoordingen en ook het gehele POK programma als risico meegenomen. Echter is BZ nog niet zo ver om over de voortgang van het programma te verantwoorden. De informatiehuishouding zit nog niet in de P&C-cyclus in de lijn bij BZ, de volledige PDCA-cyclus moet nog worden ingericht. BZ geeft aan dat dit mede het gevolg is van het feit dat interdepartementaal nog geen duidelijkheid is over op te leveren rapportages.
Evaluatie	● ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Verantwoording in P&C cyclus	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○	



Goede voorbeelden

Bij dit thema heeft BZ geen goede voorbeelden aangedragen.



Aandachtspunten vanuit de ADR

- BZ geeft aan dat overleg belangrijk is voor het verkrijgen van inzicht in de voortgang van het programma. Door recente personele wisselingen binnen BZ blijkt dat dit kwetsbaar is.



STIMULEREN VAN LEREN EN BIJSTUREN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Lerend klimaat	● ○ ○ ○ ○ ○	○	BZ onderkent meerdere uitdagingen. Deels is dit afhankelijk van de uitdaging ten aanzien van een actueel inzicht in de stand van zaken van het programma. Daarnaast zijn de projecten onderdeel van het programma en nog niet structureel in de lijn belegd omdat deze nog lopen. In het kader van het lerend klimaat is het voornemen om zaken die misgaan breed op te pakken maar dat heeft nog niet plaatsgevonden omdat het programma net is gestart. Binnen BZ spelen overlegstructuren een belangrijke rol in de (bij) sturing en in de terugkoppeling over de voortgang. Zie bovenstaande thema.
Bijsturen	● ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○	
Structureel beleggen	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○	



Goede voorbeelden

- Genoemd is een APK op Sharepoint. In de aanpak van de implementatie van Sharepoint is gekozen voor een periodieke algemene keuring van alle zaken die de organisatie voor de livegang van Sharepoint niet heeft kunnen oppakken.

Dit document is het samenvattende verslag van het verkennende gesprek met de programmamanager (d.d.21/4/22) en de workshop met diverse betrokkenen (d.d.24/5/22) bij het ministerie van Buitenlandse Zaken.

INRICHTING STURING OP INFORMATIEHUISHOUDING BIJ HET MINISTERIE VAN DEFENSIE



61.866

Medewerkers (fte)

Specifieke kenmerken

- Defensie is een grote uitvoeringsorganisatie met vier operationele commando's en twee ondersteunende commando's.
- Defensie heeft vanwege bezuinigingen 20 jaar lang beperkt geïnvesteerd in de informatiehuishouding.
- Defensie heeft te maken met missie archivering.
- Vanwege haar werk in het veiligheidsdomein was bij Defensie jarenlang het credo 'gesloten tenzij'. Dit moet nu worden omgevormd tot 'open tenzij geheim'.
- De verbetering van informatiehuishouding wordt bij Defensie middels een programma opgepakt. Het programma valt onder de SG.

Legenda



Mijn departement



Mijn goede voorbeelden voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding




Ander departement



Mijn aandachtspunten voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding



MAKEN VAN AFSPRAKEN EN PLANNEN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Departementaal plan		○ ○ ○	Op dit thema ziet Defensie weinig uitdagingen. Net als andere departementen heeft Defensie het departementale plan ingediend bij het Bureau Regeringscommissaris (BRC) die het BRC vervolgens heeft beoordeeld. Het departementale plan van Defensie is d.m.v. een oplegger geactualiseerd, hierbij werd de link gelegd met de actielijnen van het Rijksbrede plan.
Samen opstellen		● ○ ○ ○ ○	Het plan is met een klein team gemaakt en afgestemd in de stuurgroep. De lijn is op verschillende momenten betrokken geweest bij de invulling van de plannen van het programma. Het plan sluit aan op de Defensievisie 2035 en is opgenomen in de Defensienota.
Aansluiting Rijksbrede plan			
Brede aanpak	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	Defensie ziet nog een uitdaging in het beleggen van verantwoordelijkheden in de lijn. De rollen zijn beschreven, maar in de praktijk moet het eigenaarschap nog groeien. De programmagovernance is helder. Risico's van het programma zijn opgenomen in een rapportagecyclus en worden besproken met de verschillende projectleiders en met de SG en PSG.
Verantwoordelijkheden belegd	● ○ ○ ○ ○	○ ○	
Risico-management	○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○	 Goede voorbeelden <ul style="list-style-type: none"> • De uitvoering wordt vroegtijdig betrokken bij het formuleren en uitwerken van de Strategie Informatie Gestuurd Werken.



INRICHTEN VAN DE STURING OP DE UITVOERING

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Voorbeeldgedrag	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○
Overlegstructuur	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Prioriteren	○ ○	○
Voldoende middelen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○
Uniforme kaders	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○
Verbinding experts en lijn		● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Verander-management	● ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Op dit thema ziet Defensie nog enkele uitdagingen. Het programma krijgt aandacht vanuit de top, maar het bewustzijn moet nog dieper de organisatie in. Verandermanagement wordt als een uitdaging gezien, aangezien het programma nog in de opstartfase zit. Pas recent is de projectleider Ambtelijk Vakmanschap gestart. De uitdaging bij uniforme kaders ligt in het feit dat de kaders niet het juiste abstractieniveau hebben.

Binnen het programma is de overlegstructuur goed georganiseerd. Defensie geeft wel aan dat de lijn nog meer betrokken kan worden. Verder ziet Defensie op dit moment geen uitdaging voor prioriteren en middelen. De financiering voor de huidige plannen is geborgd. Wel ziet Defensie een risico in de beperkt structurele aard en veranderlijkheid van financiering vanuit BZK. De grootste uitdaging bij middelen is de snelheid waarmee capaciteit binnengehaald kan worden.

De verbinding tussen experts en lijn wordt steeds beter volgens Defensie. Een uitdaging hierbij is de grote doorstroom van mensen door periodieke functieroulatie.



Goede voorbeelden

- In haar opleidingsplannen ziet Defensie leidinggevend en als een aparte doelgroep vanwege hun voorbeeldfunctie.
- Defensie heeft goede afspraken met Doc-Direkt kunnen maken waardoor ruim 20 van de gevraagde 50 I-adviseurs zijn binnengehaald.
- Defensie heeft de eerste liaisons bij onderdelen aangesteld die als eerste aanspreekpunt voor informatiehuishouding fungeren. Defensie is van plan nog dit jaar voor alle onderdelen liaisons aan te stellen.
- Defensie is bezig verschillende opleidingen en trainingen op te tuigen op gebied van informatiehuishouding.




ORGANISEREN VAN METEN EN VERANTWOORDEN VOORTGANG

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Monitoren	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Monitoring en verantwoording ziet Defensie als een uitdaging. Bij monitoring is het lastig om KPI's te formuleren, in het bijzonder voor gedrag. Ook is er behoefte aan meer duidelijkheid over wat er gemonitord moet worden. Het programma is opgenomen in de BPB-cyclus, maar de structurele plek van informatiehuishouding in de verantwoordingscyclus is nog in ontwikkeling.
Evaluatie	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	Binnen Defensie is veel aandacht voor evaluatie, waarbij gebruik wordt gemaakt van externe expertise.
Verantwoording in P&C cyclus	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○	 Goede voorbeelden <ul style="list-style-type: none"> Defensie zal in het kader van het verandertraject bij alle eenheden een serie opvolgende verdiepende metingen uitvoeren. Deze meting wordt begeleid vanuit het programma en een externe partij. De eerste meting is bijna afgerond. Als onderdeel van de nulmeting heeft Defensie zelf een analysekader ontworpen waarin de informatiehuishouding op 5 dimensies op een volwassenheidsniveau kan worden geplot. Inmiddels zijn al twee Gateway onderzoeken uitgevoerd.



STIMULEREN VAN LEREN EN BIJSTUREN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Lerend klimaat	● ○ ○ ○ ○ ○	○	Defensie ziet bij alle onderwerpen van dit thema uitdagingen. Defensie geeft aan dat ze nog minder goed is in het leren, ook bij incidenten. Defensie ziet een spanningsveld tussen transparant zijn en nog niet beschikken over de juiste en volledige informatie. Binnen het programma gaat bijsturen makkelijk volgens Defensie, maar daarbuiten is het nog een uitdaging. Het CIO-office heeft een beperkte rol in de sturing. De lijn is op dit moment nog te weinig betrokken bij het programma. Defensie geeft aan dat er nog te weinig nagedacht is over het structureel beleggen na het beëindigen van het programma.
Bijsturen	● ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○	 Goede voorbeelden <ul style="list-style-type: none"> Het programma werkt volgens het principe kort cyclisch resultaat gericht werken. Elk jaar wordt een uitvoeringsplan met concrete acties opgesteld. Ook wordt gewerkt met pilots, die later worden uitgebreid.
Structureel beleggen	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○	

Dit document is het samenvattende verslag van de verkennende gesprekken met de projectleider Informatiehuishouding en Transparantie (d.d. 11 april 2022 en 30 juni 2022) en de workshop met diverse betrokkenen (d.d. 28 juni 2022) bij het ministerie van Defensie.

INRICHTING STURING OP INFORMATIEHUISHOUDING BIJ DE MINISTERIES VAN EZK en LNV



11.673

Medewerkers (fte)

Specifieke kenmerken

- De ministeries van EZK en LNV zijn belast met beleidsvorming en -uitvoeringstaken, waaronder advies. Onder de ministeries vallen een behoorlijke hoeveelheid van diensten, zoals agentschappen en ZBO's.
- Op het thema informatiehuishouding werken EZK en LNV intensief samen. Daarom is een Actieplan Informatiehuishouding ontwikkeld met een integrale aanpak voor beide kerndepartementen en hun dienstonderdelen. Voor de besluitvorming en financiële ordening zijn twee aparte departementale actieplannen opgesteld.
- EZK en LNV hebben een gezamenlijk organisatiebreed programma op het brede thema informatiehuishouding, openbaarmaking en informatieverstrekking. De opdrachtgevers zijn de pSG's van EZK en LNV.

Legenda



Mijn departement



Mijn goede voorbeelden voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding




Ander departement



Mijn aandachtspunten voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding



MAKEN VAN AFSPRAKEN EN PLANNEN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Departementaal plan		● ○ ○	Binnen dit thema zien EZK/LNV weinig uitdagingen. Net als andere departementen hebben EZK en LNV een plan volgens het format van de vier actielijnen opgesteld en ingediend bij het Bureau Regeringscommissaris (BRC). Voor het aanpakken van de actielijnen nemen EZK/LNV deel aan het interdepartementale overleg.
Samen opstellen		● ○ ○ ○ ○	EZK/LNV zijn de enigen met een breed integraal plan. Het gaat om een geaggregeerd plan dat samen met de dienstonderdelen is opgesteld. Hiervoor is intensief samengewerkt. Binnen het programma zijn de verantwoordelijkheden belegd. Het structureel beleggen van de verantwoordelijkheden in de lijn wordt de komende periode opgepakt.
Aansluiting Rijksbrede plan			EZK/LNV zien voor zichzelf een uitdaging voor risicomanagement. Binnen het programma lag de aandacht eerst op het inrichten van portfoliomanagement. Risicomanagement is een onderwerp dat nu wordt opgepakt.
Brede aanpak	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○	
Verantwoordelijkheden belegd	○ ○ ○ ○ ○	○ ○	
Risico-management	● ○ ○ ○ ○ ○	○ ○	 Goede voorbeelden <ul style="list-style-type: none"> • EZK/LNV hebben een medewerkersversie van het actieplan opgesteld en beschikbaar gemaakt die beschrijft wat er op medewerkers afkomt, voorzien van ondersteunende tips. • Door gezamenlijk met alle diensten het plan met een visie op te stellen heeft EZK/LNV een goede samenwerking bewerkstelligd. • EZK/LNV hebben hun aanpak breed ingericht over twee ministeries en de verschillende diensten.



ORGANISEREN VAN METEN EN VERANTWOORDEN VOORTGANG

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Monitoren	● ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○
Evaluatie	○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○
Verantwoording in P&C cyclus	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○

EZK/LNV onderkennen uitdagingen op het gebied van meten en verantwoorden over de voortgang. Om het juiste gedrag van medewerkers te sturen, is het vinden van goede KPI's een prioriteit voor de departementen. Dit is een onderwerp wat EZK/LNV nu aan het oppakken is. Dit wordt in samenhang gezien met het inrichten van de PMC-cyclus. De nulmeting en haalbaarheidstoets zijn uitgevoerd. Op basis van de nulmeting hebben EZK/LNV het departementaal actieplan vernieuwd. EZK/LNV geven aan dat het breed monitoren van de verbeteracties aandacht verdient en wordt opgepakt in de komende 1-meting en de te realiseren PMC-cyclus.



Goede voorbeelden

- EZK/LNV hebben op basis van de nulmeting concrete acties benoemd en het departementaal actieplan vernieuwd.



STIMULEREN VAN LEREN EN BIJSTUREN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Lerend klimaat	● ○ ○ ○ ○	●
Bijsturen	● ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Structureel beleggen	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○

EZK/LNV zien uitdagingen voor zichzelf op het thema stimuleren van leren en bijsturen. De organisatieculturen binnen EZK en LNV staan positief tegenover leren, maar het belang van informatiehuishouding wordt niet breed gedeeld. Het bijsturen is een uitdaging doordat het op meerdere niveaus moet gebeuren. Voor deze opgave is meer overzicht en inzicht nodig. Eigenaarschap bij het topmanagement is hiervoor van belang. Op individueel niveau medewerkers aanspreken gaat moeizaam. Het uiteindelijke doel is structureel beleggen, maar EZK/LNV geven aan dat er nog veel moet gebeuren om dit te bewerkstelligen. EZ/LNV zien dit in het licht van de looptijd van het programma tot 2027 als logische nog te zetten vervolgstappen.



Goede voorbeelden

- EZK/LNV maakten gebruik van learning history bij het proces rond de WOO.

Dit document is het samenvattende verslag van het verkennende gesprek met de programmamanager (d.d. 4/5/22) en de workshop met diverse betrokkenen (d.d. 22/6/22) bij het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, en het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

INRICHTING STURING OP INFORMATIEHUISHOUDING BIJ HET MINISTERIE FINANCIËN



33.198

Medewerkers (fte)

Specifieke kenmerken

- Het ministerie van Financiën (FIN) is naast een vakdepartement ook kaderstellend t.a.v. Rijksbrede begrotingsvoorschriften.
- Tot de invloedssfeer van FIN behoren 8 uitvoeringsdiensten. Numeriek werken hier de meeste mensen. Verreweg de meeste medewerkers werken bij de Belastingdienst.
- FIN is zich zeer bewust van het niet op orde zijn van de informatiehuishouding (Toeslagenaffaire).
- De verbetering van informatiehuishouding wordt bij FIN middels een programma opgepakt. De programmadirectie en programmadirecteur rapporteren aan de Bestuursraad. Organiek is het programma ondergebracht in het (p)SG cluster.

Legenda



Mijn departement



Mijn goede voorbeelden voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding




Ander departement



Mijn aandachtspunten voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding



MAKEN VAN AFSPRAKEN EN PLANNEN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Departementaal plan		○ ○ ○	FIN ziet geen uitdagingen voor dit thema. Het actieplan is gereed en positief beoordeeld door het BRC. Het plan is opgesteld in samenwerking met alle betrokken partijen en vastgesteld in de Bestuursraad.
Samen opstellen		● ○ ○ ○ ○	Ook de andere sporen van Open Overheid hebben een plek gekregen in het actieplan. Verantwoordelijkheden zijn centraal belegd. FIN is nu bezig om dit tussen de oren te krijgen. Voor het programma zijn de risico's bekend en besproken met betrokkenen.
Aansluiting Rijksbrede plan			 Goede voorbeelden <ul style="list-style-type: none"> • Door het programma is een stakeholdersanalyse opgesteld waarin alle spelers zijn beschreven die een rol hebben bij de realisatie van het programma en zijn de verbindingsmomenten met deze spelers benoemd.
Brede aanpak	○ ○ ○ ○	○ ○ ○	
Verantwoordelijkheden belegd	○ ○ ○ ○ ○	○ ○	
Risico-management	○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○	



INRICHTEN VAN DE STURING OP DE UITVOERING

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Voorbeeldgedrag	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○	Op dit thema ziet FIN nog enkele uitdagingen. Wat goed gaat is dat binnen de top veel aandacht is voor informatiehuishouding, zowel bij de Bestuursraad als de Minister. Op directeursniveau is het voorbeeldgedrag minder zichtbaar aanwezig. De overlegstructuur van het programma is volledig ingericht. Het programma krijgt aandacht van de top en heeft toegang tot alle niveaus.
Overlegstructuur	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	De te stellen prioriteiten zijn helder en de financiële middelen worden als voldoende gezien. De capaciteit vormt echter een uitdaging: er is zowel gebrek aan personele capaciteit als aan tijd. Er is behoefte aan strategische experts op het gebied van informatiehuishouding, door de krapte op de arbeidsmarkt zijn deze schaars. Het doorvertalen van Rijksbrede kaders, bv. voor het gebruik van social media, wordt als een uitdaging gezien.
Prioriteren	○ ○	○	
Voldoende middelen	○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○	
Uniforme kaders	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○	De ondersteuning van de lijn ziet FIN nog als een uitdaging. De techniek en de installatie van systemen zijn voor grote delen afgerond, de implementatie van de processen vergt echter nog een vervolgstap. Veel medewerkers zijn nog niet bewust van het feit dat zij 'zelf van de informatiehuishouding' zijn. Het programma heeft voor de gedragsverandering een veranderstrategie beschreven.
Verbinding experts en lijn		● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Verander-management	○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	




Goede voorbeelden

- Het topmanagement brengt met enige regelmaat werkbezoeken waarbij met medewerkers wordt gesproken over een informatiehuishoudingsthema.
- De programmamanager schuift maandelijks aan bij de Bestuursraad.
- Om zoveel mogelijk effect in zo weinig mogelijk tijd te bereiken wordt voor de projecten 'strategische overplanning' toegepast.
- FIN reserveert op haar begroting budget voor analyse activiteiten en het beleggen van functies.
- Ondersteuning voor de lijn bij actieve openbaarmaking.
- Voor de verschillende organisatieonderdelen worden informatiehuishoudingspecialisten beschikbaar gesteld.
- Alle DG's hebben een veranderkundige en er is een verandertafel waarbij de veranderkundigen periodiek met elkaar overleggen.




ORGANISEREN VAN METEN EN VERANTWOORDEN VOORTGANG

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Monitoren	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○	Monitoring heeft binnen het programma de aandacht. Regelmatig worden voortgangsrapportages van het programma opgesteld. Er zijn nog weinig evaluaties uitgevoerd, wel is een Gateway review gepland. De nulmeting is uitgevoerd door het programmateam zelf. De verantwoording van het programma is goed ingericht.
Evaluatie	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○	FIN richt zich binnen dit thema vooral op de verantwoording van het programma. De verantwoording over informatiehuishouding door de lijn heeft de aandacht maar moet nog een structurele plek in de P&C-cyclus krijgen.
Verantwoording in P&C cyclus	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○	 Goede voorbeelden <ul style="list-style-type: none"> • Regelmatige voortgangsrapportages waarbij recent ook aandacht is voor het gebruikerseffect. • Haalbaarheidstoets door externe partij.



STIMULEREN VAN LEREN EN BIJSTUREN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Lerend klimaat	○ ○ ○ ○ ○	○	Ten aanzien van dit thema ervaart FIN geen grote uitdagingen. Er is aandacht voor een lerende aanpak in de veranderstrategie. De Bestuursraad stuurt bij aan de hand van de voortgangsrapportages van het programma. Het programmaplan wordt jaarlijks herijkt.
Bijsturen	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○	Het structureel beleggen is een focuspunt van het programma. Afgeronde projecten worden overgedragen aan de lijn. Wel is opgemerkt dat nog niet alle beoogde functies zijn vervuld.
Structureel beleggen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○	 Goede voorbeelden <ul style="list-style-type: none"> • Periodiek worden voortgangsrapportages van het programma besproken in de Bestuursraad. • De functie van Informatiemanager is binnen FIN een structurele functie.

Dit document is het samenvattende verslag van de verkennende gesprekken met de programmamanager (d.d. 12 april 2022 en 17 mei 2022) en de workshop met diverse betrokkenen (d.d. 18 mei 2022) bij het ministerie van Financiën.

INRICHTING STURING OP INFORMATIEHUISHOUDING BIJ HET MINISTERIE VAN I&W



14.080

Medewerkers (fte)

Specifieke kenmerken

- Het departementale actieplan heeft betrekking op heel IenW, met uitzondering van Rijkswaterstaat en de ILT die zelfstandig een plan opleveren.
- Binnen IenW is een aparte directie Participatie die onderdelen helpt met een goede voorbereiding en ondersteuning bij een participatie traject. Bv. bij het op de hoogte brengen van de omgeving bij infrastructurele projecten.
- IenW deelt veel informatie al actief met de buitenwereld, zoals weerapps en buienradar.
- Binnen IenW moeten sommige documenten lange tijd actief bewaard (beschikbaar en leesbaar) worden, soms wel 50 tot 60 jaar om beschikbaar te blijven voor bijvoorbeeld onderhoud van sluiten, bruggen en tunnels.

Legenda

- Mijn departement
- Ander departement
- 💡 Mijn goede voorbeelden voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding
- ⚠ Mijn aandachtspunten voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding



MAKEN VAN AFSPRAKEN EN PLANNEN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Departementaal plan	● ○ ○	● ○ ○	Op dit thema ziet IenW een aantal uitdagingen. Net als andere departementen heeft IenW het departementale plan ingediend bij het Bureau Regeringscommissaris (BRC) die het BRC vervolgens heeft beoordeeld. De vier Rijksbrede actielijnen zijn door middel van een format in het departementale plan gebruikt. Het plan is in goede samenwerking binnen het departement en met brede input vanuit de onderdelen opgesteld.
Samen opstellen		○ ○ ○ ○ ○	
Aansluiting Rijksbrede plan			IenW ziet een uitdaging in het creëren van meer duidelijkheid over de verantwoordelijkheden in de lijn en sturing door de lijn op de informatiehuishouding. In het kader van de brede aanpak ziet IenW een uitdaging in het goed ondersteunen van de medewerkers. Er is een risico-overzicht dat is opgesteld vanuit programma perspectief. Het doorvertalen van risico's naar (sturing op) concrete maatregelen in afspraken met belangrijke ketenpartners is een concrete uitdaging genoemd.
Brede aanpak	● ○ ○ ○	○ ○ ○ ○	
Verantwoordelijkheden belegd	● ○ ○ ○ ○	○ ○	💡 Goede voorbeelden
Risico-management	● ○ ○ ○ ○ ○	○ ○	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een roadmap: inzicht in het totale portfolio en de belangrijkste input en output afhankelijkheden. • In het IenW-portfolio is een aantal projecten IenW-breed beschreven; hierin wordt de aanpak met de IenW-onderdelen gedeeld en in samenspraak uitgevoerd.



INRICHTEN VAN DE STURING OP DE UITVOERING

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Voorbeeldgedrag	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○
Overlegstructuur	● ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Prioriteren	● ○	○
Voldoende middelen	● ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○
Uniforme kaders	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○
Verbinding experts en lijn		● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Verander-management	○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Op dit thema ziet IenW uitdagingen bij de onderwerpen: voldoende middelen, prioriteren, overlegstructuur en voorbeeldgedrag. IenW benadert het programma als een verandertraject en er vindt een awareness campagne plaats. Aangegeven is dat deze vaker/continue zou moeten plaatsvinden.

IenW denkt na over het inrichten van een architectuurboard en portfolioboard en overlegstructuren binnen het CIO-stelsel. In het kader van voldoende middelen en het stellen van prioriteiten wil IenW tijdiger duidelijkheid over het budget voor het programma en voor de lijn. Er is versterking van deskundigheid (informatieprofessionals) op alle niveaus binnen de organisatie gewenst. Ondanks dat IenW betrokken is bij de Rijksbrede ontwikkelingen, het opzetten van kaders en uitwerkingen (zie goede voorbeelden) wordt de vertaling van uniforme kaders naar Rijksbrede oplossingen en de uitvoering nog genoemd als uit te voeren acties. Er is een risico genoemd dat meer transparantie zou kunnen leiden tot voorzichtig communiceren. In het kader van verandermanagement is het creëren van een veilige omgeving genoemd zodat een medewerker open en transparant kan zijn en goed archiveert.



Goede voorbeelden

- Omscholen van medewerkers tot informatieprofessional en het efficiënt onderling 'uitlenen' van professionals tussen onderdelen wegens een tekort aan deskundigheid.
- IenW is betrokken is bij (interdepartementale) ontwikkelingen, o.a. is genoemd future holders, Next Practices, DMS, ECM-doelarchitectuur.
- Het vuurwerkdossier is als een goed voorbeeld genoemd van proactieve openbaarmaking en transparantie door het categoriseren van onderwerpen/informatie,
- IenW heeft 8 beleidsondersteuners aangesteld die de beleidsmedewerkers helpen. Deze beleidsondersteuners worden weer 'gevoed' vanuit de specialisten.
- IenW heeft een werkgroep die zich specifiek richt op verandermanagement. IenW heeft coördinatoren aangesteld bij elk onderdeel die gesprekspartners zijn voor het programma.



ORGANISEREN VAN METEN EN VERANTWOORDEN VOORTGANG

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Monitoren	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Evaluatie	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Verantwoording in P&C cyclus	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○

IenW onderkent uitdagingen voor alle onderwerpen op het gebied van het meten en verantwoorden over de voortgang. De verantwoording over de informatiehuishouding loopt primair via het programma. Er zijn diverse metingen gehouden en evaluaties uitgevoerd. De wens bestaat om deze evaluaties regelmatig te doen. De huidige metingen betreffen met name zelfevaluaties. IenW is momenteel bezig met het ontwikkelen van een dashboard. IenW ziet voor zichzelf ook een uitdaging om de informatiehuishouding structureel te beleggen in de P&C-cyclus van het ministerie.



Goede voorbeelden

- Er is een Gateway-review gehouden en de resultaten daarvan zijn intern geëvalueerd waarbij onder andere acties zijn geformuleerd op gedane aanbevelingen.
- IenW voornemens is om een interne onafhankelijke auditor (AO/IC) aan te stellen voor het genereren, delen en verbeteren van de stuurinformatie.



STIMULEREN VAN LEREN EN BIJSTUREN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Lerend klimaat	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○
Bijsturen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Structureel beleggen	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○

Binnen de context van het programma ziet IenW uitdagingen voor het stimuleren van leren en bijsturen. De (bij)sturing op het programma verloopt enerzijds via de programmalijn (Program Board en stuurgroepen per project) en daarnaast via de lijn (Bestuursraad, Strategisch Bedrijfsvoeringberaad, CIO-raad IenW). IenW werkt aan een lerende en flexibele cultuur en heeft aandacht voor het leerproces waarvan het maken van fouten onderdeel is. Daarbij wordt de uitdaging onderkend dat ministeries veel van elkaar kunnen leren over het daadwerkelijk vormgeven van een onderzoekende en flexibele cultuur en het creëren van een veilige omgeving voor ambtenaren om fouten te kunnen maken. IenW ziet voor zichzelf ook nog een uitdaging in het beleggen van de verantwoordelijkheden, sturing op en verdere ontwikkeling van de informatiehuishouding binnen de lijn.



Goede voorbeelden

- IenW ziet een goed voorbeeld in het beleggen van verantwoordelijkheden in het proces zelf door bij de start van een dossier iemand verantwoordelijk te maken voor het selecteren en bewaren van documenten.

Dit document is het samenvattende verslag van het verkennende gesprek met o.a. de programmamanager (d.d.25 april 2022) en de workshop met diverse betrokkenen (d.d. 2 juni 2022) bij het ministerie van IenW.

INRICHTING STURING OP INFORMATIEHUISHOUDING BIJ HET MINISTERIE JUSTITIE EN VEILIGHEID



31.396

Medewerkers (fte)

Specifieke kenmerken

- Het ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) is te kenmerken als een vakdepartement.
- JenV kent veel uitvoeringsorganisaties.
- JenV heeft in het verleden al ervaring opgedaan op het gebied van het op orde brengen van de informatiehuishouding o.a. middels het programma *JenV op Orde* gericht op het wegwerken van archiefachterstanden.
- De verbetering van informatiehuishouding wordt bij JenV middels een programma opgepakt. Voor het programma is een programmanager aangesteld die wordt ondersteund door een programmamakersteam. Het programma ressorteert onder de Directie I&I.

Legenda



Mijn departement



Mijn goede voorbeelden voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding




Ander departement



Mijn aandachtspunten voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding



MAKEN VAN AFSPRAKEN EN PLANNEN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Departementaal plan		○ ○ ○	<p>Overall ziet JenV weinig uitdagingen voor dit thema. Er is één integraal actieplan voor JenV (excl. Nationale Politie en Rechtspraak). Scope van het actieplan JenV komt overeen met de scope en opdracht zoals die door BRC is gevraagd. Het duidelijk krijgen van verantwoordelijkheden (wie is nu waarvan) is nog een uitdaging. Eenzelfde geldt voor risicomanagement. Risicomanagement wordt wel benoemd, maar is nog niet echt belegd en uitgewerkt.</p> <p> Goede voorbeelden</p> <ul style="list-style-type: none"> • De stuurgroep en programmagroep zijn een afspiegeling van de JenV organisatie en haar specialismen (materie-inhoudelijke expertises). • Een ander goed voorbeeld is dat er gekozen is voor een vertegenwoordiging vanuit de ketens en niet vanuit organisaties. Dit zorgt ervoor dat over de grenzen van de organisaties wordt gekeken.
Samen opstellen		● ○ ○ ○ ○	
Aansluiting Rijksbrede plan			
Brede aanpak	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○	
Verantwoordelijkheden belegd	● ○ ○ ○ ○	○ ○	
Risico-management	● ○ ○ ○ ○ ○	○ ○	



INRICHTEN VAN DE STURING OP DE UITVOERING

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Voorbeeldgedrag	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○
Overlegstructuur	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Prioriteren	○ ○	○
Voldoende middelen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Uniforme kaders	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○
Verbinding experts en lijn		● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Verander-management	○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Op dit thema ziet JenV weinig uitdagingen. JenV kent naast de prioriteiten van het BRC, eigen aanvullende prioriteiten. De beschikbare middelen worden als voldoende beschouwd. Er is veel aandacht voor verbinding tussen experts en de lijn. Ook is er goed nagedacht over de inrichting van overlegstructuren.

Bij uniforme kaders vormt het vaststellen of doelen en prioriteiten behaald zijn een uitdaging: een duidelijke (Rijksbrede) uitwerking van de 'definition of done' ontbreekt.

Het voorbeeldgedrag en verandermanagement hebben de aandacht van JenV. Maar de praktijk is weerbarstig, op papier is men voorstander van denken en handelen in ketens (dus over de eigen organisaties heen) maar in de praktijk wil men nog wel eens vervallen in oud gedrag.



Goede voorbeelden

- Binnen het Bestuursdepartement is sinds 2022 een bestuurstafel informatiehuishouding gestart. Dit laat zien dat het belangrijk wordt gevonden om één per kwartaal over informatiehuishouding (o.a. Hotspots, Open op Orde, functionaliteit) spreken. Deelnemers zijn MT leden op DG niveau.
- JenV kent een jaarlijkse bijeenkomst van vakspecialisten. Deze bijeenkomst wordt als inspirerend gezien waarbij inhoudelijke uitwisseling plaatsvindt.
- JenV kent dedicated informatiespecialisten binnen 2 DG's.
- Er zijn liaisons gekoppeld aan de ketens: alle organisaties in een keten hebben hetzelfde aanspreekpunt binnen het programma, die hen ook ondersteunt en ontzorgt.
- Er is een leerhuis om zittende medewerkers beter toe te rusten.



ORGANISEREN VAN METEN EN VERANTWOORDEN VOORTGANG

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Monitoren	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○
Evaluatie	● ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Verantwoording in P&C cyclus	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○

Het meten en verantwoorden kent weinig uitdagingen voor JenV. Met de verantwoording in de P&C cyclus is een aanvang gemaakt: elke drie maanden vindt een portfoliosessie plaats waarin de voortgang van de lopende initiatieven wordt besproken. Daarnaast sturen projecten maandelijks een voortgangsrapportage naar het programma, t.b.v. van een centraal overzicht. Een centraal Rijksbreed aangeboden dashboard wordt gemist. De (centrale) nulmeting per departement zoals het BRC die in gedachten heeft, is niet (goed) toe te passen op JenV.



Goede voorbeelden

- JenV heeft een dashboard met statussen van parlementaire stukken dat dagelijks wordt ververs.
- JenV monitort met behulp van een aantal concrete KPI's bijvoorbeeld gericht op naamgeving in DMS, cleandesk en het volgen van cursussen.
- Rapportage aan de Bestuursraad van JenV over de voortgang van het programma Samen Digitaal gericht op de werkprocessen en de daadwerkelijke afhandeling door een directie.



STIMULEREN VAN LEREN EN BIJSTUREN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Lerend klimaat	○ ○ ○ ○ ○	○
Bijsturen	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○
Structureel beleggen	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○

Ten aanzien van dit thema wordt het structureel beleggen als een uitdaging gezien. Pas nu, na een jaar, begint hier aandacht voor te komen. JenV scheidt een lerend klimaat door o.a. het 'leerhuis' met als doel zittende medewerkers beter toerusten op zowel de I als Business kant. Bijsturing vindt plaats aan de hand van een stoplichten rapportage. Deze stoplichtenrapportage wordt gerapporteerd aan de DG's (zgn. kleine bestuursraad). Op het moment dat er positieve voorbeelden kunnen worden gegeven wordt dit door andere organisatieonderdelen ter harte genomen. Gedragscomponent is naar de mening van de respondenten nog te beperkt ingebed in de programmadoelstellingen.



Goede voorbeelden

- Het programma plant telkens zes tot acht kwartalen vooruit. De initiatieven voor de aankomende twee kwartalen zijn uitgewerkt in plannen die in portfoliosessies worden geprioriteerd. Het programma stuurt op deze manier kort-cyclisch op resultaat.

Dit document is het samenvattende verslag van het verkennende gesprek met de programmamanager (d.d. 20 april 2022) en de workshop met diverse betrokkenen (d.d. 19 mei 2022) bij het ministerie van Justitie en Veiligheid.

INRICHTING STURING OP INFORMATIEHUISHOUDING BIJ HET MINISTERIE VAN OCW



4.973

Medewerkers (fte)

Specifieke kenmerken

- Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) is een ministerie belast met beleidsvorming en -uitvoering, waaronder inspectie en adviestaken.
- Voor het programma is één programmanager aangesteld. Er zijn ondersteunende projectleiders.
- De aanpak is programmatisch, ze zien Open op Orde als een deelprogramma en verbinden dit aan andere elementen binnen het programma OCW Open.
- Het MT OCW is, namens de SG, de opdrachtgever.

Legenda



Mijn departement



Mijn goede voorbeelden voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding




Ander departement



Mijn aandachtspunten voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding



MAKEN VAN AFSPRAKEN EN PLANNEN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Departementaal plan		○ ○ ○	Op dit thema ziet OCW weinig uitdagingen. Net als andere departementen heeft OCW het departementale plan ingediend bij het Bureau Regeringscommissaris (BRC) die het BRC vervolgens heeft beoordeeld. De vier Rijksbrede actielijnen zijn door middel van een format in het departementale plan gebruikt. Tijdens het opstellen zijn veel medewerkers betrokken.
Samen opstellen		○ ○ ○ ○ ○	De bestaande risico's zijn door OCW in kaart gebracht. Een systemische manier om risico's te managen is nog in ontwikkeling. Het beheersen van de risico's wordt op projectniveau neergezet.
Aansluiting Rijksbrede plan			
Brede aanpak	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○	 Goede voorbeelden
Verantwoordelijkheden belegd	○ ○ ○ ○ ○	● ○	<ul style="list-style-type: none"> • OCW werkt met een brede aanpak vanuit een overkoepelende maatschappelijke opgave rondom Open op Orde. Daarom zijn er aparte deelprogramma's voor informatievoorziening, informatiehuishouding en ambtelijk vakmanschap met elkaar verbonden in het overkoepelende programma OCW Open. • Voor het beleggen van de verantwoordelijkheden is aansluiting gezocht bij de bestaande overlegstructuren.
Risico-management	● ○ ○ ○ ○ ○	○ ○	



INRICHTEN VAN DE STURING OP DE UITVOERING

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Voorbeeldgedrag	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○
Overlegstructuur	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Prioriteren	○ ○	○
Voldoende middelen	● ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○
Uniforme kaders	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○
Verbinding experts en lijn		○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Verander-management	○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Om de informatiehuishouding te verbeteren, maakt OCW gebruik van de bestaande overlegstructuren zoals het CIO-netwerk. De plannen zijn van tevoren getoetst door de CIO van het desbetreffende organisatieonderdeel. Daarnaast zoekt OCW naar maatwerk trainingen, zodat medewerkers passende kennis en ondersteuning van experts krijgen. Voor de sturing op de uitvoering ziet OCW enkele uitdagingen en onderkent het departement twee goede voorbeelden.

OCW ziet voor zichzelf uitdagingen voor voorbeeldgedrag, uniforme kaders en voldoende middelen. Het middenkader is zich bewust van de verandering die moet plaatsvinden, maar concreet voorbeeldgedrag is nog niet altijd aanwezig bij alle managers. Daarnaast bestaat onduidelijkheid over hoe de Rijksbrede kaders doorvertaald moeten worden naar het departement. Het is OCW onduidelijk wanneer je goed bezig bent. De krapte op de arbeidsmarkt is de voornaamste factor waardoor, ondanks voldoende geld, geen geschikte mensen kunnen worden aangenomen voor de veranderopgave.



Goede voorbeelden

- Het verandermanagement van OCW kan als goed voorbeeld worden aangemerkt. Door het koppelen van acties binnen het overkoepelende programma OCW Open leidt het gezamenlijk bespreken van successen tot enthousiasme over het gehele veranderproces.
- Aanvullend maakt OCW gebruik van de bestaande overlegstructuren, zoals het CIO-netwerk en I-Raad, bij het inrichten en inbedden van de veranderopgave.



ORGANISEREN VAN METEN EN VERANTWOORDEN VOORTGANG

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Monitoren	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○
Evaluatie	● ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Verantwoording in P&C cyclus	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○

OCW onderkent meerdere uitdagingen op het gebied van meten en verantwoorden over de voortgang. Het departement is zich bewust van het belang van evalueren, maar mist handvatten over wanneer iets goed genoeg is. Eveneens zijn betrokkenen unaniem over het zien van een uitdaging voor verantwoording in de P&C cyclus.



Goede voorbeelden

- De programmamanager organiseert eens per kwartaal een vergadering met alle dienstonderdelen en ZBO's over de stand van zaken. Tijdens dit overleg wordt het kwalitatieve gesprek gevoerd over ontwikkelingen, obstakels, en de vraag naar ondersteuning vanuit de deelprogramma's.



STIMULEREN VAN LEREN EN BIJSTUREN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Lerend klimaat	○ ○ ○ ○ ○	○
Bijsturen	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
Structureel beleggen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○

Op dit thema ziet OCW geen uitdagingen. De werknemers hebben een veilige leeromgeving waarin ruimte is voor fouten maken. De organisatie is nog bezig met het vormgeven van bijsturingmogelijkheden. De handvatten over wanneer iets goed genoeg is ontbreken, waardoor bijsturen als lastig wordt ervaren.



Goede voorbeelden

- Al tijdens het indienen van de plannen is binnen de verschillende projecten nagedacht over hoe zaken structureel belegd kunnen worden in de organisatie. OCW had de problematiek al in kaart en heeft dit expliciet meegenomen in de plannen.

Dit document is het samenvattende verslag van het verkennende gesprek met de programmamanager (d.d. 19/4/22) en de workshop met diverse betrokkenen (d.d. 7/6/22) bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

INRICHTING STURING OP INFORMATIEHUISHOUDING BIJ HET MINISTERIE VAN SZW



4.095

Medewerkers (fte)

Specifieke kenmerken

- Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) is reeds in 2019 begonnen het opstellen van een actieplan om de informatiehuishouding op orde te krijgen.
- De verbetering van informatiehuishouding wordt bij SZW in een programma (ENIGMA) opgepakt.
- Voor het programma is één programmanager aangesteld. In de governance heeft het programma een Programme Board (stuurgroep), waar vanuit ieder werkveld een directeur aan deelneemt. De voorzitter is de PSG, tevens opdrachtgever van het programma.
- SVB en UWV zijn de twee ZBO's binnen het SZW-domein en hebben een eigen actieplan opgesteld.

Legenda



Mijn departement



Mijn goede voorbeelden voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding



Ander departement



Mijn aandachtspunten voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding



MAKEN VAN AFSPRAKEN EN PLANNEN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Departementaal plan		○ ○ ○
Samen opstellen		○ ○ ○ ○ ○
Aansluiting Rijksbrede plan		
Brede aanpak	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○
Verantwoordelijkheden belegd	○ ○ ○ ○ ○	● ○
Risico-management	○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○

Op dit thema ziet SZW geen uitdagingen. Het huidige actieplan van SZW is grotendeels geënt op het eerdere programmaplan. Voor SZW was het – in vergelijking met andere departementen – relatief wat eenvoudiger om dit actieplan in een paar maanden op te leveren bij Bureau Regeringscommissaris. Er wordt naadloos aangesloten op de visie en actielijnen van Open op Orde.

SZW ziet dat het beleggen van verantwoordelijkheden binnen het programma goed verloopt. Het beleggen van verantwoordelijkheden over informatiehuishouding binnen het primair proces wordt nu opgepakt.



Goede voorbeelden

- SZW zoekt in het kader van het programma de samenwerking op met de ZBO's SVB en UWV, in het sociale domein met OCW en VWS en omtrent Digidoc met BZK en Financiën.
- ENIGMA heeft een projectenportfolio van zo'n 22 projecten. De projectleiders bekijken wie vanuit de staande organisatie betrokken moeten worden om zo verantwoordelijkheden te beleggen.
- In het actieplan heeft SZW per project aangegeven wat de risico's zijn en wat voor maatregelen hier tegenover staan. Middels een dashboard wordt gemonitord of er projecten achter blijven lopen om zo tijdig te kunnen anticiperen.



INRICHTEN VAN DE STURING OP DE UITVOERING

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Voorbeeldgedrag	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○
Overlegstructuur	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Prioriteren	○ ○	○
Voldoende middelen	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○
Uniforme kaders	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○
Verbinding experts en lijn		● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Verander-management	○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Voor de sturing op de uitvoering ziet SZW enkele uitdagingen en onderkent het departement vier goede voorbeelden. Om informatiehuishouding te verbeteren, werkt SZW met een programma. SZW benadert het programma vanuit een veranderkundige opgave. Er is een aparte programmaorganisatie (Programme Board) die de staande lijnorganisatie betreft. Daarnaast heeft SZW een duidelijke overlegstructuur voor het programma opgetuigd. Qua prioriteren ziet SZW noch een uitdaging, noch een goed voorbeeld. Het ministerie volgt de prioriteiten van het BRC, waarbij SZW nog aanvullende prioriteiten voor zichzelf stelt op actielijnen 1, 2 en 3. Doordat SZW al eerder aan de slag is gegaan met haar informatiehuishouding, is het vrijmaken van voldoende middelen en de verbinding experts en lijn vergemakkelijkt.

SZW ziet voor zichzelf een uitdaging op het gebied van voorbeeldgedrag. SZW erkent dat het bewustzijn voor informatiehuishouding er is en hier ook aandacht voor wordt gevraagd, maar of dit ook daadwerkelijk wordt vertaald naar het voorbeeldgedrag is nog onduidelijk. Ten slotte geeft SZW aan dat de specifieke toepassing van uniforme kaders naar het individuele gedrag van de medewerker en daarover communiceren een uitdaging is.



Goede voorbeelden

- Binnen het programma van SZW is de PSG voorzitter van de Programme Board. Dit maakt mogelijk dat de programmamanager tweewekelijks individueel gesprekken voert met de PSG.
- Doordat SZW eerder al een actieplan had opgesteld, is het relatief makkelijk geweest om voldoende middelen vrij te maken. Dit resulteerde dat SZW zelf is gaan werven en opleiden van i-professionals (inclusief opleidingstraject).
- Ook heeft de programmamanager per SZW-werkveld 'Coördinatoren Informatiehuishouding (CIHH) laten aanstellen en wordt er binnen SZW GoedBewaard coaches ingezet.
- SZW opereert met een expliciete veranderstrategie, waarbij de programmamanager ook de verandermanager is.



ORGANISEREN VAN METEN EN VERANTWOORDEN VOORTGANG

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Monitoren	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○
Evaluatie	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○
Verantwoording in P&C cyclus	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	● ○

Op dit thema ziet SZW weinig uitdagingen. Iedere maand wordt er een voortgangsrapportage opgeleverd aan de Programme Board. Op houding en gedrag wordt ook gemeten en geëvalueerd. Er is een 0-meting. Evaluaties vinden plaats, maar gaan nog niet door de gehele organisatie. SZW ziet voor zichzelf nog een uitdaging op het plaatsen van het thema informatiehuishouding in de reguliere P&C cyclus.



Goede voorbeelden

- Monitoring op het programma gaat via een stoplichtrapportage (dashboard) over de voortgang van lopende projecten.
- Middels het project 'medewerkers goed geïnformeerd' wordt er gemeten en geëvalueerd op houding en gedrag. Dit loopt als rode draad door het gehele SZW-projectportfolio.
- Informatiehuishouding is al ingebed in de kwartaalgesprekken bij 1 directie.



STIMULEREN VAN LEREN EN BIJSTUREN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Lerend klimaat	○ ○ ○ ○ ○	○
Bijsturen	○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○
Structureel beleggen	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○

Binnen de context van het programma ziet SZW weinig uitdagingen voor het stimuleren van leren en bijsturen. Aangegeven wordt dat binnen SZW alertheid heerst op incidenten waar acuut op gehandeld moet worden en hier wordt ook lering uitgetrokken. SZW ziet voor zichzelf een goed voorbeeld op het bijsturen door de Programme Board. Het bijsturen op houding en gedrag is nog een ontwikkelpunt.

SZW ziet nog een uitdaging in het structureel beleggen van informatiehuishouding. Hoewel SZW het belang erkend, zijn er uitdagingen rondom technische ontwikkelingen, capaciteit van mensen en diensten om dit structureel te kunnen beleggen.



Goede voorbeelden

- Op basis van de voortgangsrapportage stuurt de Programme Board de projecten en het programma bij.

Dit document is het samenvattende verslag van het verkennende gesprek met de programmamanager (d.d. 20 april 2022) en de workshop met diverse betrokkenen (d.d. 11 mei 2022) bij het ministerie Sociale Zekerheid en Werkgelegenheid.

INRICHTING STURING OP INFORMATIEHUISHOUDING BIJ HET MINISTERIE VAN VWS



5.736

Medewerkers (fte)

Specifieke kenmerken

- Het ministerie van VWS is belast met beleidsvorming en -uitvoeringstaken, waaronder inspectie en advies.
- Opdrachtgever voor het programma is de pSG van VWS. In de stuurgroep zijn productowners directies OBP, WJZ, BPZ en DI en users, twee beleidsdirecties, vertegenwoordigd.
- De informatiehuishouding binnen het ministerie van VWS heeft door de COVID-19 pandemie veel aandacht gehad van de politiek en samenleving. COVID heeft een eigen plek in de informatiehuishouding waarbij veel vraaggestuurd wordt gewerkt. In de toekomst wordt COVID verbonden met de rest van de informatiehuishouding waarbij veelal ordening vanuit de bron plaatsvindt.

Legenda



Mijn departement



Mijn goede voorbeelden voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding



Ander departement



Mijn aandachtspunten voor de inrichting van de sturing op informatiehuishouding



MAKEN VAN AFSPRAKEN EN PLANNEN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Departementaal plan		● ○ ○	VWS heeft drie uitdagingen en één goed voorbeeld op dit thema. Net als andere departementen heeft VWS het departementale plan volgens het format van de vier actielijnen opgesteld en ingediend bij het Bureau Regeringscommissaris (BRC). Er is een generiek actieplan waarin de deelplannen van de concernonderdelen en ZBO's zijn opgenomen. De projecten worden waar kan samen opgepakt.
Samen opstellen		○ ○ ○ ○ ○	
Aansluiting Rijksbrede plan			VWS ziet voor zichzelf uitdagingen voor een brede aanpak, het beleggen van verantwoordelijkheden en risicomanagement. VWS heeft gekozen voor een smalle scope. Daardoor missen medewerkers in het departementale plan de aansluiting met onderwerpen, zoals datamanagement, AI en de WOO. Er is onduidelijkheid over wie welke verantwoordelijkheden heeft ten aanzien van de informatiehuishouding binnen het departement, maar ook in relatie tot andere departementen. Een onderdeel daarvan is het maken van keuzes. Bijvoorbeeld vanuit risicomanagement bepalen welke informatie het belangrijkste is.
Brede aanpak	● ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○	
Verantwoordelijkheden belegd	● ○ ○ ○ ○ ○	○ ○	Goede voorbeelden <ul style="list-style-type: none"> • VWS heeft in de eerste helft van 2022 een roadmap opgesteld zodat de ontwikkeling in fases voorspelbaar en beheersbaar wordt vormgegeven.
Risico-management	● ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○	



INRICHTEN VAN DE STURING OP DE UITVOERING

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld
Voorbeeldgedrag	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○
Overlegstructuur	● ○ ○ ○ ○	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Prioriteren	● ○	○
Voldoende middelen	● ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○
Uniforme kaders	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○
Verbinding experts en lijn		● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○
Verander-management	● ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

Binnen dit thema ziet VWS op bijna alle onderwerpen uitdagingen. Het verbeteren van de informatiehuishouding heeft de aandacht van de pSG en bestuursraad. In het kader van voorbeeldgedrag is het 'daadwerkelijk doen' als uitdaging genoemd. VWS noemt naast een goed voorbeeld ook een uitdaging bij het onderwerp overlegstructuren: het voldoende onderling afstemmen van de projecten en activiteiten die in de lijn worden uitgevoerd.

De prioritering en besluitvorming vindt centraal plaats en wordt ingegeven door budgettering. VWS ziet een uitdaging in zowel meer decentrale als meer integrale prioritering en besluitvorming. VWS heeft behoefte aan uniforme kaders waaruit blijkt wanneer men goed transparant is. In het programma is geen aandacht besteed aan verandermanagement, VWS wil inspiratie opdoen bij andere departementen. VWS ervaart een uitdaging in voldoende capaciteit en expertise ter ondersteuning van het informatiemanagement binnen de directies. Voor de verbinding tussen experts en de lijn heeft VWS plannen opgesteld voor het delen van kennis en is een pilot gestart rond het organiseren van ondersteuning voor de medewerkers.



Goede voorbeelden

- Binnen de Vakgroep Informatiehuishouding vindt overleg plaats tussen de verschillende programma-/projectmanagers bij de concernonderdelen om de voortgang en samenhang te bespreken.
- VWS is een pilot 'Ontzorgen' gestart waarin ambtenaren worden gefaciliteerd in het op orde krijgen van de eigen informatie.
- VWS zet medewerkers, die bewust omgaan met informatievraagstukken bij de uitvoering van hun werkzaamheden, in als ambassadeurs voor het delen van die kennis.



ORGANISEREN VAN METEN EN VERANTWOORDEN VOORTGANG


	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Monitoren	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	VWS onderkent uitdagingen op alle onderwerpen bij het organiseren van meten en verantwoord over de voortgang. Gezien het stopzetten van een interdepartementaal dashboard onderzoekt VWS de mogelijkheid om een eigen dashboard in te richten voor het monitoren van de voortgang. De nulmeting en de monitor van de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed zijn zelfevaluaties. Deze bieden VWS op met name de hoofdlijnen ontwikkelpunten. Er wordt gemonitord op programmaniveau, maar de structurele inbedding van de informatiehuishouding in de P&C-cyclus van het departement met kwaliteitsmetingen in de lijn ontbreekt nog.
Evaluatie	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Verantwoording in P&C cyclus	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○	

 **Goede voorbeelden**
Bij dit thema heeft VWS geen goede voorbeelden aangedragen.



STIMULEREN VAN LEREN EN BIJSTUREN

	Aantal departementen met een uitdaging	Aantal departementen met een goed voorbeeld	
Lerend klimaat	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○	De onderwerpen binnen dit thema ziet VWS als uitdagingen. De cultuur binnen VWS wordt ervaren als informeel waarbij kritische feedback geven als lastig wordt ervaren. Er wordt gewerkt aan het inrichten van de bijsturing. De organisatie is zich bewust dat informatiehuishouding structureel in de lijn belegd moet worden en dat elk onderdeel daar zelf voor verantwoordelijk is. VWS is bezig met het aanpakken van deze uitdagingen.
Bijsturen	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Structureel beleggen	● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○	

 **Goede voorbeelden**
Bij dit thema heeft VWS geen goede voorbeelden aangedragen.

Dit document is het samenvattende verslag van het verkennende gesprek met de programmamanager (d.d. 20/4/22) en de workshop met diverse betrokkenen (d.d. 3/5/22) bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Bijlage 3

Totaaloverzicht uitdagingen en goede voorbeelden inrichting departementale sturing informatiehuishouding

Deze bijlage geeft een totaaloverzicht van de ervaren uitdagingen en de goede voorbeelden bij de inrichting van de departementale sturing op informatiehuishouding. Het totaaloverzicht is gebaseerd op de verkennende gesprekken met de programmamanagers en op de workshops met diverse betrokkenen van de departementen.

In deze bijlage wordt alle informatie uit bijlage 2 opgeteld en geclusterd weergegeven voor de belangrijke onderwerpen voor de inrichting van de departementale sturing op informatiehuishouding. Een toelichting op deze onderwerpen is te vinden in bijlage 1.

Het totaaloverzicht is als volgt te lezen:



- Deel van de departementen dat een onderwerp als een uitdaging ziet
- Deel van de departementen dat een onderwerp niet als een uitdaging ziet

De goede voorbeelden in dit totaaloverzicht zijn door de departementen zelf aangedragen. Dit is geen volledig overzicht van alle bestaande goede voorbeelden op het gebied van de inrichting van de departementale sturing op informatiehuishouding. Het kan zijn dat een departement een werkwijze niet als goed voorbeeld heeft aangedragen, omdat dit binnen dit departement al als een normale werkwijze wordt gezien.

TOTAALOVERZICHT UITDAGINGEN EN GOEDE VOORBEELDEN

Inrichting departementale sturing informatiehuishouding



MAKEN VAN AFSPRAKEN EN PLANNEN

Deel departementen met een uitdaging

Door de departementen genoemde goede voorbeelden

Departementaal plan



EZK/LNV hebben een medewerkersversie van het actieplan opgesteld en beschikbaar gemaakt die beschrijft wat er op medewerkers afkomt, voorzien van ondersteunende tips.



VWS heeft in de eerste helft van 2022 een roadmap opgesteld zodat de ontwikkeling in fases voorspelbaar en beheersbaar wordt vormgegeven.



IenW heeft een roadmap: inzicht in het totale portfolio en de belangrijkste input en output afhankelijkheden.



In het IenW-portfolio is een aantal projecten IenW-breed beschreven; hierin wordt de aanpak met de IenW-onderdelen gedeeld en in samenspraak uitgevoerd.

Samen opstellen



Het departementale plan van BZK is opgesteld op basis van verbeterplannen die de directies en onderdelen zelf hebben geformuleerd. BZK heeft een *bottom-up* aanpak gehanteerd.



Bij Defensie wordt de uitvoering vroegtijdig betrokken bij het formuleren en uitwerken van de Strategie Informatie Gestuurd Werken.



Door gezamenlijk met alle diensten het plan met een visie op te stellen heeft EZK/LNV een goede samenwerking bewerkstelligd.



Bij Financiën is door het programma een stakeholdersanalyse opgesteld waarin alle spelers zijn beschreven die een rol hebben bij de realisatie van het programma en zijn de verbindingsmomenten met deze spelers benoemd.



Bij JenV zijn de stuurgroep en programmagroep een afspiegeling van de organisatie en haar specialismen (materie-inhoudelijke expertises).

*Aansluiting
Rijksbrede plan*



Brede aanpak



OCW werkt met een brede aanpak vanuit een overkoepelende maatschappelijke opgave rondom Open op Orde. Daarom zijn er aparte deelprogramma's voor informatievoorziening, informatiehuishouding en ambtelijk vakmanschap met elkaar verbonden in het overkoepelende programma OCW Open.



SZW zoekt in het kader van het programma de samenwerking op met de ZBO's SVB en UWV, in het sociale domein met OCW en VWS en omtrent Digidoc met BZK en Financiën.



Bij JenV is gekozen voor een vertegenwoordiging vanuit de ketens en niet vanuit organisaties. Dit zorgt ervoor dat over de grenzen van de organisaties wordt gekeken.



EZK/LNV hebben hun aanpak breed ingericht over twee ministeries en de verschillende diensten.

*Verantwoordelijk-
heden belegd*



Het programma van SZW heeft een projectenportfolio van zo'n 22 projecten. De projectleiders bekijken wie vanuit de staande organisatie betrokken moeten worden om zo verantwoordelijkheden te beleggen.



Voor het beleggen van de verantwoordelijkheden heeft OCW aansluiting gezocht bij de bestaande overlegstructuren.

*Risico-
management*



BZ vraagt in het proces van het opstellen van informatiemanagementplannen de risico's van de 200 dienstonderdelen uit. Dit is een continu proces, waarbij een onderdeel iedere twee jaar wordt besproken.



In het actieplan heeft SZW per project aangegeven wat de risico's zijn en wat voor maatregelen hier tegenover staan. Middels een dashboard wordt gemonitord of er projecten achter blijven lopen om zo tijdig te kunnen anticiperen.



INRICHTEN VAN DE STURING OP DE UITVOERING

Deel departementen met een uitdaging

Door de departementen genoemde goede voorbeelden

Voorbeeldgedrag



Bij Financiën brengt het topmanagement met enige regelmaat werkbezoeken waarbij met medewerkers wordt gesproken over een informatiehuishoudingsthema.



In haar opleidingsplannen ziet Defensie leidinggevenden als een aparte doelgroep vanwege hun voorbeeldfunctie.

Overlegstructuur



Binnen JenV is sinds 2022 een bestuurstafel informatiehuishouding voor het bestuursdepartement gestart. Dit laat zien dat het belangrijk wordt gevonden om ééns per kwartaal over informatiehuishouding (o.a. Hotspots, Open op Orde, functionaliteit) spreken. Deelnemers zijn MT leden op DG-niveau.



Bij VWS vindt binnen de Vakgroep Informatiehuishouding overleg plaats tussen de verschillende programma-/projectmanagers bij de concernonderdelen om de voortgang en samenhang te bespreken.



BZ kent diverse overlegstructuren in de lijn zoals de regiegroep informatiehuishouding, informatiehuishoudingsoverleg en de I-usergroep.



OCW maakt gebruik van de bestaande overlegstructuren, zoals het CIO-netwerk en I-Raad, bij het inrichten en inbedden van de veranderopgave.



Het programma bij AZ valt binnen het reguliere projectenportfolio van AZ. Daarmee valt het ook onder de reguliere overlegstructuur die geldt voor interne projecten en programma's.




JenV kent een jaarlijkse bijeenkomst van vakspecialisten. Deze bijeenkomst wordt als inspirerend gezien waarbij inhoudelijke uitwisseling plaatsvindt.



Bij EZK/LNV is een fulltime coördinator aangenomen voor samenwerking en overleg met de diensten.




Bij Financiën schuift de programmamanager maandelijks aan bij de Bestuursraad.

 Binnen het programma van SZW is de PSG voorzitter van de Programme Board. Dit maakt mogelijk dat de programmamanager tweewekelijks individueel gesprekken voert met de PSG.


Prioriteren





 EZK/LNV hebben een inhoudelijke verdeelsleutel toegepast bij verdeling van de middelen waarbij de stuurgroep met input van alle diensten heeft bepaald waar de prioriteit ligt.


Voldoende middelen





 Defensie heeft goede afspraken met Doc-Direkt kunnen maken waardoor ruim 20 van de gevraagde 50 I-adviseurs zijn binnengehaald.


 Bij Financiën wordt om zoveel mogelijk effect in zo weinig mogelijk tijd te bereiken wordt voor de projecten 'strategische overplanning' toegepast.

 IenW doet aan het efficiënt onderling 'uitlenen' van professionals tussen onderdelen wegens een tekort aan deskundigheid.

 Financiën reserveert op haar begroting budget voor analyse activiteiten en het beleggen van functies.


 Doordat SZW eerder al een actieplan had opgesteld, is het relatief makkelijk geweest om voldoende middelen vrij te maken. Dit resulteerde dat SZW zelf is gaan werven en opleiden van i-professionals (inclusief opleidingstraject).


 IenW gaat medewerkers omscholen tot informatieprofessional.


 BZ is voornemens om naast het Rijksbrede traineeship een eigen traineeship op te zetten om informatieprofessionals aan te trekken. Aangeven is dat de Rijksbrede profielen niet helemaal aansluiten op informatieprofessionals binnen BZ.


Uniforme kaders




 AZ ziet de implementatie eigen 'Beleidslijn Openbaarmaking' binnen het ministerie als een goed voorbeeld. Er is namelijk gewerkt met oefenrondes ('scenariotesting').

 Financiën heeft positieve ervaringen met de ondersteuning voor de lijn bij actieve openbaarmaking.


 EZK/LNV hebben een generieke aanpak opgesteld voor informatieopslag rondom risicodossiers (maatschappelijk onrustige thema's).


 Bij IenW is het vuurwerkdossier als een goed voorbeeld genoemd van proactieve openbaarmaking en transparantie door het categoriseren van onderwerpen/informatie.


 IenW is betrokken bij (interdepartementale) ontwikkelingen, o.a. is genoemd future holders, Next Practices, DMS, ECM-doelarchitectuur.


*Verbinding
experts en lijn*





 VWS is een pilot 'Ontzorgen' gestart waarin ambtenaren worden gefaciliteerd in het op orde krijgen van de eigen informatie.


 IenW heeft 8 beleidsondersteuners aangesteld die de beleidsmedewerkers helpen. Deze beleidsondersteuners worden weer 'gevoed' vanuit de specialisten.


 JenV kent dedicated informatiespecialisten binnen 2 DG's.


 Bij Financiën worden voor de verschillende organisatieonderdelen informatiehuishoudingspecialisten beschikbaar gesteld.


 BZK heeft een 'Vliegende Brigade'. Dit is een pool van adviseurs om directies en onderdelen te ondersteunen in het uitvoeren van hun verbeterplannen.


 Binnen SZW worden GoedBewaard coaches ingezet.


 Binnen BZ adviseert het Data Competence Center de lijn over informatie-gestuurd werken.


 VWS zet medewerkers, die bewust omgaan met informatievragestukken bij de uitvoering van hun werkzaamheden, in als ambassadeurs voor het delen van die kennis.




 BZK heeft een informatiehuishoudingsnetwerk, waarin verschillende professionals van het departement zitting hebben. Het voornaamste doel is om kennis en ervaringen van de BZK-onderdelen uit te wisselen.

 Defensie heeft de eerste liaisons bij onderdelen aangesteld die als eerste aanspreekpunt voor informatiehuishouding fungeren. Defensie is van plan nog dit jaar voor alle onderdelen liaisons aan te stellen.

 Bij SZW heeft de programmamanager per SZW-werkveld 'Coördinatoren Informatiehuishouding' (CIHH) laten aanstellen.

 JenV heeft liaisons gekoppeld aan de ketens: alle organisaties in een keten hebben hetzelfde aanspreekpunt binnen het programma, die hen ook ondersteunt en ontzorgt.

 EZK/LNV hebben plannen waarbij medewerkers voor verschillende directies een burgfunctie vervullen naar ondersteunende afdelingen.

-  Bij BZ vindt met de vorming van IDI ondersteuning van het primair proces – op het gebied van de informatiehuishouding – plaats.
-  JenV heeft een leerhuis om zittende medewerkers beter toe te rusten.
-  Door EZK/LNV zijn goede ervaringen opgedaan met het gebruik van de tool Zoek en Vind rond de Parlementaire enquête Groningen.

Verander- management



-  SZW opereert met een expliciete veranderstrategie, waarbij de programmamanager ook de verandermanager is.
 -  IenW heeft een werkgroep die zich specifiek richt op verandermanagement. IenW heeft coördinatoren aangesteld bij elk onderdeel die gesprekspartners zijn voor het programma.
 -  Alle DG's bij Financiën hebben een veranderkundige en er is een verandertafel waarbij de veranderkundigen periodiek met elkaar overleggen.
 -  Bij BZ loopt vanuit het project Stay Linked to Information Management (SLIM) een bewustwordingscampagne waarin wordt opgetrokken met activiteiten rond informatiebeveiliging, privacybescherming en actieve openbaarmaking.
 -  EZK/LNV hebben een dashboard ontwikkeld voor dialoog over de risico's in de omgang met informatie.
 -  Het verandermanagement van OCW kan als goed voorbeeld worden aangemerkt. Door het koppelen van acties binnen het overkoepelende programma OCW Open leidt het gezamenlijk bespreken van successen tot enthousiasme over het gehele veranderproces.
 -  Defensie is bezig verschillende opleidingen en trainingen op te tuigen op gebied van informatiehuishouding.
-



ORGANISEREN VAN METEN EN VERANTWOORDEN VOORTGANG

Deel departementen met een uitdaging

Door de departementen genoemde goede voorbeelden

Monitoren



JenV heeft een dashboard met statussen van parlementaire stukken dat dagelijks wordt ververs.



BZK heeft een dashboard voor de monitoring van informatiehuishouding ontwikkeld.



JenV monitort met behulp van een aantal concrete KPI's bijvoorbeeld gericht op naamgeving in DMS, cleandesk en het volgen van cursussen.



Monitoring op het programma bij SZW gaat via een stoplichtrapportage (dashboard) over de voortgang van lopende projecten.



JenV heeft een rapportage aan de Bestuursraad over de voortgang van het programma Samen Digitaal gericht op de werkprocessen en de daadwerkelijke afhandeling door een directie.



Financiën heeft regelmatige voortgangsrapportages van het programma waarbij recent ook aandacht is voor het gebruikerseffect.



De programmamanager van OCW organiseert eens per kwartaal een vergadering met alle dienstonderdelen en ZBO's over de stand van zaken. Tijdens dit overleg wordt het kwalitatieve gesprek gevoerd over ontwikkelingen, obstakels, en de vraag naar ondersteuning vanuit de deelprogramma's.



Bij AZ gaat monitoring op het programma via een bestaand gremium in de lijnorganisatie: de projectenboard. Dit laat de betrokkenheid van de lijn zien. Eens per drie weken legt de programmamanager hier verantwoording af.


Evaluatie



Defensie zal in het kader van het verandertraject bij alle eenheden een serie opvolgende verdiepende metingen uitvoeren. Deze meting wordt begeleid vanuit het programma en een externe partij. De eerste meting is bijna afgerond.





Als onderdeel van de nulmeting heeft Defensie zelf een analysekader ontworpen waarin de informatiehuishouding op 5 dimensies op een volwassenheidsniveau kan worden geplot.

-  Een jaar na de nulmeting heeft BZK een eigen tussenmeting uitgevoerd om de voortgang te kunnen analyseren.
-  Inmiddels zijn bij Defensie al twee Gateway onderzoeken uitgevoerd.
-  Bij IenW is een Gateway-review gehouden en de resultaten daarvan zijn intern geëvalueerd waarbij onder andere acties zijn geformuleerd op gedane aanbevelingen.
-  IenW is voornemens om een interne onafhankelijke auditor (AO/IC) aan te stellen voor het genereren, delen en verbeteren van de stuurinformatie.
-  SZW meet en evalueert middels het project 'medewerkers goed geïnformeerd' op houding en gedrag. Dit loopt als rode draad door het gehele SZW-projectportfolio.
-  EZK/LNV hebben op basis van de nulmeting concrete acties benoemd en het departementaal actieplan vernieuwd.
-  Financiën heeft een haalbaarheidstoets laten uitvoeren door externe partij.

*Verantwoording
in P&C-cyclus*



-  Bij BZK is informatiehuishouding een vast onderwerp binnen de P&C-gesprekken op het ministerie.
 -  Bij SZW is informatiehuishouding al ingebed in de kwartaalgesprekken bij 1 directie.
-



STIMULEREN VAN LEREN EN BIJSTUREN

Deel departementen met een uitdaging

Door de departementen genoemde goede voorbeelden

Lerend klimaat



EZK/LNV maakten gebruik van learning history bij het proces rond de WOO.

Bijsturen



Bij BZ is in de aanpak van de implementatie van Sharepoint is gekozen voor een periodieke algemene keuring (APK) van alle zaken die de organisatie voor de livegang van Sharepoint niet heeft kunnen oppakken.



Bij Defensie werkt het programma volgens het principe kort cyclisch resultaat gericht werken. Elk jaar wordt een uitvoeringsplan met concrete acties opgesteld. Ook wordt gewerkt met pilots, die later worden uitgebreid.



Het programma bij JenV plant telkens zes tot acht kwartalen vooruit. De initiatieven voor de aankomende twee kwartalen zijn uitgewerkt in plannen die in portfoliosessies worden geprioriteerd. Het programma stuurt op deze manier kort-cyclisch op resultaat.



Bij Financiën worden periodiek voortgangsrapportages van het programma besproken in de Bestuursraad.



Bij SZW stuurt de Programme Board op basis van de voortgangsrapportage de projecten en het programma bij.

Structureel beleggen



Bij OCW is al tijdens het indienen van de plannen binnen de verschillende projecten nagedacht over hoe zaken structureel belegd kunnen worden in de organisatie. OCW had de problematiek al in kaart en heeft dit expliciet meegenomen in de plannen.



IenW ziet een goed voorbeeld in het beleggen van verantwoordelijkheden in het proces zelf door bij de start van een dossier iemand verantwoordelijk te maken voor het selecteren en bewaren van documenten.



De functie van Informatiemanager is binnen Financiën een structurele functie.

Bijlage 4: Managementreactie



> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

Auditdienst Rijk
Postbus 20201
2500 EE Den Haag

**DG Digitalisering en
Overheidsorganisatie**
Programma Open Overheid /
spoor Informatiehuishouding
Rijk (Open op Orde)

Turfmarkt 147
Den Haag
Postbus 20011
2500 EA Den Haag

Contactpersoon

Datum 13 december 2022
Betreft Managementreactie op ADR-onderzoeksrapport 'Inrichting
departementale sturing informatiehuishouding'

Kenmerk
2022-0000686796

Uw kenmerk

Geachte mevrouw,

Graag dank ik de Auditdienst Rijk voor het rapport "Inrichting departementale sturing Informatiehuishouding" en de constructieve wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Uit de resultaten lezen wij dat we een nieuwe stap moeten gaan zetten.

De belangrijkste conclusie uit het rapport is voor ons de optelsom van 1) Concretisering van visie en horizon (in samenwerking met de experts bij de departementen) en 2) Verbetering van verbinding tussen departementen zodat benchmarking en van elkaar leren wordt gestimuleerd.

Als we de hoofdstuktitels lezen, leiden de kopjes zoals "Wanneer is het goed genoeg?", "Hoe pak je de veranderkundige opgave aan?", "Meer onderlinge reflectie en Rijksbrede verduidelijking" ons tot het inzicht dat 'gezamenlijkheid' centraler moet komen te staan in de aanpak. Vanuit ons programma gaan we het gesprek organiseren met de programmamanagers van de departementen om deze onderwerpen met elkaar verder uit te diepen. We danken de ADR voor deze inzichten en nemen dit over in onze aanpak voor 2023.

We gaan werken aan een nieuwe stap in ons programma. Daarbij is een verbeterde begeleiding vanuit het programma en uitwisseling tussen departementen een centraal thema. Dit moet leiden tot meer focus op de eigen kwaliteit van uitvoering in plaats van centrale besturing en naleving. De experts in de informatiehuishouding spelen hierin een belangrijke rol. Zij weten het beste wat haalbaar is, wat goed is en genoeg is.

De volwassenheidsmeting blijft een belangrijke basis om de voortgang bij de deelnemers te volgen. In 2023 wordt de huidige methodiek verder ontwikkeld, onder andere door de volwassenheidsniveaus duidelijker te koppelen aan SMART doelstellingen en indicatoren, maar ook door de manier van afname van de meting nog beter te standaardiseren. Op deze manier zal de volwassenheidsmeting nog beter bruikbaar zijn als stuurmiddel over de deelnemers heen.

In samenwerking met programma Open Overheid wordt gewerkt aan concretere doelen, inclusief een narratief zodat duidelijk communiceerbaar is hoe de activiteiten van spoor informatiehuishouding samenhangen met de andere sporen binnen Open Overheid. Daarbij sluiten we aan bij de vier prioriteiten van programma Open Overheid, namelijk:

1. Het werken aan meer vertrouwen, door het beter en sneller afhandelen van informatieverzoeken en het vergroten van de actieve openbaarmaking.
2. Het bewerkstelligen van een paradigmashift waarbij de informatie aan de voorkant op orde wordt gebracht ('kraan dicht').
3. De basis leggen voor een fundamentele versterking van de informatiehuishouding.
4. Het oplossen van mogelijke knelpunten in de wettelijke kaders.

Met deze reactie hebben we kort onze eigen verandering in aanpak aangestipt naar een meer coördinerende rol met SMARTere doelstellingen voor 2023 en daarna. Een uitgebreide analyse van het rapport zal begin 2023 worden opgepakt tezamen met de uitkomsten van de jaarrapportage en volwassenheidsmeting, zodat een meer volledig beeld geschetst kan worden.

Dank u wel voor de audit. We gaan aan de slag met de adviezen.

Met vriendelijke groet,
namens de directeur-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie
b.a.

CIO Rijk

Auditdienst Rijk
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
(070) 342 77 00