Rapport

Fit-gap analyse Archiefwet 1995 en Archiefwet 2021

Ministerie van Financiën

versie 1.1



BECIS | DIOR

Bezoekadres Amsterdam

Henri Polaklaan 38, 1018 CT Amsterdam, 020-403 11 47

Bezoekadres Den Haag

Bezuidenhoutseweg 1, 2594 AB Den Haag, 070 8200 628

Opdrachtgever

Naam: Persoonsgegevens
Organisatie: Ministerie van Financiën
Datum:
Akkoord:

Auteurs

Naam: Persoonsgegevens
Persoonsgegevens (allen BECIS | DIOR)
Datum: 11 april 2023

Managementsamenvatting

Het Ministerie van Financiën heeft BECIS | DIOR in het najaar van 2022 opdracht gegeven te onderzoeken of de informatiehuishouding voldoet aan de huidige en nieuwe Archiefwet en, in het geval zij daar niet aan voldoet, aan te geven welke maatregelen moeten worden getroffen om daar wel aan te voldoen. Het onderzoek heeft, door de beschikbaar gestelde (doorloop)tijd, het karakter van een uitgebreide verkenning gekregen. In het onderzoek ligt de focus op de bestuurlijk ondersteunende processen (BOP), de uitvoering van de Wet open overheid en de uitvoering van vorderingen voortkomend uit Parlementaire Enquêtes. De informatie-huishouding van de primaire processen maakt veelal gebruik van taak- en procesapplicaties, waarbinnen informatie geordend wordt bewaard en is buiten beschouwing gebleven.

De scope van het onderzoek omvat vier onderdelen van het ministerie: het Beleidsdepartement, de Douane, de dienst Toeslagen en de Belastingdienst. De laatstgenoemde is halverwege het traject aangesloten.

Voldoen aan de Archiefwetgeving[1] is alleen mogelijk als de algehele informatiehuishouding in alle opzichten op orde is. Het onderzoek omvatte daartoe twee delen: een quickscan en de verdieping. In de quickscan zijn met betrokkenen van de Informatie-op-orde-programma's van de onderdelen de verbeterinitiatieven onderzocht. In de verdieping is vooral vanuit de praktijksituatie naar de kwaliteit van de informatiehuishouding gekeken. De kwaliteit van de informatiehuishouding wordt weergegeven in een volwassenheidsmodel dat 5 fasen kent. De gemiddelde volwassenheidsscore van alle onderdelen tezamen is 2,6 (waarbij 1 het laagst en 5 het hoogst is).

Het onderzoek heeft zich ook gericht op de eisen voor Duurzaam Toegankelijke Overheidsinformatie (DUTO-eisen, kortweg DUTO). DUTO is een raamwerk waarmee overheidsorganisaties kunnen bepalen welke passende maatregelen ze moeten nemen voor de duurzame toegankelijkheid van hun informatie en geeft een kader om te bepalen of aan de Archiefwetgeving wordt voldaan.

Om de informatiehuishouding en -voorziening te verbeteren is binnen het ministerie van Financiën het Programma Informatiehuishouding op Orde PIOO (PIOO) gestart. PIOO kent een centraal opdrachtgeverschap van de Bestuursraad (BR) en voert regie op programma's en projecten van de onderdelen.

Op basis van de gevoerde gesprekken en bestudering van relevante stukken zijn de volgende **conclusies** getrokken:

1. Het ministerie voldoet nog niet aan de DUTO-eisen en nog niet aan de Archiefwetgeving. Tekenend is dat bij de uitvoer van de fit-gap analyse een deel van de ondervraagden aangaf dat ze de informatiehuishouding van het ministerie als chaotisch ervaren. Het Ministerie van Financiën is op dit moment niet in control over haar informatie en voldoet daarmee niet aan de Archiefwetgeving of aan DUTO.
2. De programmaorganisatie informatie-op-orde wordt door deelnemers aan het onderzoek beschouwd als een verzameling instrumentele verbeteringen. Informatiehuishouding op orde

[1] Wij hebben gekozen voor de term 'Archiefwetgeving' indien zowel de oude als de nieuwe archiefwet worden bedoeld (Archiefwet 1995 en Archiefwet 2021). Indien er specifiek één van beide is bedoeld, dan is dat aangegeven.

1803131 00001

brengen vraagt echter ook een cultuurverandering. De programmaorganisatie mist die cultuurverandering en moet daaraan invulling geven.

3. De executiekracht van het informatie-op-orde-programma en de actieplannen van de onderdelen, is momenteel nog gering. De plannen moeten zich ook richten op het aanbrengen van praktische verbeteringen in de informatieverzamelingen.
4. De organisatieonderdelen van het ministerie hebben behoefte aan een informatie-omgeving die snel beschikbaar is en aansluit op hun eisen.

Voor meer uitleg over de conclusies verwijzen wij naar hoofdstuk 6 van dit rapport.

Op basis van de conclusies kunnen wij de volgende **aanbevelingen** formuleren, waarmee het ministerie van Financiën en de onderdelen in de (nabije) toekomst kunnen voldoen aan de Archiefwetgeving.

1. Realiseer een cultuurverandering.
2. Zorg voor meer executiekracht in de uitvoering van de actieplannen en daaruit voortvloeiende projecten.
3. Los de versnippering van het informatielandschap zo snel mogelijk op.
4. Realiseer een tijdelijk centraal document management systeem in afwachting van het toekomstig Content Services Platform (CSP).
5. De sturing en monitoring van de compliancy van de organisatieonderdelen aan de Archiefwetgeving en de DUTO-eisen, moet door de Bestuursraad bij PIOO worden gelegd.
6. Stel een actieplan op voor het Beleidsdepartement.

Daarnaast zijn er enkele kleinere aanbevelingen gedaan. Voor een toelichting en uitwerkingen per aanbeveling en voor de kleinere aanbevelingen verwijzen wij naar hoofdstuk 7 van dit rapport.

Inhoudsopgave

..... 1

Managementsamenvatting 3

Documentbeheer 6

1. Introductie 7

2. Werkwijze 10

3. Archiefwet en DUTO-eisen 12

4. Voldoet het Ministerie van Financiën aan de DUTO-eisen? 17

5. Bevindingen 20

6. Conclusies 32

7. Aanbevelingen 36

Bijlagen 40

Bijlage 1: Format volwassenheidsmodel 40

Bijlage 2: Bronnen 43

Bijlage 3: Afkortingen 44

Bijlage 4. Gesprekken 45

Documentbeheer

Versiebeheer

Versie	Datum	Gedistribueerd aan	Wijzigingen
0.5	23-02-2023	Persoonsgegevens	Feedback verwerkt
0.9	06-03-2023		Feedback verwerkt
0.96	14-03-2023		Feedback verwerkt
0.97	16-03-2023		Feedback verwerkt
1.0	27-03-2023	Oplevering definitieve versie	
1.1	11-04-2023	Persoonsgegevens	Redactionele aanpassingen hfst. 6 en opnemen 7.

1. Introductie

Om de informatiehuishouding en -voorziening te verbeteren is het ministerie van Financiën het programma PIOO gestart. PIOO kent een centraal opdrachtgeverschap van de Bestuursraad (BR) en voert regie op programma's en projecten van de onderdelen.

Vraag van de opdrachtgever
Binnen het Ministerie van Financiën is de behoefte ontstaan aan duidelijkheid over de vraag in hoeverre de informatiehuishouding voldoet aan de Archiefwetgeving. Daartoe heeft het ministerie gevraagd een rapport op te stellen dat:

- een samenvatting geeft van de vernieuwingen in de nieuwe Archiefwet ten opzichte van de Archiefwet 1995. Dit is uitgewerkt in hoofdstuk 3.
- de huidige situatie beschrijft voor het departement, aan de hand van reeds beschikbare kwaliteitsbeoordelingen en af te nemen interviews. Zie hiervoor hoofdstuk 4 en 5.
- het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie weergeeft. Ook dit is verwerkt in hoofdstuk 4 en 5.
- definieert of, en zo ja in welke mate, met de al voorziene PIOO-projecten het verschil wordt verkleind. Dit komt in hoofdstuk 5 aan bod.
- definieert welke doelen gesteld dienen te worden om de gewenste situatie te bereiken. Dit is in hoofdstuk 6 t/m 7 opgenomen.
- adviseert over de vervolgstappen (en de bijbehorende doorlooptijd, begroting en besturing). Zie hiervoor hoofdstuk 6 t/m 7.

Dit adviesrapport is gericht op het informatiebeheer en de informatiehuishouding van het Ministerie van Financiën en de bijbehorende uitvoerende directoraten-generaal (DG), waaronder vallen:

- het Beleidsdepartement
- de Belastingdienst
- de Dienst Toeslagen en
- de Douane.

In dit rapport worden deze gezamenlijk aangeduid als 'de onderdelen'.

Doelstelling
Het doel van dit adviesrapport is om inzicht te geven in:

1. De 'gap' tussen de huidige informatiehuishouding binnen het Ministerie en de gewenste informatiehuishouding, met als doel te voldoen aan de Archiefwet 2021[2] en de huidige Archiefwet 1995.
2. Aan te geven welke stappen op dit terrein kunnen worden gezet en hoe deze stappen passen binnen de bestaande plannen en structuren.

[2] De Archiefwet 2021 is de gangbare benaming van de nieuwe Archiefwet. Deze wet is nog niet van kracht. Dit volgt naar verwachting in 2024.

Aanleiding en achtergrond

Naar aanleiding van het rapport "Ongekend onrecht" over de Kindertoeslagenaffaire van 17 december 2020 is het kabinet-Rutte III in 2021 afgetreden. Het rapport toonde aan dat duizenden ouders in problemen zijn gekomen doordat de Belastingdienst ouders die kinderopvangtoeslag kregen onterecht aanmerkten als fraudeur[3].

Wat het rapport ook aan het licht bracht: de informatiehuishouding van de Belastingdienst is niet op orde. Mede doordat de informatiehuishouding niet op orde was, duurde het lang om Kamervragen over de kindertoeslagenaffaire te beantwoorden (bron: nulmeting 2021). Op dit moment (maart 2023) duurt het ook lang Woo-verzoeken binnen de wettelijk termijn te honoreren. Het Ministerie van Financiën staat er op dit moment het slechtst voor en doet er 211 dagen over om Woo-verzoeken te behandelen (bron: NOS).

De kindertoeslagenaffaire heeft voor maatschappelijke en politieke druk gezorgd om overheids-informatie op orde te krijgen. Door het Rijksbrede plan Open Overheid 2020 wordt elke overheidsinstelling geacht de informatiehuishouding de komende jaren onder controle te krijgen en te openbaren. Het Ministerie van Financiën committeert zich aan de oproep om informatiehuishouding duurzaam te (her)structureren en aan de Archiefwet 2021 te gaan voldoen.

Op basis van dit vertrekpunt heeft BECIS | DIOR een onderzoek uitgevoerd.

Afbakening

- In het onderzoek ligt de focus op de bestuurlijk ondersteunende processen (BOP), de uitvoering van de Wet open overheid en de uitvoering van de vordering voortkomend uit Parlementaire Enquêtes. De informatiehuishouding van de primaire processen maakt veelal gebruik van taak- en procesapplicaties, waarbinnen informatie geordend wordt bewaard en is buiten beschouwing gebleven.
- Voldoen aan de Archiefwetgeving kan alleen als de organisatie haar informatiehuishouding op orde heeft. Het onderzoek richt zich daarom op de informatiehuishouding van het Ministerie van Financiën. Om precies te zijn het Beleidsdepartement, de dienst Toeslagen, de Belastingdienst en de Douane. De andere onderdelen die vallen onder het Ministerie van Financiën zijn buiten beschouwing gebleven.
- De Archiefwet 1995 wordt deels herzien in de Archiefwet 2021. Omdat de Archiefwet 2021 nog niet in werking is getreden, wordt voor deze fit-gap analyse ook gekeken naar de Archiefwet 1995. Als de organisatie voldoet aan de Archiefwet 1995, kan in de toekomst alvast voorgesorteerd worden op de Archiefwet 2021.
- De Belastingdienst heeft er in eerste instantie voor gekozen zelf onderzoek te doen langs de onderzoekslijnen die zijn opgesteld door BECIS | DIOR. Na de quickscan is de Belastingdienst aangesloten bij het lopende onderzoek.

[3] Kabinet treedt af vanwege vernietigend rapport over toeslagenaffaire | Politiek | NU.nl

Verantwoording

- De fit-gap analyse is uitgevoerd in een tijdsbestek van 5 maanden en heeft ca. 1000 uur tijd gekost. In deze tijdspanne is het niet mogelijk geweest de gehele, complexe context van het Ministerie van Financiën volledig in kaart te brengen. De resultaten zijn gebaseerd op een aantal gesprekken met deskundigen en direct betrokkenen (zie bijlage 4) en op bestudering van relevant materiaal (zie bijlage 2). Hierdoor gelden beperkingen ten aanzien van de representativiteit van het onderzoek. Het betreft een momentopname van de situatie. Er is door BECIS | DIOR niet voor alle punten om verantwoording gevraagd vanuit de organisatieonderdelen, bijvoorbeeld of selectielijsten dekkend zijn met alle processen en of aanwezig kwaliteitssysteem (iControl) voldoet aan de normen. De opgehaalde informatie is echter afdoende om een beeld te krijgen over de status van de informatiehuishouding van de verschillende onderdelen.
- Wij hebben algemene bevindingen geformuleerd over de informatiehuishouding van de onderzochte onderdelen van het ministerie van Financiën. Uiteraard moet in acht worden genomen dat de onderdelen van elkaar verschillen.
- De Archiefwet 2021 is op dit moment (maart 2023) nog in wording. Op basis van gesprekken met het Nationaal Archief en het Ministerie van OCW en de memorie van toelichting is vastgesteld in hoeverre de nieuwe wet verschilt ten opzichte van de Archiefwet 1995. Deze inzichten zijn integraal verwerkt in het rapport.
- De resultaten van de analyse zijn gebaseerd op de huidige situatie tijdens het onderzoek, maar niet op de mogelijke situatie na uitvoering van de plannen en voornemens.
- BECIS | DIOR is een adviesbureau en geen inspectie. Resultaten van dit onderzoek moeten dus ook in dit licht gelezen worden. BECIS|DIOR adviseert over eventuele verbeteringen van programma's en de aansluiting op de Archiefwetgeving en de daaruit voortkomende DUTO-eisen.

2. Werkwijze

De gehanteerde werkwijze omvat de volgende stappen:

1. **Quickscan**
   Om inzicht te krijgen in de staat van de informatiehuishouding en de lopende acties, is ervoor gekozen eerst een quickscan uit te voeren. De quickscan was erop gericht om per organisatieonderdeel een beeld van de informatiehuishouding te krijgen. Daartoe zijn verkennende gesprekken gevoerd met experts op het gebied van programma's en projecten voor de verbetering van de informatiehuishouding van de deelnemende onderdelen.

   De resultaten van de gesprekken zijn in een BECIS | DIOR-volwassenheidsmodel weergegeven. Wij hebben ervoor gekozen om een door ons ontwikkeld volwassenheidsmodel te gebruiken en dat zelf te laten invullen, met als doel de objectiviteit van de resultaten te bevorderen en een breder zicht op de situatie te creëren. Dit volwassenheidsmodel is deels gebaseerd op een al bestaand BECIS|DIOR-model en is toegespitst op de Archiefwetgeving. Het volwassenheidsmodel kent vijf fases: van onbeheerd naar voorspellend. Het model geeft daarnaast een overall inzicht in de kwaliteit van de informatiehuishouding. Voor het volwassenheidsmodel, verwijzen wij naar bijlage 1 in dit document.

   Het ministerie heeft zelf de nulmeting Informatiehuishouding op Orde toegepast. Het Rijksprogramma zegt daarover (Bron: 'Nulmeting RDDI'):

   > *De nulmeting richt zich op de specifieke verbeterdoelen uit het Actieplan Open op Orde (met bijbehorende specifieke instrumenten/inspanningen, oftewel de 4 actielijnen), hetgeen een grote bijdrage moet leveren aan het generieke hoofddoel (het beoogde effect: informatie op orde), dat is gespecificeerd als de informatie is 'volledig', 'betrouwbaar' en 'duurzaam toegankelijk' (conform de definities in de Baseline InformatieHuishouding Rijksoverheid (BIHR). De nulmeting meet dus niet of voldaan wordt aan alle eisen (procesnormen) uit de Archiefwet en andere regelingen, en omvat dus niet alle elementen uit de IOE-monitor, Duurzame Toegankelijkheid van Overheidsinformatie (DUTO) scan en de BIHR. Het blijft de verantwoordelijkheid van elke organisatie om daar wel aan te voldoen. Anders gezegd: als je de nulmeting uitvoert zal je als organisatie daarnaast nog steeds gehouden zijn om toereikend invulling te geven aan de overige eisen van de BIHR.*

   Om te beoordelen of de onderdelen aan de Archiefwet voldoen, worden er naast het volwassenheidsmodel ook de DUTO-eisen getoetst, zie hoofdstuk 3.

2. **Terugkoppeling van de resultaten quickscan**
   De resultaten en de ingevulde volwassenheidsmodellen zijn in de begeleidingsgroep besproken en door de experts per onderdeel gevalideerd. Die validatie bestond eruit na te gaan of de weergave, en daarmee het oordeel, feitelijk juist is.

   Het volwassenheidsmodel is vertaald naar een sterdiagram om visueel inzichtelijk te maken hoe de organisatie scoort op de dimensies uit het volwassenheidsmodel.

3. **Verdieping**

   Vanuit de quickscan is een verdiepingsslag gemaakt, met als doel de volwassenheidscore uit de quickscan te toetsen en de feitelijke kwaliteit van de informatiehuishouding te bepalen. Daarvoor zijn gesprekken gevoerd met een aantal CIO's en een aantal procesdeskundigen over de informatiehuishouding in de dagelijkse praktijk. We hebben vragen gesteld over hoe met informatie wordt omgegaan, met name bij creëren, zoeken, delen, opslaan, archiveren, publiceren en overdragen van informatie. De processen die wij hebben bestudeerd, zijn Bestuurlijk Ondersteunende Processen (BOP), processen rond de Wet open overheid (Woo) en de vordering vanuit de Parlementaire Enquêtes. Ook zijn de plannen rondom PIOO per organisatieonderdeel geanalyseerd.

4. **Resultaten**

   De resultaten van de quickscan en de verdiepende gesprekken, zijn verwerkt tot een volwassenheidsscore per aspect.

   Alle resultaten, conclusies en aanbevelingen zijn verwerkt in dit rapport.

3. Archiefwet en DUTO-eisen

In dit hoofdstuk schetsen we de achtergrond van de Archiefwetgeving en de eisen die daaruit voortvloeien. We gaan in op het verschil tussen de bestaande en de nieuwe Archiefwet en we geven een toelichting op de DUTO-eisen.

Vergelijking Archiefwet 1995 en Archiefwet 2021

Op 17 november 2021 is het wetsvoorstel tot 'intrekking van de Archiefwet 1995 en vervanging door de Archiefwet 2021' ingediend. De Archiefwet 1995 wordt gemoderniseerd zodat deze voldoet aan het huidige, digitale tijdperk en informatie duurzaam (digitaal) toegankelijk blijft. Het bekendste en misschien wel grootste verschil is dat het Kabinet wil dat archieven na 10 jaar worden overgebracht naar het Nationaal Archief. Onder de Archiefwet 1995 is dat 20 jaar. Door de informatie na 10 jaar over te brengen naar het Nationaal Archief is deze eerder toegankelijk voor gebruikers en actueler van aard.

In de tabel hieronder zijn de belangrijkste verschillen[4] tussen de Archiefwet 1995 en Archiefwet 2021 voor centrale overheden benoemd.

Onderwerp[5]	Archiefwet 1995	Archiefwet 2021
Terminologie	- 'Zorgdrager' - 'Archiefbescheiden' - 'Archiefbewaarplaats' - 'Goede, geordende en toegankelijke staat' - 'Selectielijst'[6]	- 'Zorgdrager' is vervangen door 'verantwoordelijk overheidsorgaan'. Dit is een technische aanpassing en geen inhoudelijke wijziging. - 'Archiefbescheiden' is gewijzigd naar 'documenten' - 'Archiefbewaarplaats' vervangen door 'archiefdienst' - 'Goede, geordende en toegankelijke staat wordt vervangen door 'duurzame toegankelijkheid' - 'Selectielijst' wordt vervangen door 'selectiebesluit'
Rol Archivaris	De Archiefwet 1995 vereist een diploma archivistiek voor het vervullen van de functie van archivaris in de zin van de wet.	De diploma-eis komt met de nieuwe Archiefwet te vervallen.

[4] Disclaimer: tijdens het opstellen van deze rapportage is de nieuwe Archiefwet nog niet goedgekeurd door de Eerste en Tweede Kamer. Er kunnen dus nog wijzigingen plaatsvinden.

[5] De informatie uit bovenstaande tabel komt uit de Memorie van Toelichting Tweede Kamer, vergaderjaar 2021–2022, 35 968, nr. 3 en uit een gesprek met beleidsmedewerkers van het Ministerie van OCW.

[6] De selectielijst (en het selectiebesluit) is bepalend voor de archivering van informatieobjecten en bepaalt welke objecten hoe lang moeten worden bewaard. In deze rapportage gebruiken wij de term selectielijst.

Onderwerp[5]	Archiefwet 1995	Archiefwet 2021
Opbouw Archiefwet	De Archiefwet 1995 kent een wetsindeling die gerelateerd is aan de opbouw van de overheid en haar verschillende bestuurslagen.	De Archiefwet 2021 is ingedeeld aan de hand van de 'levensloop' van documenten. Dit is gedaan om de inzichtelijkheid van de wet te vergroten. Ook moet het eenvoudiger worden voor mensen die niet vertrouwd zijn met de Archiefwet om de wet te lezen en begrijpen.
Selectielijst	Selectielijsten zijn 20 jaar geldig.	Selectielijst wordt vervangen door Selectiebesluit. De geldigheidsduur wordt verkort naar 10 jaar. Er komt een overgangsregeling voor de selectielijsten die op grond van de Archiefwet 1995 zijn opgesteld. Bij kleinere wijzigingen mag voortaan van het selectiebesluit worden afgeweken zonder dat de gehele vaststellingsprocedure opnieuw moet worden doorlopen.
Archiefbescheiden/ Document	Archiefbescheiden, "ongeacht hun vorm". Er moet sprake zijn van een ruime en techniek neutrale uitleg, waarbij de precieze drager waarop de gegevens zijn vastgelegd in niet van belang is voor de vraag of van documenten kan worden gesproken.	Archiefstuk wordt vervangen door document, om zo betere aansluiting bij de Woo te vinden. Document wordt "een schriftelijk stuk of ander geheel van vastgelegde gegevens". Dit is geen inhoudelijke wijziging. In een digitale context is een document een verzameling van aan elkaar gerelateerde vastgelegde gegevens die voor de gebruiker als logische eenheid wordt gepresenteerd. Digitale documenten zijn dus minder statisch dan fysieke documenten. Ook is aan de definitie toegevoegd dat het document naar zijn aard verband dient te houden met de publieke taak van het overheidsorgaan. Het gaat niet alleen om de documenten die direct gerelateerd zijn aan het uitoefenen van bestuurstaken, maar ook om documenten die randvoorwaardelijk zijn voor de uitoefening van een publieke taak.

Onderwerp[5]	Archiefwet 1995	Archiefwet 2021
Archiefbewaarplaatsen/ Archiefdiensten	In de Archiefwet 1995 wordt de term archiefbewaarplaatsen gebruikt. De wet maakt daarbij onderscheid tussen verschillende soorten archiefbewaarplaatsen en verschillende bestuurslagen. Ook maakt de wet onderheid tussen de centrale overheid die zijn rijksarchiefplaats in Den Haag heeft en de rijksarchiefbewaarplaatsen in de andere provinciehoofdsteden.	In de nieuwe Archiefwet wordt "archiefbewaarplaatsen" vervangen door 'archiefdiensten'. Dit is gedaan om zo te benadrukken dat het in de eerste plaats om een organisatie of een onderdeel daarvan gaat en minder om de plaats waar documenten fysiek worden bewaard. Digitale faciliteiten en diensten zijn niet meer aan een bepaalde plaats gebonden.
Overbrenging archief	De overbrengingstermijn is 20 jaar.	De overbrengingstermijn wordt 10 jaar. Er komt geen overgangsregeling en het gaat gelden voor alle documenten die gemaakt worden na de inwerkingtreding van de wet. Voor de documenten die al bestaan op het moment dat dit wetsvoorstel in werking treedt, zal de overbrengingstermijn van 20 jaar blijven gelden. Dit zorgt ervoor dat er wel eenmalig 10 jaar "extra" archief zal moeten worden overgebracht, omdat er 10 jaar archief zal zijn dat nog valt onder de oude overbrengingstermijn van twintig jaar en archief dat valt onder de nieuwe termijn van tien jaar.
Gronden voor uitstel van overbrenging/vernietiging	De enige reden waarom de openbaarheid van overheidsarchieven beperkt mag worden zijn de eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer, het belang van de Staat of zijn bondgenoten of het voorkomen van onevenredige bevoordeling of benadeling van betrokken natuurlijke personen of rechtspersonen of van derden. (Archiefwet artikel 15, lid 1 onder a, b en c)	De gronden voor uitstel van overbrenging/vernietiging veranderen naar gronden van de Woo. Als de nieuwe Archiefwet in gaat, kan niet meer worden overgebracht op basis van de oude gronden. Er komt geen overgangsregeling.

Onderwerp[5]	Archiefwet 1995	Archiefwet 2021
Meldplicht	Geen meldplicht	Een verantwoordelijk overheidsorgaan dient melding te doen van de (dreigende) beschadiging, vermissing, het verlies of anders ontoegankelijk worden van een of meer belangrijke documenten, of van een groot aantal documenten ten gevolge van een calamiteit aan de door de Minister aangewezen hoofdinspecteur. De meldplicht heeft betrekking op zowel te vernietigen als blijvend te bewaren documenten. Belangrijke documenten zijn die documenten die belang hebben voor de uitvoering van de publieke taken van het overheidsorgaan of de publieke taken van andere overheidsorganen, voor het kennisnemen van en het uitoefenen van rechten en plichten, voor onderzoek en als deel van cultureel erfgoed.
Samenwerkingsverbanden	Geen verplichting	Het verplicht de verantwoordelijke overheidsorganen die bij een samenwerkingsverband betrokken zijn om voor documenten die binnen een samenwerking worden gemaakt of ontvangen, afspraken te maken. Er mag worden afgesproken dat de taken bij één van hen wordt belegd. Er moet sprake zijn van een meer dan incidentele onderlinge samenwerking, om van een samenwerkingsverband te kunnen spreken.
Innovatie	Geen digitale innovatie	Het is straks mogelijk om digitaal toegang te krijgen tot overgebrachte documenten bij het Nationaal Archief. De drempel wordt lager, want hierdoor hoeft er niet meer fysiek naar het Nationaal Archief worden gegaan. Er wordt aan een digitaal portaal gewerkt zodat er op afstand documenten kunnen worden ingezien.

Toelichting DUTO-eisen

DUTO staat voor een set eisen die betrekking hebben op de Duurzame Toegankelijkheid van Overheidsinformatie. De Archiefwet 1995 vormt de basis onder de DUTO-eisen. De DUTO-eisen kunnen daarom worden gezien als een instrument om te toetsen of overheidsorganisaties aan de Archiefwet voldoen. Hierbij wordt vooral naar de gebruiker van de informatie gekeken. Overheidsorganen zijn op grond van de Archiefwet 1995, Art. 3 verplicht al hun informatie duurzaam

toegankelijk te maken en te vernietigen wanneer dat nodig is. Als een overheidsorgaan volledig aan de DUTO-eisen voldoet, zou ze daarmee ook moeten voldoen aan de Archiefwet. Een groot deel van de DUTO-eisen is immers ontleend aan de Archiefwet, archiefbesluit en archiefregeling (Bron: website Nationaal Archief).

DUTO-eis:	Omschrijving:
Informatiemodel	Er is een informatiemodel waarin alle objecten zijn beschreven die de organisatie ontvangt en creëert
Risicoklassen	Informatieobjecten zijn ingedeeld in risicoklassen. Per klasse is het toegankelijkheidsniveau bepaald waaraan de betreffende informatieobjecten moeten voldoen.
Vastgestelde selectielijst	Er is een vastgestelde selectielijst waarin is beschreven hoelang informatieobjecten bewaard worden. (Deze eis komt voort uit Artikel 5 van de Archiefwet 1995.)
Vindbaar	Er is een zoekfunctie waarmee alle informatieobjecten vindbaar zijn, binnen redelijke tijd en inspanning.
Weergave	Van elk informatieobject is een weergave beschikbaar binnen redelijke tijd en inspanning.
Export	Van elk informatieobject is een export beschikbaar binnen redelijke termijn en inspanning.
Inzagerecht	Een informatieobject is toegankelijk voor iedereen die op basis van regelgeving en beleid inzagerecht heeft.
Gedeeltelijke weergave	Als een informatieobject slechts gedeeltelijk openbaar is, dan zijn er een gedeeltelijke weergave en export beschikbaar waarin allen de openbare delen zijn opgenomen.
Beveiligd	Informatieobjecten zijn beveiligd tegen onbedoelde en onbevoegde wijziging conform de geldende standaarden voor informatiebeveiliging.
Metagegevens	De weergave en export van informatieobjecten bevat minimaal volledige en actuele metagegevens zoals voorgeschreven in de richtlijn metagegevens Overheid.
Vernietiging	Informatieobjecten worden niet eerder of later vernietigd dan is aangegeven in de selectielijst. Na vernietiging van een informatieobject is er een verklaring van vernietiging beschikbaar.
Overbrenging	Een blijvend te bewaren informatieobject wordt binnen 20 jaar overgebracht naar een archiefbewaarplaats. (Deze eis komt voort uit artikel 12 van de Archiefwet 1995).

4. Voldoet het Ministerie van Financiën aan de DUTO-eisen?

Wij hebben aan de experts van de onderdelen van het ministerie van Financiën gevraagd aan te geven of hun organisatie aan de DUTO-eisen voldoet. Ook hebben we een dialoog gehouden met de experts over de gegeven antwoorden. In onderstaande tabel zijn de resultaten hiervan weergegeven:

DUTO-eis:	Omschrijving:	Departement	Belastingdienst	Toeslagen	Douane
Informatiemodel	Er is een informatiemodel waarin alle objecten zijn beschreven die de organisatie ontvangt en creëert	Nee	Nee	Ja	Nee
Risicoklassen	Informatieobjecten zijn ingedeeld in risicoklassen. Per klasse is het toegankelijkheidsniveau bepaald waaraan de betreffende informatieobjecten moeten voldoen.	Ja	Nee	Ja	Nee
Vastgestelde selectielijst	Er is een vastgestelde selectielijst waarin is beschreven hoelang informatieobjecten bewaard worden. [7]	Ja	Ja	Ja	Ja
Vindbaar	Er is een zoekfunctie waarmee alle informatieobjecten vindbaar zijn, binnen redelijke tijd en inspanning.	Nee	Nee	Nee	Nee
Weergave	Van elk informatieobject is een weergave beschikbaar binnen redelijke tijd en inspanning.	Ja	Nee	Nee	Nee
Export	Van elk informatieobject is een export beschikbaar binnen redelijke termijn en inspanning.	Nee	Nee	Nee	Onbekend
Inzagerecht	Een informatieobject is toegankelijk voor iedereen die op basis van regelgeving en beleid inzagerecht heeft.	Ja	Nee	Nee	Onbekend
Gedeeltelijke weergave	Als een informatieobject slechts gedeeltelijk openbaar is, dan zijn er een gedeeltelijke weergave en export beschikbaar waarin alleen de openbare delen zijn opgenomen.	Ja	Nee	Nee	Ja
Beveiligd	Informatieobjecten zijn beveiligd tegen onbedoelde en onbevoegde wijziging conform de geldende	Ja	Nee	Ja	Nee

[7] Binnen de onderdelen worden vaak meerdere selectielijsten gehanteerd. Een deel van de selectielijsten wordt op dit moment geactualiseerd.

DUTO-eis:	Omschrijving:	Departement	Belastingdienst	Toeslagen	Douane
	standaarden voor informatiebeveiliging.				
Metagegevens	De weergave en export van informatieobjecten bevat minimaal volledige en actuele metagegevens zoals voorgeschreven in de richtlijn metagegevens Overheid.	Nee	Nee	Nee	Nee
Vernietiging	Informatieobjecten worden niet eerder of later vernietigd dan is aangegeven in de selectielijst. Na vernietiging van een informatieobject is er een verklaring van vernietiging beschikbaar.	Nee	Nee	Nee[8]	Nee
Overbrenging	Een blijvend te bewaren informatieobject wordt binnen 20 jaar overgebracht naar een archiefbewaarplaats.	Ja	Nee	Nee[9]	Nee

Uit de tabel blijkt dat het ministerie op dit moment niet aan alle DUTO-eisen voldoet.

Toelichting:

- Het beleidsdepartement voldoet niet aan de Archiefwetgeving. Zij beschikt over een werkende selectielijst en brengt delen over naar het Nationaal Archief. Het papieren archief is nagenoeg op orde, het digitale archief niet. De zoekfunctie is geavanceerd, maar niet alle gevraagde informatie wordt gevonden. Het zoekproces is hieraan mede debet.
- De Belastingdienst voldoet op een eis na, niet aan de DUTO-eisen. Men hanteert meerdere selectielijsten, die momenteel echter wel geactualiseerd worden. De afstand tot het voldoen aan de Archiefwetgeving is groot, vooral ook gegeven het aantal informatieverzamelingen en de omvang daarvan.
- De dienst Toeslagen heeft vastgestelde selectielijsten, één voor de primaire processen en één voor de secundaire processen. Er wordt gewerkt aan actualisatie. Voor wat betreft het voldoen aan de Archiefwetgeving moet nog aan een groot aantal eisen worden voldaan. Wij merken op dat overbrenging, gezien de leeftijd van de dienst, nog niet aan de orde is. Ook is er momenteel een vernietigingsstop, die elke vorm van vernietiging van informatie blokkeert.
- De Douane heeft momenteel een nieuwe selectielijst die wordt beoordeeld door het Nationaal Archief. Op twee eisen heeft de Douane geen inzicht in de stand van zaken (export en inzagerecht), op grond waarvan de eisen zijn beantwoord met 'onbekend'. Ook hier geldt dat de afstand tot de Archiefwetgeving groot is.

Gezien de omvang en complexiteit van de onderdelen, is het voor de experts vaak lastig om een eenduidig antwoord voor een geheel onderdeel op de DUTO-eisen te geven. De hier door de

8 Ten aanzien van de informatieobjecten van Toeslagen geldt een vernietigingsstop.
9 Toeslagen bestaat nog geen 20 jaar.

onderdelen zelf gegeven beoordeling, is dan ook een benadering. De toepasbaarheid van de ingevulde tabel is dat zij een indicatie geeft van hetgeen per onderdeel moet worden ontwikkeld.

Ons advies is om DUTO op te nemen in het kwaliteitssysteem, omdat DUTO een goed instrument is om te beoordelen of een overheidsorganisatie aan de Archiefwet voldoet.

5. Bevindingen

In dit hoofdstuk analyseren wij de resultaten uit de gesprekken en de volwassenheidsscores. Per onderdeel lichten we de uitslag van deze metingen toe. De uitschieters of meest opvallende zaken hebben wij uiteengezet in de toelichting.

In totaal hebben 16 gesprekken plaatsgevonden. In bijlage 5 is een overzicht van de gesprekken terug te vinden. Zij gaven een beeld van de impact van de actieplannen en hoe de werkvloer de huidige werking van de informatiehuishouding ervaren in hun werkzaamheden.

5.1 Algemene bevindingen

Kwaliteit informatiehuishouding

De informatiehuishouding wordt door gesprekspartners letterlijk omschreven als chaotisch. Informatieobjecten van het Ministerie van Financiën worden versnipperd bewaard onder meer in Outlook en HCL Notes, mailboxen, privé-archieven, berichtenapps, iBabs, SharePoint, ConnectPeople en op netwerkschijven. Er ligt voor de onderzochte processen (nog) geen centraal vastgestelde ordening aan de structuur van de bijbehorende informatieverzamelingen ten grondslag. Het is voor wat betreft deze processen niet bekend welke informatie in welke omgeving wordt bewaard. Het ontbreekt de organisatie op dit punt aan een volledig overzicht.

Het bewaren van e-mails is in de dagelijkse praktijk persoonsgebonden en vindt niet structureel en niet volgens richtlijnen plaats. Ook is de totale verzameling e-mails niet beschreven en is de inhoud van de verzameling niet in beeld.

Dit alles werkt belemmerend op de verdere ordening van informatieobjecten (in bijvoorbeeld dossiers of zaken) en daarmee op de kwaliteit van zoekresultaten. Illustratief is het gegeven dat voor de vordering van de Parlementaire Enquête Fraudebestrijding en Dienstverlening binnen de Belastingdienst in 2022 110 extra medewerkers zijn ingezet om informatie te zoeken, te structureren en te schonen.

Dit heeft impact op de dagelijkse gang van zaken:

- hoge inefficiëncy door arbeidsintensief zoeken en extra controleslagen op de resultaten;
- lange doorlooptijden voor de beantwoording van zoekvragen;
- onvolledige informatievoorziening (incomplete beantwoording van vragen).

Kortom: het Ministerie van Financiën is niet in control over haar informatie en voldoet momenteel niet aan de huidige en de nieuwe Archiefwet.

Document Management Systeem (DMS)

Het ministerie van Financiën zet Digidoc in ter ondersteuning van de stukkenstroom. De uitvoerende onderdelen maken hiervan gebruik voor het paraferen voor besluitvorming van bepaalde beleidsstukken.

- De inrichting van Digidoc is gebaseerd op de selectielijst van het beleidsdepartement en wordt beoordeeld als werkbaar, de processen zijn geprogrammeerd en de werking is gedegen.
- Het is een niet-gebruikersvriendelijke omgeving en, vooral ingegeven vanuit de techniek.

- Digidoc staat geen samenwerking toe, want het betreft geen samenwerkingstool: niet binnen de applicatie en ook niet met andere applicaties.
- Veel informatieobjecten die in iBabs staan, worden niet naar Digidoc overgebracht. Dit zorgt voor incomplete besluitvormings- en vergaderdossiers. Ook worden er documenten in Prisma geplaatst waardoor er informatieredundantie optreedt (geen *single point of truth*, omdat informatie op meer dan één plaats is opgeslagen en dus meer dan eens voorkomt, soms in verschillende versies).
- Er is geen centraal en volledig dekkend informatieplatform voor de bestuurlijke stukkenstroom dat binnen de onderdelen wordt ingezet en waar alle medewerkers informatie kunnen creëren, opslaan, delen, publiceren en archiveren. Dit gebeurt nog altijd op persoonlijke en samenwerkingsnetwerkschijf en in de mailboxen.
- Het streven is een aanbesteding te doen voor een Content Services Platform dat de functionaliteit van Digidoc kan overnemen en ook in de behoefte van de uitvoerende onderdelen kan voorzien.
- Digidoc online is de onlineversie van Digidoc. Digidoc online is al beschikbaar, en wordt binnen het Beleidsdepartement uitgerold. Toeslagen heeft inmiddels besloten dat zij Digidoc online gaat inzetten in haar niet-primaire processen. Belastingdienst en Douane maken nog geen gebruik van Digidoc online.

Kortom: er is geen sprake van het vastleggen van informatie op een centrale plek, er is geen leidende informatieverzameling die alle noodzakelijke informatieobjecten geordend omvat; er zijn veel losstaande en ongestructureerde informatieverzamelingen met onbekende inhoud. Het werken met informatie wordt hierdoor ernstig bemoeilijkt.

Plannen

In de praktijk merken medewerkers dat veranderingen traag tot stand komen en dat veel acties niet de directe en noodzakelijke impact hebben. Medewerkers (die werken aan de Woo, de Parlementaire Enquête en/of Bestuurlijk Ondersteunende Processen) moeten dagelijks een buitenproportioneel grote inspanning leveren om met informatie te kunnen werken. Daarnaast zijn de actieplannen van de onderdelen die zijn opgesteld, (nog) niet direct merkbaar op de werkvloer. Veel plannen zijn in ontwikkeling en worden later uitgerold. Dat neemt niet weg dat bepaalde urgente activiteiten nu wel kunnen worden ondernomen, zoals opschonen en ordenen van informatieverzamelingen op netwerkschijven. Het lijkt alsof het gevoel van urgentie, gericht op het oplossen van de praktijkvraagstukken van vandaag, en de daarbij horende executiekracht, in de programma- en projectorganisatie, ontbreken. Het commitment aan de plannen is hoog, maar er is in die plannen weinig ruimte voor het oppakken van de dagelijkse problemen waar de medewerkers in de processen tegenaan lopen.

Er lijkt overigens een significant verschil te zijn tussen hoe actieplannen gezien worden door de programma- en projectexperts en de hoe de actieplannen worden ervaren door de medewerkers. Een mogelijke verklaring hiervoor is de rol en positie die experts hebben ten opzichte van de programma's en projecten in vergelijking met de mensen die in de praktijk werken. Bij de veranderopgave waar PIOO voor staat, is het van groot belang dat de medewerkers volledig op de hoogte zijn van het programma en daarbinnen de te behalen resultaten.

Overigens lijkt bovenstaande niet voor medewerkers van de Douane te gelden: actieplannen worden binnen dit onderdeel vanuit eigenaarschap uitgedragen.

Op de plannen komen we in paragraaf 5.4 uitbereid terug.

Selectielijst

Om te weten wat er met informatieobjecten moet gebeuren, is een selectielijst noodzakelijk (artikel 5 van de Archiefwet 1995). De selectielijst beschrijft welke behandeling informatieobjecten ten deel vallen (bewaren, vernietigen, hotspots). De selectielijst is dan ook de ruggengraat van het archief. Binnen het ministerie van Financiën beschikken alle onderdelen over één of meerdere selectielijsten. Een deel van de selectielijsten wordt op dit moment geactualiseerd.

Het uit veiligheidsoverwegingen bewaren van alle informatie (zonder de toepassing van een selectielijst) is een oplossing die er in ieder geval in voorziet dat informatie niet verloren gaat. Echter, wanneer alle informatie zou worden bewaard, is het ministerie van Financiën in overtreding van zowel de Archiefwet als de AVG; voldoen aan de Woo is hierdoor eveneens onmogelijk.

5.2 Volwassenheidsscore

De score van de volwassenheid van de informatiehuishouding van de deelnemende onderdelen van het ministerie van Financiën hebben we in onderstaande tabel weergegeven. De scores zijn het resultaat van de quickscan en verdiepende gesprekken die daarna hebben plaatsgevonden. De scores komen voort uit het volwassenheidsmodel (zie bijlage 1) en zijn ook per onderdeel weergegeven in sterdiagrammen.

Onderstaande tabel toont de aspecten van het volwassenheidsmodel en de scores per onderdeel:

Aspect:	Beleidsdepartement	Douane	Toeslagen	Belastingdienst
Strategie	5	5	5	5
Strategie in actie	3	3	3	3
Personeel IV	2	3	2	2
Beheerd/onbeheerd	2	2	2	2
Systemen en applicaties	2	2	2	2
Vindbaarheid	3	2	2	3
Archiefproces	3	2	2	2
Bewustwording	1	1	1	1
Commitment	4	4	4	4

Toelichting per aspect:

- Op de onderdelen commitment en strategie is de volwassenheid ingeschat op gemiddeld respectievelijk een 4 en een 5. De actieplannen van alle onderdelen zien er veelbelovend uit. Daarnaast is er commitment vanuit de top voor deze plannen. Iedereen die heeft deelgenomen aan de gesprekken begrijpt heel goed dat de informatiehuishouding sterk moet verbeteren. Het commitment van alle mensen die hebben deelgenomen is in dit opzicht groot. De gesprekspartners uit de quickscan ervaren eveneens betrokkenheid bij de verbeterprogramma's. Aan de top van de organisatie werkt men vanuit eigenaarschap en dat wordt sterk uitgedragen

naar de organisatie. Ook is er een gemeenschappelijke strategie en visie als basis voor een ambitieus programma en actieplannen Informatie op Orde (IOO).

- Voor wat betreft 'strategie in actie' is de volwassenheid voor alle onderdelen vastgesteld op een 3, omdat er binnen de programma- en projectorganisatie veel gebeurt. Echter, het blijkt in de praktijk dat concrete verbeteracties in de informatiehuishouding op dit moment nog geringe daadwerkelijke en meetbare verbeteringen opleveren. De executie van de plannen uit de programma's en projecten reikt (nog) niet of slechts in beperkte mate tot in de praktijk. De uitvoering van de plannen richt zich nu vooral op het realiseren van randvoorwaarden, eerder dan op het verbeteren van de praktijksituatie. Men merkt daarom in de praktijk nog weinig van de verbeteringen: er wordt geen orde in de informatiechaos[10] aangebracht, informatie wordt niet beter vindbaar en de werkzaamheden verlopen daardoor niet efficiënter, sneller of beter.
- De volwassenheidsscore van de onderdelen 'personeel IV', 'beheerd/onbeheerd' scoren een gemiddeld volwassenheidsniveau 2. Wij constateren dat elk onderdeel kampt met een tekort aan personeel op het gebied van informatievoorziening (IV). Het personeel IV bestaat uit specialisten; ondersteuning van medewerkers uit de praktijk komt vanuit deze discipline momenteel slechts beperkt voor. Veruit het grootste deel van de informatie is onbeheerd; een klein deel is beheerd. Dit betreft vooral de informatie in Digidoc. De precieze verhouding beheerd/onbeheerd is niet bekend.
- Systemen en applicaties scoren gemiddeld een 2: er is een DMS (Digidoc), maar de daaraan voorafgaande processen (binnen de diensten) maken gebruik van netwerkschijven, mailboxen en andere opslaglocaties. Veel besluitvormingsinformatie bevindt zich (juist vanwege die besluitvorming) in iBabs. Overigens is iBabs geen formeel beheerde omgeving op het gebied van informatiehuishouding.
  Er worden tools gelanceerd binnen de onderdelen, waarvan de gebruikers niet op de hoogte zijn gesteld. Het ministerie bepaalt in overleg met SSC-ICT met behulp van een roadmap welke tools wanneer in gebruik worden genomen, maar het communiceren van de basisregels omtrent het gebruik van deze tools is onvoldoende. Hierdoor wordt de informatiechaos vergroot.
- 'Vindbaarheid' krijgt, voor wat betreft de onderzochte processen, eveneens een volwassenheidsscore van 2 à 3 toebedeeld. In de praktijk is 'vinden' niet alleen een kwestie van het gebruik van de applicatie 'Zoek en Vind' of 'Panagenda'. Het blijkt dat in de praktijk 'zoeken en vinden' veelal een *trial-and-error* proces is, waarbij persoonlijke relaties in de organisatie een grote rol spelen (ken je de juiste mensen?). Daarnaast blijkt dat deze applicaties ook niet alles oplossen. Het aantal 'hits' neemt sterk af, maar uiteindelijk moeten toch een paar honderdduizend e-mails handmatig op relevantie worden doorgenomen. Deze functionaliteit biedt echter wel de mogelijkheid breder dan alleen in Digidoc te zoeken en heeft daarmee dus wel een belangrijke functie in het zoeken en vinden van informatie.
- Het archiefproces krijgt een score van gemiddeld 2. Er wordt wel informatie bewaard (in Digidoc bijvoorbeeld) , maar het betreft hier een relatief klein deel van alle informatieobjecten van de gehele organisatie. In bijna alle gevallen bewaren individuele medewerkers of teams informatie ook op netwerkschijven, in Connect People, in SharePoint en in mailboxen. Deze versnipperde manier van bewaren is archivistisch gezien onvoldoende en veroorzaakt een informatiechaos. Slechts in enkele gevallen wordt informatie aan het Nationaal Archief overgebracht, vooral door het Beleidsdepartement, die dan ook een hogere score (3) krijgt.

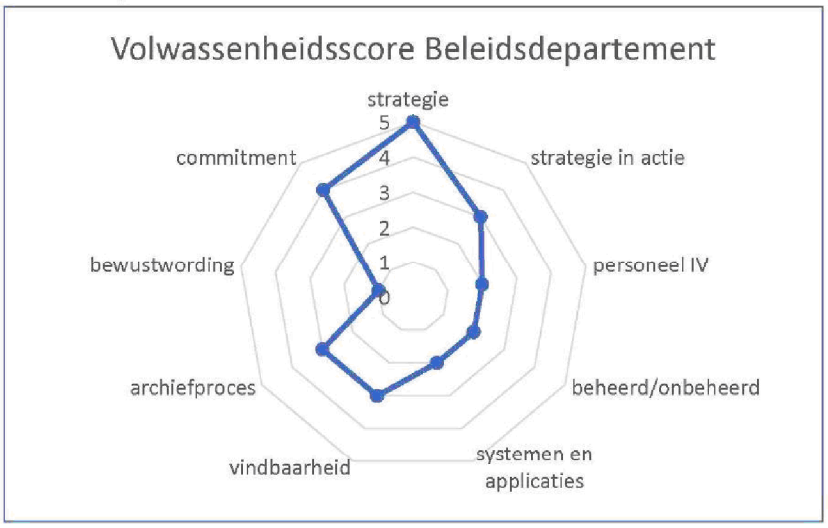
[10] Het betreft hier een citaat uit een van de interviews.

- ‘Bewustwording’ krijgt een gemiddelde volwassenheidsscore 1. Hoewel bewustwording de drijvende kracht is achter elke verandering, wordt dit aspect door geïnterviewden laag gewaardeerd. Dit heeft te maken met de momenteel achterblijvende kwaliteit van de onboarding van nieuwe medewerkers, de geringe inzet van opleidingen en trainingen, het ontbreken van gedegen en relevante werkinstructies en het ontbreken van aandacht in de dagelijkse praktijk voor het onderwerp ‘informatiebeheer’. Nieuwe medewerkers worden niet of beperkt ingewijd in de do’s en don’ts van het werken met informatie. Gedurende hun loopbaan worden er op dit moment mondjesmaat opleidingen op dit terrein aangeboden en bij vertrek van medewerkers worden mailboxen verwijderd en in het geval van het beleidsdepartement, bewaard als back-up. Bestanden blijven bij vertrek van medewerkers op netwerkschijven (of papieren in kasten) verweesd achter.

5.3 Volwassenheidscore per onderdeel

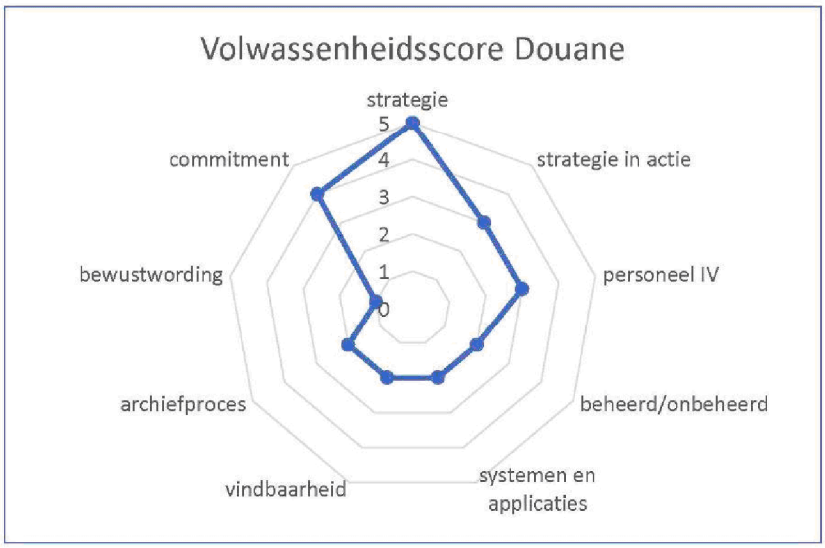
Aanvullend op de algemene bevindingen die voor het ministerie gelden, vallen de volgende bevindingen per onderdeel op:

Beleidsdepartement



- Personeel IV scoort volwassenheidsniveau 2. Er zijn specialisten op het gebied van IV, maar de gebruikersondersteuning komt door capaciteitsproblemen in het geding. Er wordt gewerkt aan de personele invulling, maar dat proces verloopt moeizaam.
- Vindbaarheid wordt gewaardeerd op een score 3. Door het gebruik van Zoek en Vind kan in meerdere applicaties worden gezocht. De zoekprocessen zijn echter onvoldoende ingericht en de werkvloer geeft aan dat zoeken en vinden nog altijd veel tijd en inspanning kost. Ook de reproduceerbaarheid van de zoekresultaten is beperkt.
- Commitment krijgt een 4 als volwassenheidsscore. Het blijkt dat men gemotiveerd is en vanuit een duidelijke overtuiging, het werk verricht.

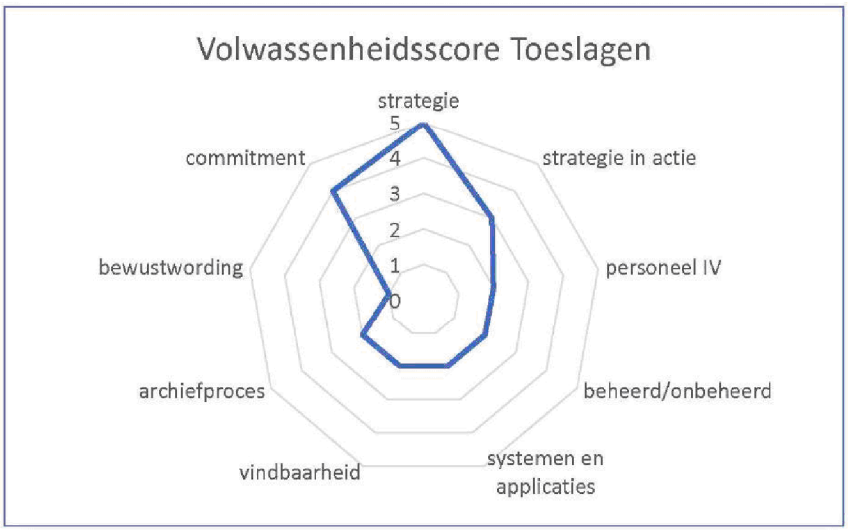
Douane



- Strategie scoort een volwassenheid van 5. De voorgenomen acties zijn veelbelovend. Douane werkt volgens de PDCA-cyclus[11] en maakt gebruik van een 'toezichthouder' die plannen en projecten monitort.
- De Douane zet hoog in op bewustwording en verandermanagement. Medewerkers zijn meegenomen in de aanstaande ontwikkelingen en ondersteunen de plannen. Zij kennen de initiatieven maar missen in het algemeen de bewustwording over het onderwerp 'informatiebeheer'. De volwassenheidsscore die hier wordt gepresenteerd is een momentopname, opgesteld voorafgaand aan de start van de bewustwordingscampagne. Vandaar dat 'bewustwording' op dit moment een 1 scoort.
- Het archiefproces krijgt de score 2. Op dit moment ligt de geactualiseerde selectielijst nog ter goedkeuring bij het Nationaal Archief. Daarna kan deze in werking treden. Deze lijst moet nog geïmplementeerd worden. Verder zijn er achterstanden en is er op veel plekken nog verbetering mogelijk.

[11] Cirkel van Deming, Plan – do – check – act.

Toeslagen

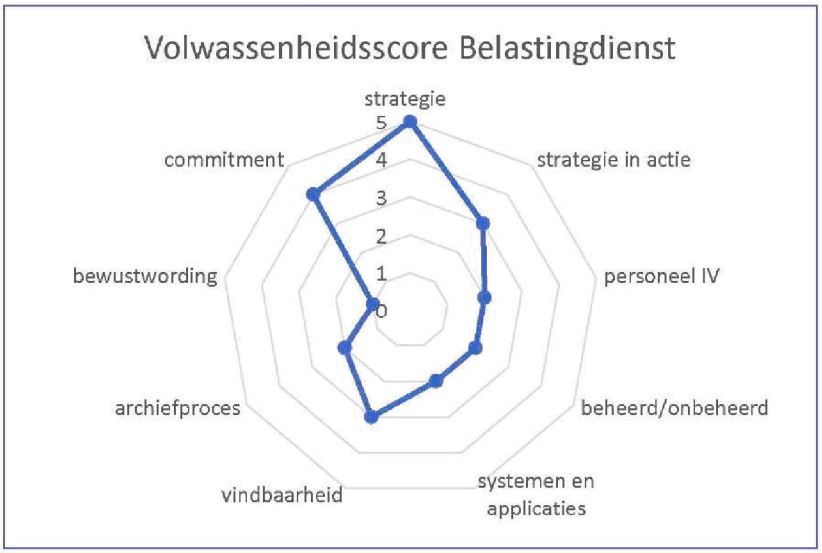


- 'Archiefproces' wordt gewaardeerd op een 2. Dit omdat er niet wordt gearchiveerd: er worden geen informatieobjecten in een DMS/RMA[12] geplaatst. Op dit moment worden de selectielijsten geactualiseerd. Op dit moment wordt alle informatie van Toeslagen bewaard, dit vanwege de vernietigingsstop. Ook moet de hotspot Toeslagenaffaire worden ingericht.
- Meerdere aspecten hebben een lage volwassenheidsscore: archiefproces, beheerd/onbeheerd en systemen en applicaties. Dit is ook door de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed waargenomen. De Inspectie heeft Toeslagen onder verlengd toezicht geplaatst. Dit is in een brief van 19 december 2022 aangekondigd. De belangrijkste opmerkingen van de Inspectie over de informatiehuishouding binnen dienst waren:
    - *'Ten aanzien van archiefvernietiging: wanneer worden de tijdelijke maatregelen m.b.t. het stopzetten van vernietiging, omgezet naar structurele maatregelen en hoe zien die er dan uit?*
    - *Ten aanzien van het op orde brengen van de informatie op netwerkschijven en in email boxen: de genoemde maatregelen (DMS, zaakgericht werken) zijn maatregelen die enige tijd vragen om gerealiseerd te worden. Welke kortetermijnmaatregelen treft Toeslagen om informatie in de tussentijd niet onbeheerd te laten?'*

  Wij constateren dat de inspectie hier twee belangrijke punten raakt. Het eerste punt gaat over het beleid om, uit veiligheidsoverwegingen, alle informatieobjecten te bewaren. De vraag die de Inspectie stelt wijst op het 'normaliseren' van het bewaarbeleid in de vorm van archiverings-beleid conform de Archiefwetgeving, waarbij zaken als selectielijsten en het beschrijven van de archieven een rol spelen. De tweede vraag strookt met de eerdere constatering dat te treffen maatregelen veel tijd vragen en dat het noodzakelijk is juist op korte termijn verbeteringen aan te brengen en informatieverzamelingen in beheer te nemen.

[12] DMS = Document Management Systeem, RMA = Record Management Applicatie. Deze laatste wordt gebruikt als archief voor digitale documenten.

Belastingdienst

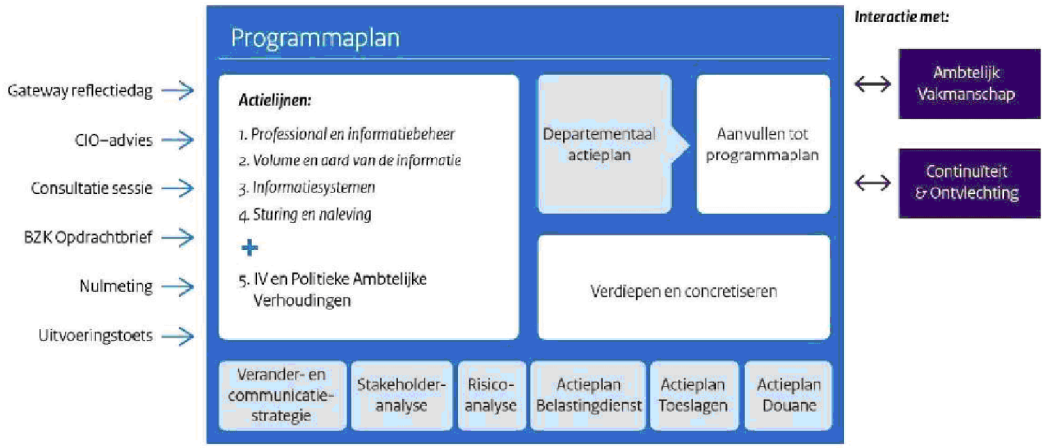


- De Belastingdienst scoort volgens het volwassenheidsmodel op het aspect 'vindbaarheid' een 3. Let wel: het zoeken en vinden van informatie in het kader van de Woo, de Parlementaire Enquête of het samenstellen van bestuursdossiers, is voor de Belastingdienst, zonder hulpmiddelen als een DMS/RMA of een GDA (Generiek Document en Archiefbeheer), tijdrovend en arbeidsintensief.
- De Belastingdienst maakt gebruik van zeer veel systemen, waarvoor niet elke medewerkers is geautoriseerd. Dit heeft tot gevolg dat gebruikers informatie niet op de juiste plek kunnen vastleggen en dat daardoor samenwerking wordt belemmerd. Vandaar dat volwassenheidsscores op de aspecten 'systemen en applicaties', 'beheerd/onbeheerd' en 'vindbaarheid' relatief laag zijn.

5.4 Programmaplan Informatie op Orde

Het Departementaal Programmaplan Informatie op Orde (PIOO) 2021-2026 biedt kaders aan alle onderdelen van het ministerie en fungeert ook als actieplan voor het beleidsdepartement. Dit departement heeft dus geen eigen actieplan.

Het programmaplan is afgeleid van het Rijksbrede programma Open Overheid en overkoepelend aan de actieplannen en programma's die op het niveau van de onderdelen in dit kader worden uitgerold. Het doel is kort en goed: het verbeteren van de algehele informatiehuishouding en -voorziening. De opbouw van het plan is op hoofdlijnen als volgt:



Bron: Departementaal Programmaplan Informatie op Orde (IOO) 2021-2026

In het onderzoek is het volgende beeld van PIOO ontstaan: er is een uitgebreid (strategisch) plan, waarin veel onderdelen worden geraakt en aangepakt. Er wordt weinig tot niets aan het toeval overgelaten en men werkt uitermate gestructureerd. Voortgang en resultaten worden gemeten en het geheel wordt periodiek gemonitord. De mensen die betrokken zijn bij PIOO en de actieplannen zijn gemotiveerd en hebben zich gecommitteerd aan de doelstellingen. Er wordt veel werk verzet van hoge kwaliteit.

PIOO is een regieprogramma, hetgeen inhoudt dat de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de onderdelen ligt en in de actieplannen is vastgelegd. Het is de vraag of een dergelijke -afstandelijke- benadering leidt tot het gewenste resultaat. Immers, het verbeteren van de informatiehuishouding is een zaak van lange adem waarbij weerstand moet worden geboden aan incidentele en urgente zaken en ook een organisatiebrede cultuurverandering meespeelt.

De opbouw van het programmaplan en de onderliggende actieplannen volgt de actielijnen van het overheidsprogramma. Het consequent werken met deze actielijnen maakt alle actieplannen inzichtelijk en vergelijkbaar.

Toelichting Programmaplan
Het programmaplan begint met de zes voorwaarden voor succes. Het is onduidelijk of deze voorwaarden een rol spelen in de actieplannen, er wordt verder niet op teruggekomen. Elementen uit deze voorwaarden zijn wel in de actieplannen aanwezig.

In actielijn 1 (professionals en informatiebeheer) wordt aangegeven dat er 17 projecten worden uitgevoerd, waarvan 4 departementaal en de overige 13 verdeeld over de onderdelen. Belangrijke departementale projecten zijn onder andere het Strategisch Personeelsplan en de uitvoering van het Communicatie- en Veranderplan. De projecten die binnen de onderdelen worden uitgerold betreffen de implementatie van het kwaliteitsraamwerk en opleidingen en trainingen in het kader van het verbeteren van het vakmanschap.

In actielijn 2 (volume en aard van de informatie) komt onder andere de implementatie van Archiefwetgeving aan bod. Op alle onderdelen van de Archiefwetgeving zijn daarvoor projecten

geformuleerd. De portfolio van deze actielijn omvat 43 projecten. De vele informatie die momenteel op netwerkschijven staat wordt in actielijn 2 niet met name genoemd. Het is noodzakelijk dat ook voor deze grote hoeveelheid aan informatie, concrete acties worden opgesteld. Het betreft immers een omvangrijk volume aan ongestructureerde informatieobjecten, die in beleids- en besluitvorming mogelijk een rol hebben gespeeld.

In actielijn 3 (processen en informatiesystemen) benoemd totaal 24 projecten, en worden onder andere de architectuurprojecten en de ontwikkeling van een departementaal Document Management Systeem genoemd. Ook het onderwerp Gebruikerstrainingen wordt hier genoemd.

Actielijn 4 (bestuur en naleving) is een voorwaarde om de informatiehuishouding en -voorziening te verbeteren en voorziet in de sturing van de projecten.

Veranderdocumenten
Het document 'Departementale verander- en communicatiestrategie' gaat in op de aanpak van de veranderingen die aanstaande zijn. Het is opvallend dat de gebruikers nauwelijks een actieve rol krijgen in dit document. Het risico daarvan is dat de gebruikers bij oplevering van producten, niet krijgen wat ze nodig hebben en dat er geen draagvlak is voor de gerealiseerde producten. Het document is vrij hoog over.

In het document 'Departementale verander- en communicatiestrategie' is de kenniskaart opgenomen. Dit is een goed hulpmiddel (vooral voor gebruikersacceptatie) en bestrijkt grote delen van de Archiefwetgeving. Dit is tevens een manier om gebruikersgedrag te toetsen en te monitoren. De kaart is gemaakt door de Argumentenfabriek in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Hier wordt in duidelijke taal uitgelegd waarom en wat gebruikers met overheidsinformatie moeten doen. Dit is een bruikbare aanvulling op het Programmaplan.

iWerkt is een bewustwordingscampagne voor de gebruikers van een MinFin-account, die ervoor moet zorgen dat medewerkers weten hoe ze met informatie moeten omgaan. De campagne omvat drie delen: instructie, ondersteuning en voorbeeldgedrag van de leidinggevende. De effecten zijn nog niet bekend, omdat de campagne nog moet starten.
Analyse iWerkt:

- Er wordt op traditionele manier (intranet, nieuwsbrief, poster) geprobeerd houding en gedrag te veranderen.
- De beschikbaarheid en invulling van de benodigde ondersteunende capaciteit wordt niet verder uitgewerkt (is er formatie, is er geld, wat gaan de ondersteuners precies doen?). Dit moet wel gebeuren.

In PIOO is de cruciale pijler van verandermanagement op programma-niveau onvoldoende ingevuld. De huidige bewustwordingsinspanningen zijn onvoldoende van inhoud en omvang om een noodzakelijke cultuurverandering teweeg te brengen. PIOO moet hierin het voortouw nemen. In de hoofdstukken met conclusies en aanbeveling gaan we hier dieper op in.

1803131 00001

5.5 Actieplannen per onderdeel

Belastingdienst
Het Programma Regie Informatiehuishouding op Orde Belastingdienst (PRIO BD) is opgezet volgens de actielijnen van het PIOO. Het programma bevat vooronderzoeken, voortzetting van bestaande projecten en nieuwe projecten. Alle facetten van archivering komen aan bod: alle informatieobjecten worden genoemd, de benodigde applicaties komen aan bod en de sturing is uitgebreid.

Projecten betreffen bijvoorbeeld de selectielijsten en de soorten informatieobjecten in scope (archivering email, sociale media, apps, etc.). Daarnaast worden projecten benoemd die vanuit de Archiefwetgeving zijn ingegeven, zoals taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen projecten, verbeterplannen i-control, dienst Inzicht in Ongestructureerde Bestanden (IOB) en GDA (Generiek Document en Archiefbeheer). De Belastingdienst moet daarbij aandacht schenken aan het beheer van de archieven die zij creëert. Ook is er een project voor het op orde krijgen van het fysieke archief.

Ontwikkeling GDA. Dit project staat nu (maart 2023) stil en wordt heroverwogen. De geplande oplevering is onzeker. Dit is een groot risico voor wat betreft het voldoen aan de Archiefwetgeving. Er moet zo snel mogelijk een tijdelijke oplossing worden gecreëerd, omdat de gehele informatie-huishouding zonder GDA onder druk komt te staan. Ook de besluitvorming rondom de implementatie van een DMS/Digidoc wordt hierdoor geraakt.

De communicatiestrategie richt zich o.a. op de bewustwording. Waar de strategie in het begin vooral focust op informerende pagina's op intranet en Connect-People, zal het in de toekomst meer gaan focussen op maatwerk per doelgroep. In de veranderstrategie is ook focus op het verhogen van bewustwording binnen de organisatie (cultuur en gedrag), de al lopende projecten worden erbij betrokken. De organisatie wordt hierbij meegenomen in de beoogde verandering. In het actieplan is eveneens een project opgenomen voor doorontwikkeling deskundigheid en bewustwording. Dit is positief.

De Belastingdienst kan na een succesvolle uitvoering van de genoemde projecten en initiatieven -op papier- aan de Archiefwetgeving voldoen. Risico's zijn dat de Belastingdienst door haar omvang, de grote mate van complexiteit en legacy, het eindresultaat niet haalt. Tevens vormen wijzigingen in de prioritering en het uitblijven van de implementatie van het GDA en DMS een bedreiging voor het resultaat.

Dienst Toeslagen
Het actieplan van de dienst Toeslagen, Informatiehuishouding Open op Orde IHH OO 2021-2026, onderkent de problemen met de informatiehuishouding. Er zijn projecten en werkpakketten opgestart in alle actielijnen. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is de timing in actielijn 3. De dienst kan zich niet permitteren lang te wachten op een adequate oplossing voor informatiebeheer, de achterstanden lopen immers steeds verder op. Het is zaak snel stappen te ondernemen om de informatie in kaart te brengen, te ordenen en sorteren en te ontdubbelen. Dit kan nu, zonder aanvullende middelen, al worden ingezet en behoeft nog geen andere instrumenten.

In het actieplan is aangegeven dat de bewustwordingscampagne iBewust, begin 2023 van start gaat. Dat is een positieve ontwikkeling. Ook de focus op kennisontwikkeling van zowel IV-medewerkers als niet IV-medewerkers (zowel intern als extern), wordt als positief gezien. Een onderdeel is ook de capaciteit op orde te brengen. Het actieplan van Toeslagen bestrijkt alle onderdelen van de informatiehuishouding en komt tegemoet aan de Archiefwet (artikel 3). Alle informatiesoorten en -bronnen worden genoemd.

Deze veranderaanpak werkt met boegbeelden, ambassadeurs en kadersteller (CIO). Daarnaast worden medewerkers betrokken bij de uitvoering van de verbeteringen. Dit is positief, aangezien dit leidt tot voorbeeldgedrag en eigenaarschap bij medewerkers. In combinatie met de bewustwordingscampagne en kennisontwikkeling vanuit actielijn 1 is dit een goede aanpak. Ook in de communicatiestrategie speelt bewustwording een grote rol. Deze strategie richt zich op het ontwikkelen van 'willen' en kunnen'. Er wordt zowel een bottom-up als en top-down benadering toegepast.

Douane
In het actieplan van de Douane (Douane Informatiehuishouding op Orde, DIOO, 2021-2026) vallen de volgende zaken op:

Actielijn 1 geeft aan dat de Douane stuurt op kwaliteit, inzetbaarheid en professionaliteit van de medewerkers. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het voornemen: elke medewerker is informatiespecialist. Douane benadert haar projecten in de eerste plaats als veranderkundige vraagstukken en pas daarna als technisch-organisatorische vraagstukken. Dit zorgt voor relatief veel aandacht voor de veranderkant en de positie van de gebruikers. In het kader daarvan is bijvoorbeeld een intern project gestart voor bewustwording en omgaan met overheidsinformatie. Ook loopt een project om alle medewerkers structureel op te leiden op het gebied van IHH. Dit kan een belangrijke bijdrage leveren aan de verbetering van de informatiehuishouding.

Het Project Datacatalogus: de organisatie creëert een overzicht van de informatie die aanwezig is, wie verantwoordelijk is voor het beheer van die informatie, voor wie de informatie toegankelijk moet zijn en hoe lang deze informatie bewaard moet worden. Dit is positief omdat hiermee de basis van de informatiehuishouding wordt gelegd. Ook zijn er projecten op het gebied van selectielijsten en de implementatie van de Archiefwet. En lopen er projecten voor berichten-, e-mail- en sociale media-archivering.

Daarnaast loopt er een project Kaders en Richtlijnen. Dit betreft het opstellen en naleven van eenduidig beleid over de omgang met informatie ter bevordering van de duurzame toegankelijkheid.

6. Conclusies

De conclusies naar aanleiding van het onderzoek en de analyse zijn de volgende (in hoofdstuk 7 "Aanbevelingen" wordt dieper ingegaan op de aanbevelingen):

1. Het ministerie voldoet nog niet aan de DUTO-eisen en nog niet aan de Archiefwetgeving. Tekenend is dat bij de uitvoer van de fit-gap analyse een deel van de ondervraagden aangaf dat ze de informatiehuishouding van het ministerie als chaotisch ervaren.
De informatiehuishouding is versnipperd vormgegeven. Het ministerie van Financiën heeft daardoor geen (centrale) grip op de informatiehuishouding en het is onbekend waar specifiek welke (relevante) informatie wordt bewaard en beheerd. Informatie is momenteel in diverse omgevingen, netwerkschijven, e-mailboxen en systemen opgeslagen. Dit heeft tot gevolg dat dezelfde informatie op verschillende plekken wordt opgeslagen, onduidelijk is welke informatie relevante is, welke versie het betreft en wat dubbel of meervoudig wordt opgeslagen. Het verzamelen van informatie rondom een thema of dossier is daardoor zeer ingewikkeld en erg arbeidsintensief. Daarbij is er geen zekerheid te geven over de compleetheid van de informatie. Door een deel van de ondervraagden wordt de huidige informatievoorziening dan ook letterlijk omschreven als "chaos, een rommel".

De impact hiervan op de dagelijkse gang van zaken is:
- hoge inefficiency door arbeidsintensief zoeken en extra controleslagen op de resultaten;
- lange doorlooptijden voor de beantwoording van zoekvragen;
- onvolledige informatievoorziening (incomplete beantwoording van vragen);
- informatie is in de huidige situatie niet duurzaam toegankelijk, vindbaar, juist, volledig en dus betrouwbaar.

Het ministerie van Financiën is niet in control over haar informatie en voldoet daarom momenteel nog niet aan de huidige en toekomstige Archiefwet.

Voor het verbeteren van de informatiehuishouding en informatievoorziening is het ministerie van Financiën in 2021 het departementaal programmaplan Informatie op Orde (PIOO) gestart. Het programmaplan is definitief vastgesteld op 1 februari 2022. PIOO kent een centraal opdrachtgeverschap van de Bestuursraad en voert regie op programma's en projecten van de onderdelen. PIOO en de actieplannen zorgen er tezamen voor dat het ministerie van Financiën en de afzonderlijke onderdelen aan de Archiefwetgeving kunnen voldoen. De inrichting van de programma's en actieplannen zijn daarbij afgeleid van het rijksbrede, generiek actieplan Open op Orde. Gezegd moet worden dat er geen actieplan is voor het beleidsdepartement.

De analyse heeft een aantal risico's geïdentificeerd die de resultaten van PIOO en de actieplannen mogelijk negatief beïnvloeden. De risico's betreffen voornamelijk de instrumentele/technische benadering van het programma, waarbij de veranderkundige kant van het programma nog teveel onderbelicht is, en de praktische executiekracht van het programma en de projecten. Daarmee loopt het op orde brengen van het informatielandschap vertraging op en is de kans van slagen lager.

Met urgentie moet de versnippering van het informatielandschap binnen het ministerie van Financiën en de afzonderlijke onderdelen worden aangepakt. Voor het duurzaam beheren van (digitale) informatie en om deze voor nu en de toekomst optimaal toegankelijk te houden, moet deze

zo veel mogelijk centraal worden opgeslagen en beheerd. Daarmee wordt relevante informatie eenvoudiger toegankelijk en kunnen het ministerie van Financiën en haar onderdelen zich 24/7 verantwoorden over hun handelen. Concreet betekent dit het opschonen, structureren en metadateren van de informatie en deze onderbrengen in een archiefsysteem.

2. **De programmaorganisatie informatie-op-orde wordt door deelnemers aan het onderzoek beschouwd als een verzameling instrumentele verbeteringen. Informatiehuishouding op orde brengen vraagt echter ook een cultuurverandering. De programmaorganisatie mist die cultuurverandering en moet daaraan invulling geven.**

Momenteel lopen binnen alle onderdelen van het ministerie van Financiën plannen ter verbetering van de informatiehuishouding en -voorziening. Het gaat om actieplannen en de daaruit voortvloeiende projecten die daar invulling aan geven.

Het programma en de actieplannen zetten in op het structureel verbeteren van de informatiehuishouding: het rechtzetten van een scheefgegroeide situatie door het gestructureerd en op projectmatige wijze realiseren van verbeteringen. Dit blijkt uit de aard van de projecten en de focus van de actieplannen en het programma: ze zijn vooral instrumenteel gericht. Ze richten zich op het trainen en opleiden van medewerkers in het omgaan met informatie (systemen), het werven en selecteren van de juiste medewerkers en op het ontwikkelen van een grote hoeveelheid hulpmiddelen om informatie te kunnen beheren. Er is te weinig aandacht voor cultuurverandering en het doormaken van deze transitie. De verandering moet zich richten op het organisatiebreed creëren van een nieuwe, stabiele cultuur. Het uiteindelijke doel is een constant hoge kwaliteit van de informatiehuishouding. Bewustwording moet van volwassenheidsscore 1 (gericht op 'mijn eigen informatie') naar een score 5 (gericht op 'de informatie van de overheid').

Het veranderingsproces moet gaan over het anders denken over informatie, anders omgaan met informatie, anders werken en anders samenwerken. De cultuurverandering moet niet alleen de systemen en processen raken, maar juist ook de houding en instelling van medewerkers. De verandering raakt uiteraard ook de werkzaamheden en taken, verantwoordelijkheden, de aard van de samenwerking tussen medewerkers en afdelingen, de bevoegdheden van medewerkers en de procesinrichting.

Dit alles betekent dat de verandercomponent in de plannen een prominente plaats moet hebben. Dat is nu onvoldoende het geval. Douane is in dit opzicht een relatieve uitzondering op de regel: zij benaderen hun verbeterprogramma meer als een veranderkundig traject.

Bij een dergelijke transitie hoort dat de aandacht verdeeld wordt over enerzijds het creëren van een nieuwe houding en gedrag van mensen (de cultuurverandering) en anderzijds het creëren van voorwaardelijke en ondersteunende middelen, zoals beleid, richtlijnen en spelregels, een vernieuwde procesinrichting en daarvoor ontwikkelde applicaties. Om deze transitie te bewerkstelligen moet de Bestuursraad op beide aspecten meer verantwoordelijkheden geven aan PIOO: het is noodzakelijk dat PIOO meer grip krijgt op de kwaliteit van de behaalde resultaten.

PIOO betreft een gedegen strategisch programmaplan, waarin zeer gemotiveerd en uiterst gestructureerd wordt gewerkt aan de verbetering van de informatiehuishouding. PIOO is een regie-

programma met zogenaamde V-rollen: verbinden, verdiepen, verbreden, versterken, versnellen, veranderen, voorbereiden en verantwoorden staan centraal. De daadwerkelijke uitvoering hiervan is bij de afzonderlijke onderdelen en binnen hun actieplannen vastgelegd. Aandachtspunt hierbij is dat dit nu te instrumentaal/technisch wordt aangepakt, met te weinig aandacht naar de organisatiebrede cultuurverandering die dit noodzaakt.

Als PIOO uitsluitend strategisch en te technisch/instrumentaal wordt uitgevoerd worden de resultaten niet breed binnen de organisatie herkend en gedragen. Dit leidt ertoe dat gebruikers de resultaten niet optimaal toepassen. De uitvoering van de programma's en projecten kan alleen succesvol zijn met focus op de verbeteringen (instrumenteel) en de verandering (cultuur) die dat binnen de organisatie met zich mee brengt (i-bewustzijn).

3. **De executiekracht van het informatie-op-orde-programma en de actieplannen van de onderdelen, is momenteel nog gering. De plannen moeten zich ook richten op het aanbrengen van praktische verbeteringen in de informatieverzamelingen.**

Binnen het ministerie van Financiën staat de informatiehuishouding van de onderdelen er slecht voor. De organisatie moet een aantal praktische vraagstukken direct oppakken, zoals het ordenen van informatie op netwerkschijven en in mailboxen en het wegwerken van achterstanden. De executiekracht van het programma en de actieplannen is echter, voor wat betreft de kwaliteit van de informatiehuishouding, momenteel nog gering. In de praktijk blijkt dat feitelijke, meetbare verbeteringen die in de actieplannen zijn opgenomen, tot nu toe nog niet merkbaar zijn op de werkvloer. Medewerkers geven aan dat zij in hun dagelijkse werk geen effect zien van het programma en de projecten en dat zij weinig van het programma vernemen. Zij constateren dat hun werk tot op heden niet is verbeterd.

Concreet betekent dit:

- er zijn geen informatieverzamelingen in beeld gebracht;
- er zijn geen spelregels en richtlijnen bekend gemaakt ten aanzien van het werken met informatie;
- medewerkers verkeren in onwetendheid over wat er nu precies gaat gebeuren.

Acties die nu moeten worden opgepakt, vinden plaats onder het motto: **maak van onbeheerd, beheerd**. Het gaat dan om:

- ordenen, sorteren en schonen van de onbeheerde omgevingen;
- invoeren van richtlijnen en spelregels voor medewerkers (teams) over het werken met informatie, passend bij de processen van het team;
- aansluitend op het invoeren van richtlijnen is het aan te raden kwaliteitsmedewerkers en informatiespecialisten aan te stellen die het verbeterproces begeleiden, vragen beantwoorden en waar nodig, medewerkers actief ondersteunen. In de gesprekken met de werkvloer (gebruikers van de informatie) is duidelijk naar voren gekomen dat die behoefte er momenteel is.
- In alle bovengenoemde stappen dienen de bestaande selectielijsten toegepast te worden. Hierdoor wordt een voorschot genomen op de toekomstige archivering.

4. **De organisatieonderdelen van het ministerie hebben behoefte aan een informatie-omgeving die snel beschikbaar is en aansluit op hun eisen.**

Op dit moment is Digidoc het document management systeem (DMS) dat nu binnen alle onderdelen wordt ingezet en de bestuurlijke processen ondersteunt. Digidoc wordt opgevolgd door Digidoc Online. Dit is de onlineversie van hetzelfde DMS. Uiteindelijk is het de bedoeling een nieuw Content Services Platform te implementeren, waar meerdere ministeries gebruik van maken, waaronder ook het ministerie van Financiën en de daarbij behorende onderdelen. Deze vervanging zal naar verwachting pas over enkele jaren kunnen plaatsvinden.

De onderdelen hebben echter nu al behoefte aan een (tijdelijke) oplossing, om de vraagstukken van vandaag (zoals het opslaan van opgeschoonde informatie en het vinden van de juiste en de volledige informatie) te kunnen beantwoorden.

De acties die onder **maak van onbeheerd, beheerd** zijn opgenomen, en dan met name de opschoonacties, verbeteren de informatiehuishouding van de onderdelen sterk. De vraag blijft in welke omgeving de onderdelen de komende jaren de opgeschoonde informatie gaan opslaan en beheren, in afwachting van het Content Service Platform. Hiervoor moet een goede oplossing komen.

Een andere, belangrijke constatering is, dat er door externe partijen tools worden gelanceerd binnen de onderdelen. Gebruikers zijn hier vaak niet op de hoogte gesteld. Dit werkt versnippering van het informatielandschap in de hand en vergroot daarmee de reeds door medewerkers ervaren chaos.

7. Aanbevelingen

Op basis van de conclusies komen wij tot de volgende aanbevelingen:

Aanbeveling 1: Realiseer een cultuurverandering.
PIOO en onderliggende actieplannen moeten zich meer richten op een brede cultuurverandering, een transitie. Nu richten zij zich vooral op instrumentale verbeterprojecten. Een organisatiebrede nieuwe, stabiele informatiecultuur moet het doel zijn, zodat er een constante, hoge kwaliteit van de informatiehuishouding ontstaat. Bewustwording moet van volwassenheidsscore 1 (gericht op 'mijn eigen informatie') naar een score 5 (gericht op 'de informatie van de overheid') groeien. Een dergelijke cultuurverandering kost meerdere jaren en vraagt continu aandacht van PIOO, de projectorganisaties en de bestuurlijke laag.

De Bestuursraad moet, als opdrachtgever voor PIOO, deze cultuurverandering. onderschrijven en uitdragen. Van daaruit moet binnen PIOO een extra actielijn aan de cultuurverandering worden gewijd, waarin de veranderkundige uitgangspunten, doelstellingen en acties expliciet worden benoemd. De al lopende veranderinitiatieven van de onderdelen kunnen in deze actielijn worden ondergebracht.

Doelstellingen van de nieuwe veranderkundige aanpak zijn onder andere:
- het creëren van inzicht, begrip en draagvlak bij de medewerkers met betrekking tot de noodzaak en de impact van de transitie;
- het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers bij de initiatieven;
- het begeleiden van de medewerkers in het veranderproces dat zij doormaken;
- het onder de aandacht houden van het belang van informatiebeheer bij alle medewerkers, nu en in de toekomst.

Uitgangspunt hierbij is dat op het aspect bewustwording, een volwassenheidsscore van 5 wordt behaald: "Voor het verantwoord functioneren van de overheid, is alle informatie van belang." Dit houdt in dat alle medewerkers bewust met informatie omgaan en weten wat voor hun eigen organisatie en voor de overheid als geheel op dit vlak van belang is. Het uiteindelijke doel is dat alle leden van de organisatie bewust met informatie omgaan en dat dat ten goede komt aan de transparante overheid.

Het ministerie van Financiën en de onderdelen lopen het risico uiteindelijk niet in control te komen van hun informatiehuishouding wanneer zij geen breed gedragen cultuurverandering realiseren. Dan kunnen zij ook niet voldoen aan de Archiefwetgeving en de DUTO-eisen.

Aanbeveling 2: Zorg voor meer executiekracht in de uitvoering van de actieplannen en daaruit voortvloeiende projecten.
Om meer executiekracht te realiseren, adviseren wij om binnen elk van de vier onderdelen twee projectteams samen te stellen:
- een team dat bestaat uit beleidsmedewerkers, kwaliteitsmedewerkers en informatiespecialisten, dat zich richt op de theoretische randvoorwaarden, zoals selectielijsten, het inrichten van systemen en het ontwikkelen van naamgevingsconventies, spelregels en richtlijnen. Dit team moet een permanente status in de organisatie krijgen.

- een praktijkteam dat zich richt op het effectief en efficiënt opschonen van hun eigen informatie-omgevingen, het ontdubbelen daarvan en het metadateren van informatieobjecten. Dit team kan bestaan uit meerdere, wisselende kleine projectteams (zie ook aanbeveling 3).

Deze beide teams werken binnen de vier onderdelen samen aan de verbeteringen. Deze aanpak kan in actielijn 2 worden opgenomen in de actieplannen van de onderdelen. PIOO moet zich in haar rol ook focussen op het sturen en monitoren van deze praktische verbeteringen (zie actielijn 1).

Binnen deze aanbeveling vallen verschillende acties:

- Invoeren van richtlijnen en spelregels voor medewerkers (teams) over het werken met informatie, passend bij de processen van het team. Deze richtlijnen gaan over de vraag hoe om te gaan met bestanden zonder dat er een op dit moment al een Document Management Systeem kan worden gebruikt, omdat dit niet geïmplementeerd is (zie hiervoor ook aanbeveling 6). Het kan daarbij gaan over afspraken op het gebied van naamgeving, toekennen van kenmerken, omgaan met versies, het samenwerken aan een bestand, het opbouwen van een mappenstructuur, het omgaan met reviews, het verlenen van toegang tot bestanden en mappen, en het plaatsen van bestanden in de mappen. Ook kunnen afspraken worden gemaakt over de wijze van beheer en de uitvoering van controle op naleving van de richtlijnen.
- Aansluitend op het invoeren van richtlijnen is het aan te raden kwaliteitsmedewerkers en informatiespecialisten aan te stellen die het verbeterproces begeleiden, vragen beantwoorden en waar nodig, medewerkers actief ondersteunen. In de interviews met de medewerkers uit de praktijk is duidelijk naar voren gekomen dat die behoefte er momenteel is.

Aanbeveling 3: Los de versnippering van het informatielandschap zo snel mogelijk op.
We adviseren de actieplannen die het tegengaan van de versnippering in hun informatielandschap nog niet, dan wel in te geringe mate hebben opgenomen, uit te breiden met het aanpakken van de versnippering van het informatielandschap. De opschoning moet gestructureerd en met van tevoren vastgestelde kwaliteitscontroles worden aangepakt. Omdat informatie versnipperd is opgeslagen, moet gestart worden met het verzamelen van informatie. Het creëren van inzicht en overzicht is van het grootste belang. Begin klein en werk gestructureerd en planmatig alle digitale achterstanden weg. De volgende stappen horen hierbij:

1. *Informatie verzamelen.*
   Breng bij het ministerie van Financiën en de afzonderlijke onderdelen in kaart welke afdelingen betrokken zijn bij het verzamelen van welke informatie en waar deze informatie mogelijk is opgeslagen. Bepaal welke informatieverzamelingen het eerst moeten worden opgeschoond. Begin hierin kleinschalig, maar houdt rekening met verzamelingen waarbij de organisatie het meeste risico loopt. Benader hiervoor de betrokken afdelingen om deze nog ongestructureerde informatie (door middel van een datadump) op te halen.

2. *Informatie ordenen en classificeren via AI-software en een te vormen projectteam.*
   De verschillende locaties waar informatie is opgeslagen (netwerkschijven, mailboxen etc.) moeten worden geschoond en geordend. Gezien de omvang van de informatie moet deze in een beveiligde omgeving via AI-software worden opgeschoond, beoordeeld en geordend. Doc-Direkt kan deze AI-software leveren. De ongestructureerde informatie moet met behulp van gespecialiseerde data-analisten bekend met die specifieke AI-software, worden ontdubbeld, gestructureerd en geclassificeerd. Daarna moet de informatie voorzien/aangevuld worden met

de juiste metadata. AI-software biedt hiervoor technische mogelijkheden, zodat het project met zo min mogelijk inzet van medewerkers kan worden uitgevoerd.

3. *Informatie onderbrengen in een archiefwaardig systeem.*
   Nadat de informatie is opgeschoond en alleen de relevante informatie gestructureerd is en is voorzien van metadata, dient deze te worden ondergebracht in een archiefwaardig systeem. De inrichting van het systeem moet in nauw overleg met de gebruikersorganisatie plaatsvinden. Zie hiervoor ook aanbeveling 6.

4. Gebruikersorganisatie(s) meenemen.
   Gebruikers moeten worden meegenomen in de inrichting en de werking van het gekozen archiefwaardig systeem, maar vooral ook het belang daarvan (i-bewustzijn/cultuurverandering in gebruik en beheer van informatie). Zie hiervoor ook aanbeveling 4.

In de eerste drie stappen dienen de selectielijsten toegepast te worden. Hierdoor wordt een voorschot genomen op de toekomstige archivering. Veelal moeten de selectielijsten nog worden gemaakt of worden vastgesteld. Dit moet ook zeker aangepakt worden.

Aanbeveling 4: Realiseer een tijdelijk centraal document management systeem in afwachting van het toekomstig Content Services Platform (CSP).
Het is dringend noodzakelijk de versnippering in het informatielandschap gestructureerd en met van te voren vastgestelde kwaliteitscontroles aan te pakken. Op dit moment beschikt het ministerie van Financiën over één centraal Document Management Systeem, Digidoc (binnenkort Digidoc online). Er is al bekend dat er in de toekomst een Content Services Platform wordt geïmplementeerd. Dat is echter nog niet op korte termijn gerealiseerd. In de tussentijd kan mogelijk gebruik gemaakt worden van Digidoc Online, als tussenoplossing richting het nieuwe Content Services Platform.

Wij adviseren een apart project te benoemen en in te richten dat, vooruitlopend op het nieuwe Content Services Platform, een tijdelijke oplossing realiseert. Dit projectteam moet per onderdeel maatwerk leveren, zodat de oplossing naadloos aansluit op de behoefte van het betreffende onderdeel. Neem in dit project ook de tools mee die door externe partijen zijn gelanceerd binnen de onderdelen. Zo wordt een sterke start gemaakt met het realiseren van een uniform en overzichtelijk informatielandschap.

Aansluiting bij SSC-ICT is hierbij belangrijk. Zij beschikken over systemen, kennis en kunde waar het ministerie van Financiën en de onderdelen gebruik van kunnen maken. Het ministerie bepaalt dan in overleg met SSC-ICT met behulp van een roadmap welke tools wanneer in gebruik worden genomen. Dit moet ook goed gecommuniceerd worden aan de werkvloer. Dit kan het ministerie van Financiën beter zelf in de hand houden, zodat er communicatie op maat plaats vindt. Dit verhoogt de effectiviteit ervan.

Het verdient aandacht bij de invoering van nieuwe tools, tevens het gebruik en het beheer van deze tools te organiseren. Het gaat dan bijvoorbeeld om het aanbieden van opleidingen, het stellen van basisregels, het introduceren van handleidingen en het opstellen van een beheerplan.

Ook is het noodzakelijk dat de impact van nieuwe tools op de informatiehuishouding voor de introductie wordt bepaald, zodat de nieuwe tools een positieve bijdrage leveren aan de verbetering van het informatiebeheer.

Aanbeveling 5: De sturing en monitoring van de compliancy van de organisatieonderdelen aan de Archiefwetgeving en de DUTO-eisen, moet door de Bestuursraad bij PIOO worden gelegd.
PIOO bevat al een uitgebreid (strategisch) programmaplan dat alle onderdelen raakt en aanpakt. De opbouw van het programma en de onderliggende plannen volgt de actielijnen vanuit generiek actieplan Open op Orde. Met het opleveren van de vastgestelde prioriteiten voldoet Financiën technisch/instrumenteel gezien aan de (nieuwe) Archiefwet.

Wij adviseren dat PIOO op strategisch vlak en vanuit hun huidige regiefunctie/V-rol blijft monitoren en sturen op het realiseren van de prioriteiten zoals opgenomen en vastgesteld in het programmaplan en vanuit de actieplannen van de afzonderlijke onderdelen. Dit moet de Bestuursraad formeel bij PIOO beleggen.

Aanbeveling 6: Stel een actieplan op voor het Beleidsdepartement.
Het PIOO-programma richt zich zowel op het Beleidsdepartement als op het departementale programma, maar heeft voor het Beleidsdepartement geen afzonderlijk actieplan. Het is wenselijk voor het Beleidsdepartement, net als voor de andere onderdelen, een eigen actieplan op te stellen. Dit actieplan bevat specifieke acties die voor het Beleidsdepartement van toepassing zijn. Daardoor kan gericht gewerkt worden om aan de Archiefwetgeving en de DUTO-eisen te voldoen. Vanuit de regiefunctie/V-rol kan PIOO als overkoepelend departementaal programmaplan worden gebruikt.

Overige aanbevelingen
In het onderzoek zijn uiteenlopende, kleinere bevindingen gedaan. In onderstaande tabel hiervan een overzicht.

Bevinding:	Aanbeveling:	Sturing:
De onderdelen van het ministerie worden niet op de realisatie van de DUTO-eisen gemeten.	DUTO-eisen opnemen in het kwaliteitssysteem.	BR en PIOO
Zoekresultaten zijn onvoldoende.	Dit is (naast technische oorzaken) ook een kwestie van goed ingerichte zoekprocessen: zoektermen, metadata, afstemming werkzaamheden, toegang tot informatieverzamelingen. Deze processen moeten worden ingericht.	Onderdelen
Toeslagen: alle informatie wordt bewaard, er is een vernietigingsstop.	Toeslagen moet zich nu voorbereiden op het beëindigen van de vernietigingsstop, voor die delen van het archief die niet onder de hotspot toeslagen vallen. Acties: ordenen, beoordelen, selectielijst opstellen. Zie aanbeveling 3.	Toeslagen
Alle onderdelen: *lessons learned* worden onderling onvoldoende uitgewisseld.	Organiseer dit vanuit PIOO en neem dit op in de actieplannen.	PIOO en onderdelen

Bijlagen

Bijlage 1: Format volwassenheidsmodel

Dimensie	Fase 1. Onbeheerd	Fase 2. Beginnend	Fase 3. Lerend	Fase 4. Responsief	Fase 5. Voorspellend
Strategie/beleid/visie	Geen visie en geen strategie.	Geen visie, mogelijk wel lokale strategie. Lokale initiatieven van het 2e en 3e echelon.	Gemeenschappelijke strategie en visie van meerdere organisatieonderdelen. Geen visie en/of strategie.	Gemeenschappelijke strategie en visie van meerdere organisatieonderdelen.	Integrale visie ondersteund door het bestuur op programma basis.
Strategie in actie: actieplan/programma/ risicomanagement	Geen actieplan.	Verschillende lokale projecten zijn opgestart.	Verschillende lokale, integrale projecten zijn opgestart.	Verschillende projecten in samenhang waarbij risicomanagement een onderdeel is van de projecten.	Er loopt een programma inclusief PDCA-cyclus en een rol van toezichthouder.
Organisatie: personeel IV	Lokale initiatieven ontstaan vanuit generieke rollen i.p.v. specialisten.	Er worden specialisten de organisatie binnen gehaald (digitaal beheer, informatiemanagement).	Specialisten zorgen ervoor dat medewerkers worden ondersteund in het informatiebeheer	Een deel van de organisatie draagt bij aan informatiebeheer.	De gehele organisatie draagt actief bij aan informatiebeheer.
Informatiebeheer: beheerd/onbeheerd	Informatie is onbeheerd.	Delen van de informatie zijn beheerd. Een groot deel van de informatie is onbeheerd.	Een deel van de informatie is beheerd. Een deel van de informatie is onbeheerd.	Een groot deel van de informatie is beheerd. Een klein deel van de informatie is onbeheerd.	Alle informatie is beheerd.
Informatiebeheer: systemen/applicaties/ DMS/RMA/file shares	Versnipperd applicatielandschap, geen overzicht. Er wordt gewerkt op (persoonlijke) netwerkschijven.	Er wordt gewerkt aan het verbinden van applicaties in een applicatielandschap. Er wordt gewerkt op	Toewerkend naar samenvoeging van primaire en secundaire proces naar DMS en RMA.	Realisatie van samenvoeging van primaire en secundaire proces naar DMS en RMA.	Volledig digitaal platform waarin alle informatieobjecten zijn ondergebracht.

Dimensie	Fase 1. Onbeheerd	Fase 2. Beginnend	Fase 3. Lerend	Fase 4. Responsief	Fase 5. Voorspellend
		(persoonlijke) netwerkschijven.			
Vindbaarheid: zoekmachine	Beperkte zoekmogelijkheden binnen applicatie.	Geavanceerde zoekmogelijkheden binnen applicatie.	Beperkte zoekmogelijkheden binnen meerdere applicaties.	Geavanceerde zoekmogelijkheden binnen meerdere applicaties.	Enterprise search.
Gebruikersvriendelijk-heid[13]	Alleen specialisten kunnen werken met informatiebeheer-applicaties.	Een klein deel van de medewerkers werken onder leiding van de specialisten met informatiebeheerapplicaties.	Een deel van de medewerkers kan werken met informatiebeheerapplicaties.	Een groot deel van de medewerkers werken met informatiebeheerapplicaties.	Alle medewerkers werken op een efficiënte en effectieve manier met informatiebeheerapplicaties.
Archiefproces: overbrenging NA/bewaren en vernietiging (artikel 5 & 12)	Er is geen selectielijst, er wordt geen informatie vernietigd en er wordt geen informatie overgedragen naar het NA.	Er is een selectielijst. Er wordt niet actief mee gewerkt.	Er is een selectielijst. Er wordt een deel van de informatie zo nodig vernietigd of overdragen naar het NA. Er is een achterstand.	Er is een selectielijst en er wordt conform deze lijst gewerkt. De achterstanden worden weggewerkt.	Alle informatie is geselecteerd, zo nodig vernietigd en/of overgebracht naar het NA.
Bewustwording	"Mijn eigen informatie is voor mij het belangrijkst."	"Voor het functioneren van mij en mijn team is de informatie en de vindbaarheid daarvan belangrijk."	"Voor het functioneren van mij en mijn afdeling is de informatie en de vindbaarheid daarvan belangrijk."	"Voor het verantwoord functioneren van de organisatie, is alle informatie van belang."	"Voor het verantwoord functioneren van de overheid, is alle informatie van belang."

[13] Gebruikersvriendelijkheid is, gegeven de beperkte schaal van het onderzoek, niet getoetst en niet meegenomen in de resultaten.

1803131 00001

Dimensie	Fase 1. Onbeheerd	Fase 2. Beginnend	Fase 3. Lerend	Fase 4. Responsief	Fase 5. Voorspellend
Commitment/eigenaar-schap: top/medewerkers	Niemand neemt eigenaarschap.	Eigenaarschap en initiatieven bij enkele managers.	Eigenaarschap en initiatieven bij directies.	Eigenaarschap en initiatieven bij bestuur; uitvoering bij 2e echelon (directie) en een deel van de medewerkers.	Eigenaarschap ligt volledig bij het bestuur, CIO en lijnmanagement en alle medewerkers.

Bijlage 2: Bronnen

Titel	Versie	Datum	Status
Openbare bronnen			
Departementaal Programmaplan Informatie op Orde 2021-2026	2.0	28 januari 2022	definitief
Nu.nl Kabinet treedt af vanwege vernietigend rapport over toeslagenaffaire | Politiek | NU.nl [14]		15 januari 2021	
Nationaal Archief| Eisen voor de duurzame toegankelijkheid van overheidsinformatie (DUTO-eisen)[15]		28 februari 2023	
NOS| Nieuwe wet leidt nog niet tot snellere openbaarmaking van documenten [16]		09 maart 2023	
Memorie van Toelichting. Tweede Kamer, vergaderjaar 2021–2022, 35 968, nr. 3		18 november 2021	
Nulmeting informatiehuishouding voor Programma Open op Orde	1.0	16 juni 2021	
Interne bronnen			
Architectuurvisie op Duurzame Toegankelijkheid Overheidsinformatie voor primair domein Douane	0.8	Juni 2022	Voorstel definitief
Bijlage Verbeterplan IHH (2022092)			
Enterprise Architectuur van het Ministerie van Financiën	1.0	26 oktober 2018	
Informatiearchitectuur Digidoc		26 juli 2016	definitief
Kleurrapportage Overheidsinformatie monitor 2019-2020		Oktober 2020	
Kleurrapportage Overheidsinformatie Monitor 2021-2022		Mei 2022	
Memo Voorstel tot toedeling archiefbeheerderrol Douane	0.93	19 mei 2022	
Monitor Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed, domein Overheidsinformatie Toeslagen		17 maart 2022	
Nota iWerkt: medewerkers opleiden hoe om te gaan met informatie		7 november 2022	
Rapportage Monitor Informatiehuishouding i-Control 2022 Belastingdienst/ DG Douane			
1-meting 2022 Informatie op Orde	1	10 november 2022	Definitief

[14] https://www.nu.nl/politiek/6100724/kabinet-treedt-af-vanwege-vernietigend-rapport-over-toeslagenaffaire.html

[15] https://www.nationaalarchief.nl/archiveren/duto#:~:text=De%20DUTO%2Deisen%20zijn%20een,de%20toegankelijkheid%20van%20de%20informatie.

[16] https://nos.nl/artikel/2466755-nieuwe-wet-leidt-nog-niet-tot-snellere-openbaarmaking-van-documenten

Bijlage 3: Afkortingen

Afkorting	Uitleg
BOP	Bestuurlijk Ondersteunende Processen
BR	Bestuursraad
BIHR	Baseline Informatiehuishouding Rijksoverheid
DG	Directoraat-generaal
DGBD	Directoraat-generaal Belastingdienst
DGD	Directoraat-generaal Douane
DGTSL	Directoraat-generaal Toeslagen
DUTO	DUurzame TOegankelijkheid van de informatie in de informatiesystemen van overheidsorganisaties.
GDA	Generiek Document en Archiefbeheer
IOO	Informatie op Orde
NA	Nationaal Archief
PE	Parlementaire Enquête
TVB	Taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden
Woo	Wet Open Overheid

Bijlage 4. Gesprekken

Functie	Organisatieonderdeel	Datum interview
Quickscan		
2 IV-medewerkers	Beleidsdepartement	17 november 2022
Persoonsgegevens Medewerker CIO-office Programma adviseurs Senior informatiehuishouding	Douane	23 november 2022
2 sr adviseurs + medewerkers CIO-office	Toeslagen	5 december 2022
Archiefwetgeving		
Gesprek met 2 medewerkers over de Archiefwet	OCW BZK	16 december 2022
Gesprek met projectleider over de Archiefwet	Nationaal Archief	12 januari 2023
Verdiepingsslag		
CIO-office	Douane	5 januari 2023
Persoonsgegevens	Beleidsdepartement	12 januari 2023
Persoonsgegevens	Toeslagen	17 januari 2023
Persoonsgegevens	Toeslagen	17 januari 2023
Persoonsgegevens	Douane	18 januari 2023
oonsgegevens Persoonsgegevens	Beleidsdepartement	19 januari 2023
Medewerker WOO	Beleidsdepartement	19 januari 2023
Persoonsgegevens	Beleidsdepartement	19 januari 2023
Persoonsgegevens en WOO-jurist	Douane	23 januari 2023
Parlementaire enquête: Persoonsgegevens Persoonsgegevens	Belastingdienst	2 februari 2023
Persoonsgegevens	Belastingdienst	7 februari 2023
Persoonsgegevens en medewerker IV	Belastingdienst	7 februari 2023