

Evaluatie I-Strategie Rijk 2021 2025



Evaluatie I-strategie Rijk 2021 - 2025

Opdrachtgever: Afdelingshoofd I-Stelsel en
-Vakmanschap, directie CIO Rijk, directoraat
generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie,
Ministerie BZK

Mei 2025

INHOUDSOPGAVE

Managementsamenvatting	2
1. Inleiding	4
Historie	4
Te beantwoorden onderzoeksvragen	5
Onderzoeksaanpak en -verantwoording	5
2. Vraag 1: Wat is het effect geweest van de activiteiten en maatregelen die genomen zijn om het geformuleerde doel van de I-strategie Rijk 2021-2025 te behalen? Zijn de doelen gehaald?	6
Overkoepelende beschouwing op de thema's, behaalde resultaten en gerealiseerde effecten van de I-strategie	17
3. Vraag 2: Welke lessen zijn er te leren van de verschillende wijzen van aan- en besturing van de thema's van de I-strategie in relatie tot het behalen van resultaten?	19
Totstandkoming I-strategie 2021-2025	19
Reflectie op aan- en besturing in CIO-beraad op thema's	19
Portefeuillehouders per thema	20
Succesfactoren voor het behalen van resultaten	21
4. Vraag 3: Hoe heeft de I-strategie Rijk bijgedragen aan het vervullen van de taken van de CIO Rijk en Departementale CIO's?	23
Het bredere speelveld voor de I-strategie en digitaliseringsopgave	27
5. Vraag 4: Hoe verhoudt de I-strategie zich als sturingsmiddel t.o.v. andere sturingsmiddelen?	29
Koppeling van de I-strategie met andere sturingsmiddelen en beleidsinitiatieven	29
6. Vraag 5: Welke conclusies, aanbevelingen en aandachtspunten zijn er voor een opvolger van de I-strategie 2021-2025?	33
Bijlage 1: Namen en functies geraadpleegde personen (in periode van I-strategie 2021-2025)	36
Bijlage 2: Bestudeerde documenten	37

MANAGEMENTSAMENVATTING

Op 6 september 2021 verscheen de I-strategie Rijk 2021 - 2025. De focus van de I-strategie ligt op de gezamenlijke opgaven voor de kerndepartementen en uitvoeringsorganisaties van de Rijksoverheid op het vlak van ICT. Hierbij wordt onder meer gekeken naar rijksbrede voorzieningen en onderlinge afhankelijkheden. De I-strategie is opgesteld door CIO Rijk samen met de Chief Information Officers (CIO's) van de ministeries en van enkele uitvoeringsorganisaties. In de I-strategie 2021-2025 staan hun gezamenlijke prioriteiten voor het Rijk op het gebied van informatievoorziening, verspreid over in totaal 10 thema's. Iedere prioriteit is uitgewerkt in een aantal actiepunten.

Strated Consulting heeft in de periode november 2024 – april 2025, in opdracht van het afdelingshoofd I-Stelsel en -Vakmanschap bij directie CIO Rijk|DGDOO | ministerie van BZK een evaluatie van de I-strategie 2021 – 2025 uitgevoerd.

Behaalde resultaten/doelen van de I-strategie

Wanneer naar de individuele thema's gekeken wordt, dan verschilt de onderlinge uitwerking. Zo heeft thema 1 (I in het hart brengen) het over doelen, strategische uitgangspunten en maatregelen. Thema 2 (Versterken digitale weerbaarheid) spreekt over speerpunten en doelstellingen, thema 7 (Opbouwen toekomstbestendig I-vakmanschap) over speerpunten en maatregelen. De overige thema's spreken over speerpunten en acties. Opvallend is dat binnen geen enkel thema één of meerdere speerpunten zijn benoemd, die zijn geformuleerd als te behalen effect(en). Alle speerpunten zijn derhalve output en niet outcome geformuleerd. Diverse betrokkenen geven hierbij aan dat de I-strategie als strategie breed en abstract is (zeker voor bepaalde brede overkoepelende thema's, zoals I in het hart) en te weinig KPI's bevatten om op te monitoren en (bij) te sturen. Andere betrokkenen geven weer aan dat juist de sturing op 'lijstjes' de strategie marginaliseert tot operationele uitvoering en afleidt van de gezamenlijke strategische uitdagingen. Hoe dan ook, in de onderzoeksperiode (2021 – 2024) zijn op alle thema's van de I-strategie resultaten behaald, die voor een aanzienlijk deel (vanuit plausibiliteit) te herleiden zijn tot de in 2021 beoogde - en later niet meer herijkte - speerpunten.

Voor de uitvoering van de I-strategie geldt dat geen extra (financiële) middelen beschikbaar zijn gesteld aan CIO Rijk bij BZK of andere departementen en uitvoeringsorganisaties. Tegelijkertijd hebben bepaalde thema's zelf financiële middelen verkregen (vaak toegekend als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen). Dit maakt het makkelijker en beter om (concrete) resultaten te behalen. Dit is echter geen kritieke randvoorwaarde om resultaten te boeken en speerpunten te realiseren. Er zijn thema's (6. data en 8. vergroten inzicht/transparantie) met beperkte bezetting en minder/geen middelen die eveneens diverse speerpunten hebben behaald.

Diverse CIO's en CIO offices zijn, ondanks verzachtende omstandigheden (EU regelgeving, beleidsmatige ontwikkelingen, krappe arbeidsmarkt) kritisch op de (geringe) resultaten van de I-Strategie op bepaalde thema's. Met name op de combinatie van thema 3 en 4 (bestendigen ICT-landschap en generieke voorzieningen) worden veel, tot op heden gemiste, kansen gezien.

De lessen en aandachtspunten voor de aan- en besturing van de I-strategie

Een belangrijke meerwaarde en sterkte van de I-strategie is dat deze een co-creatie van de CIO's samen is geweest en niet opgelegd vanuit CIO Rijk. Wat verder heeft bijgedragen aan een succesvolle uitvoering is de aanstelling van portefeuillehouders/trekkers van CIO's uit het CIO-beraad per thema. Een stabiele bezetting van CIO's en dossierhouders CIO Rijk op een thema met duidelijke (verwachtingen over) rollen en verantwoordelijkheden draagt bij aan een goede uitvoering. Niet alle thema's hebben dit overigens gehad gedurende de onderzoeksperiode, wat gevolgen had voor de voortgang.

Wat verder, een op papier wat minder zichtbaar, positief aspect is ten tijde van de uitvoering van de I-strategie is de aandacht vanuit CIO Rijk voor het bouwen en onderhouden van het CIO-netwerk binnen het Rijk; hierdoor weten CIO's en CIO-offices elkaar steeds beter te vinden.

De ADR concludeert in haar evaluatie van het CIO stelsel (september 2024) dat de monitoring van de voortgang van de I-strategie in het CIO-beraad explicieter kan worden behandeld. Een ander aandachtspunt wat betreft de aansturing is de aansluiting van de (portefeuillehoudersoverleggen van de) thema's met de (nieuwe) voorportalen van het CIO-beraad met, CISO-, CTO- (en onderraden), architectuurraad RORA, CDO-, CPO-raad en vooroverleg CIO-beraad. Ons advies is hierbij de uitwerking van de in 2025 gestarte pilot betreffende een gewijzigde opzet van de voorportalen te monitoren.

De bijdrage van de I-strategie aan de positie en taken van CIO Rijk en CIO's

De tien inhoudelijke thema's van de I-strategie zijn alle te koppelen aan de formele taken van CIO Rijk en CIO's. De doorontwikkeling van het I-stelsel met nieuwe CxO rollen en raden versterkt en ondersteunt CIO's bij de uitvoering van hun taken. Het goed borgen van integraliteit van besluitvorming, met daarbij de holistische blik vanuit alle digitaliserings-perspectieven, is belangrijk. Tegelijkertijd dient ervoor gewaakt te worden dat vertraging ontstaat doordat teveel gremia ergens iets van moeten vinden. De doorzettingsmacht van CIO Rijk blijft in dit kader een delicaat punt. In de praktijk dient de juiste balans gevonden te worden tussen consensus/meerderheid bij besluitvorming tot inzet van kaderstellende en regisserende rol op onderwerpen die een rijksbrede generieke werkwijze rechtvaardigen. Strated onderstreept hierbij ook de bevindingen en adviezen van de ADR bij haar evaluatie van het CIO-stelsel 2024, waarin onder andere wordt gesteld dat er nog onvoldoende duidelijke focus is voor wat betreft de autonome rol van het CIO-beraad in de digitaliseringsopgave van de Rijksdienst.

De verhouding van de I-strategie met andere sturingsinstrumenten voor rijksorganisaties

De I-strategie is niet in een beleidsvacuüm opgesteld noch in een vacuüm uitgevoerd. De I-strategie wordt beschouwd als complementair en aanvullend op diverse andere (rijksbrede) sturingsmiddelen en initiatieven. Enige inhoudelijke overlap en herhaling is nooit helemaal te vermijden, dat wordt, weergegeven uitzonderingen daargelaten, niet als hinderlijk ervaren voor de uitvoering van de I-strategie. Voor twee sturingsdocumenten is de koppeling met de I-strategie ofwel niet goed verlopen (Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren) ofwel is onduidelijk hoe dit zich verhoudt richting de nabije toekomst (Nederlandse Digitaliseringsstrategie).

Conclusies, aanbevelingen en aandachtspunten voor een opvolger van de I-strategie

Wij komen tot de volgende conclusies, aanbevelingen en aandachtspunten voor een opvolger van de I-strategie:

- Zorg voor een goede uitvoering van de I-strategie 2021 – 2025 komend jaar met duidelijke bezetting van trekkers/portefeuillehouders per thema en afspraken over hun rollen en ondersteuning vanuit CIO Rijk.
- Geef aandacht aan een effectief en efficiënt samenspel van 1) de portefeuillehouders-overleggen/stuurgroepen met de verschillende voorportalen van het CIO-beraad, 2) de verschillende voorportalen onderling met het CIO-beraad en 3) het CIO-beraad met andere gremia.
- De I-strategie helpt CIO's zaken realiseren. Er is behoefte aan een opvolger van de I-strategie die onder de NDS valt en daarop aansluit. In de nieuwe I-strategie kunnen op Rijksniveau NDS onderwerpen nader worden uitgewerkt alsmede extra onderwerpen worden opgenomen, die van belang zijn voor het Rijk (en niet conflicterend zijn met de NDS).
- Zorg voor focus in de thema's door bepaalde thema's samen te voegen. Richt op concreet toepasbare thema's waar duidelijk een gezamenlijk belang en meerwaarde voor het Rijk ligt.
- Blijf aandacht besteden aan het goed onderhouden van het CIO rijksnetwerk.
- CIO Rijk en de overige CIO's uit het CIO-beraad zijn samen aan zet voor een opvolger van de I-strategie alsmede het onderzoeken van mogelijke extra financiering hierbij.

1. INLEIDING

HISTORIE

Op 6 september 2021 verscheen de I-strategie Rijk 2021 - 2025. De I-strategie is de opvolger van de Strategische I-agenda Rijksdienst 2019 – 2021, die in februari 2019 verscheen.¹ De focus van de I-strategie ligt op de gezamenlijke opgaven voor de kerndepartementen en uitvoeringsorganisaties van de Rijksoverheid op het vlak van ICT. De I-strategie focust zich op de gezamenlijke opgaven, de rijksbrede voorzieningen die daarvoor nodig zijn en de onderlinge afhankelijkheden. De I-strategie Rijk beschrijft de gezamenlijke richting en daaruit voortvloeiende keuzes van de CIO's van het Rijk, en is in die zin de basis voor de 'eigen' I-strategieën en -plannen van de onderdelen.²

Bij de I-strategie vormen de maatschappelijke waarden van informatievoorziening het uitgangspunt. Naast efficiëntere overheidsprocessen gaat het bijvoorbeeld om inclusieve en klantgerichte digitale dienstverlening voor burgers en bedrijven, en om meer transparantie in de verantwoording over informatie-aspecten aan het parlement en de samenleving. Er zijn 4 rode draden in de I-strategie:³

- Versterken uitvoering: Streven naar verbetering van de uitvoering en de dienstverlening aan burgers en bedrijven.
- De mogelijkheden van data verantwoord benutten: Streven naar zorgvuldig gebruik van data om beter beleid te maken, processen te verbeteren en vernieuwen, en betere en innovatievere besluiten te nemen, met daarnaast aandacht voor bewustwording van de kansen en risico's bij het gebruik van data en algoritmen.
- Mens als sterkste schakel: Digitaal transformeren binnen de overheid vraagt óók om investering in de medewerkers, organisaties en cultuur.
- Open en transparant: Transparantie en inzicht zijn belangrijke voorwaarden voor het vertrouwen van het parlement en de maatschappij.

De vier roden draden zijn uiteindelijk verwerkt in 10 thema's. Deze komen in hoofdstuk 2 van deze rapportage aan de orde.

De CIO's van de ministeries en hun grote uitvoerders zijn intensief betrokken geweest bij de totstandkoming van de I-strategie samen met CIO Rijk. Met deze I-strategie Rijk pakken de CIO's van het Rijk de handschoen op om de veranderkracht van digitalisering in te zetten voor een veilige en menselijke maatschappij.⁴ De I-strategie wordt besproken en herzien in het CIO-beraad onder voorzitterschap van CIO Rijk waarin ministeries (kerndepartementen) evenals grote uitvoeringsorganisaties vertegenwoordigd zijn. Daarnaast komt de bespreking van de I-strategie en/of delen ervan terug in voorportalen van het CIO-beraad zoals het CISO-, CTO-, CDO-, CPO-raad, architectuurraad RORA en vooroverleg CIO-beraad. Het ministerie van BZK is aanjager, verbinder en platform voor kennisdeling en penvoerder en rapporteur over de I-strategie Rijk. Meer over de aan- en besturing van de I-strategie in hoofdstuk 3.

De I-strategie staat niet op zichzelf, maar is onderdeel van de bredere sturingen ambitie rond digitalisering binnen het Rijk, zowel voorafgaand aan als tijdens de looptijd van de I-strategie. Andere plannen en ambities betreffen onder meer (maar niet uitsluitend) de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (2020 en nieuwe versie in ontwikkeling voor 2025), de Agenda Digitale Overheid/NL Digibeter (2020), de Nederlandse Cybersecurity Agenda (2018) en Nederlandse Cybersecuritystrategie 2022-2028 (2022), de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren (2022),

¹ Strategische I-agenda Rijksdienst 2019 – 2021, versie 2020. Bijlage bij Kamerstuk 26643 / 683, 2019 – 2020. Daarvoor was er reeds in 2011 een Rijksbrede I-Strategie met een looptijd van 4 jaar en in 2016 een meerjarige Strategische I-agenda Rijksdienst.

² Kamerstuk 26 643 / 779, 2020 – 2021.

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

⁴ Kamerstuk 26 643 / 779, 2020 – 2021.

Actieplan Open op Orde (2021) en Actieplan Open Overheid 2023-2027 (2023). Meer over de relatie van de I-strategie met andere sturings- en ambitiedocumenten in hoofdstuk 5.

TE BEANTWOORDEN ONDERZOEKSVRAGEN

- 1) Wat is het effect geweest van de activiteiten en maatregelen die genomen zijn om het geformuleerde doel van de I-strategie Rijk 2021-2025 te behalen? Zijn de doelen gehaald? *(beantwoording in hoofdstuk 2)*
- 2) Welke lessen zijn er te leren van de verschillende wijzen van aan- en besturing van de thema's van I-strategie in relatie tot het behalen van resultaten? *(beantwoording in hoofdstuk 3)*
- 3) Hoe heeft de I-strategie Rijk bijgedragen aan het vervullen van de (d.m.v. I-strategie geattribueerde) taken van de CIO Rijk en departementale CIO's? *(beantwoording in hoofdstuk 4)*
- 4) Hoe verhoudt de I-strategie zich als sturingsmiddel ten opzichte van andere sturingsmiddelen, zoals de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren, de Nederlandse Digitaliseringsstrategie en de Agenda Digitale Overheid (NL DIGibeter)? *(beantwoording in hoofdstuk 5)*
- 5) Welke verbetering, bijsturing of risico kan op basis van deze evaluatie aangeraden worden voor de opvolger van de huidige I-strategie Rijk? *(beantwoording in hoofdstuk 6)*

ONDERZOEKSAANPAK EN -VERANTWOORDING

Opdrachtgever voor deze evaluatie is het afdelingshoofd I-Stelsel en -Vakmanschap bij directie CIO Rijk van Directoraat Generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie (DGDOO) bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

Deze evaluatie is tot stand gekomen op basis van uitgevoerd dossieronderzoek, het houden van interviews, het uitzetten van een survey en synthese op de verkregen resultaten.

In het dossieronderzoek is onder meer gekeken naar:

- Interne stukken van en/of via de directie CIO Rijk (incl. stukken van stuurgroepen/portefeuillehoudersoverleggen, CIO-beraad, voorportalen, etc.);
- Openbare studies van bijv. de Auditdienst Rijk, de Algemene Rekenkamer en rapporten van het adviescollege ICT-toetsing (AcICT, voorheen BIT);
- Kamer(verzamel)brieven ten aanzien van het onderwerp digitalisering, inclusief bijlagen zoals routekaarten;
- Jaarrapportages bedrijfsvoering Rijk;
- Beantwoorde Woo-verzoeken;
- Externe onderzoeksrapporten.

Op 12 februari 2025 zijn de eerste resultaten van het deskresearch besproken met de door opdrachtgever ingestelde begeleidingsgroep.

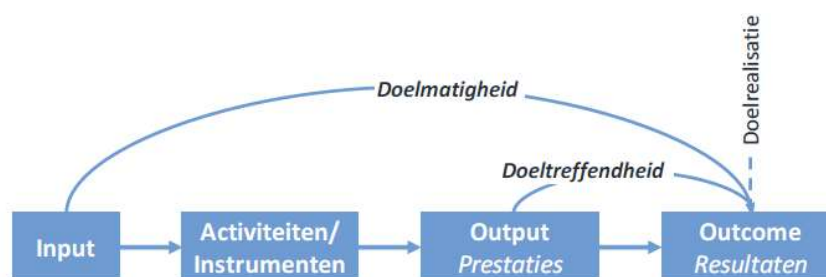
Vervolgens zijn interviews gehouden met diverse relevante personen, die werkzaamheden verrichtten in het kader van en/of op andere wijze betrokken waren bij de I-strategie en huidige ontwikkelingen. Ook is een survey uitgezet onder dossierhouders bij CIO Rijk, beleidsadviseurs, CIO-offices en anderen voor beantwoording van schriftelijke vragen. Zie de bijlagen voor een gedetailleerd overzicht van gesproken personen en (m.n.) voetnoten voor bestudeerde documenten.

De verzamelde informatie is vervolgens geanalyseerd en doorvertaald naar concept bevindingen en aanbevelingen. Op 15 april 2025 kwam de begeleidingsgroep wederom bij elkaar om de conceptrapportage te bespreken. Op 1 mei 2025 is vervolgens de definitieve eindrapportage opgeleverd.

2. VRAAG 1: WAT IS HET EFFECT GEWEEST VAN DE ACTIVITEITEN EN MAATREGELEN DIE GENOMEN ZIJN OM HET GEFORMULEERDE DOEL VAN DE I-STRATEGIE RIJK 2021-2025 TE BEHALEN? ZIJN DE DOELEN GEHAALD?

Zoals in de inleiding geschetst, is bij het opstellen van de I-strategie gekeken naar vier rode draden die de strategische rijksbrede vraagstukken op het gebied van informatievoorziening identificeren. Uiteindelijk zijn hieruit 10 vraagstukken voortgekomen, die ieder zijn geland in een eigen thema.

Dit hoofdstuk behandelt onderzoeksvraag 1: zijn de doelen binnen de 10 thema's behaald? Hiertoe dient eerst gekeken te worden naar wat de geformuleerde doelen waren. Pagina 1 van de I-strategie stelt: "In deze I-strategie 2021-2025 staan de gezamenlijke prioriteiten van de Chief Information Officers (CIO's) van het Rijk voor de informatievoorziening. Iedere prioriteit is uitgewerkt in een aantal actiepunten." Er kan dus in ieder geval worden bekeken of de geformuleerde prioriteiten zijn behaald en of de actiepunten zijn uitgevoerd. Wanneer naar de individuele thema's gekeken wordt, dan verschilt de onderlinge uitwerking. Zo heeft thema 1 het over doelen, strategische uitgangspunten en maatregelen. Thema 2 spreekt over speerpunten en doelstellingen, thema 7 over speerpunten en maatregelen. De overige thema's spreken over speerpunten en acties. Opvallend is dat binnen geen enkel thema één of meerdere speerpunten zijn benoemd die zijn geformuleerd als te behalen effect(en). Alle speerpunten zijn derhalve output en niet outcome geformuleerd⁵.



Om dus antwoord te geven op de vraag of de doelen zijn behaald, wordt hieronder per thema gekeken wat de speerpunten waren en in hoeverre deze zijn gerealiseerd. Ook wordt per thema benoemd welke acties zijn ondernomen. Het kan daarbij best dat, ondanks ondernomen acties, speerpunten niet zijn bereikt en vice versa. Het is, gegeven de complexiteit van het beleidsdomein en de vaak abstract geformuleerde speerpunten, altijd de vraag of causaliteit aan te tonen valt tussen de (resultaten van de) individuele inspanningen en of deze hebben bijgedragen aan de doelstellingen. Daarom wordt per thema ook geen vergelijking gemaakt tussen geplande en ondernomen acties, het resultaat staat namelijk centraal. Wij focussen daarbij op de mate van plausibiliteit en niet zozeer causaliteit. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is dat de prioriteiten van de I-strategie formeel niet herijkt zijn gedurende de looptijd. Dit terwijl in 2021 nog werd geschetst (pagina 5 van de I-strategie): "de prioriteiten kunnen veranderen door een nieuw regeerakkoord, net als de beschikbare budgetten. Dat vraagt van ons dat we jaarlijks met elkaar kijken hoe we ervoor staan, wat nieuwe trends en ontwikkelingen zijn, waar we kunnen versnellen en of we wellicht prioriteiten anders moeten wegen." Ook hierom is het bij de kwalitatieve duiding belangrijk te benoemen welke resultaten (en, indien mogelijk, welke effecten) wel of niet zijn gerealiseerd, om te voorkomen dat er alleen met een afvinklijstje wordt gewerkt van geplande acties die wel of niet zijn uitgevoerd.

Hieronder volgen per thema de rijksbrede ondernomen activiteiten, maatregelen en (on)behaalde doelen. Om te toetsen of het plausibel is of doelen zijn behaald, zijn methoden gebruikt, zoals

⁵ Thema 6 benoemt wel enkele zaken die op het grensvlak van output en outcome liggen.

kwantitatieve proces evaluatie, stakeholder feedback, vergelijking verwachtingen versus doelen, casestudies + narratieve evaluaties. Het overzicht is tot stand gekomen op basis van de inhoud van onder meer het bestuderen van de Jaarrapportages Bedrijfsvoering Rijk (JBR) '21-'24, Kamerbrieven, interne stukken van bijvoorbeeld portefeuillehoudersoverleggen c.q. voortgangsrapportages stuurgroepen, notulen CIO-beraad, het houden van interviews en bestuderen van de input van de door meer dan twintig personen ingevulde survey.

1. I in het hart brengen

'I in het hart' gaat over het samen optrekken van beleid en uitvoering, om zo de kansen van digitalisering optimaal te benutten bij het maken, uitvoeren en handhaven van beleid. Het streven is I niet langer te zien als iets 'lastigs van de uitvoering', maar als een integraal onderdeel van de beleidscyclus. Doelen van I in het hart zijn:

- De overheid is en blijft aangesloten bij de informatiesamenleving; een maatschappij die radicaal digitaliseert.
- De overheid zorgt ervoor dat iedereen kan meedoen.
- Naar beleid dat werkt in een maatschappij die snel digitaliseert.
- Beleid confronteert de uitvoering niet met onmogelijke (digitale) opgaven.

De strategische uitgangspunten om deze speerpunten te realiseren zijn gericht op InformatieVoorziening ('IV') als aanjager van verandering, IV als hulpmiddel voor verandering en IV is onderdeel van alle fasen van de beleidscyclus. Beoogde acties c.q. maatregelen betreffen onder meer, maar niet uitsluitend, het stimuleren van technologiescans (impact van I op beleid), het opnemen van een informatieparagraaf voor nieuw beleid, IV in de uitvoeringstoets meenemen en het stimuleren van samenwerkingsvormen.

De ondernomen activiteiten/behaalde resultaten van thema 1 zijn hieronder weergegeven.

2021 (over 2020)	2022 (over 2021)	2023 (over 2022)	2024 (over 2023)
- Basis is gelegd voor een rijksbreed kwaliteitskader voor meerjarige, departementale informatieplannen - Besluit CIO-stelsel is opgenomen dat de departementale Chief Information Officer verantwoordelijk is voor het opstellen, beheren en uitvoeren van een meerjarig informatieplan voor zijn/haar ministerie, inclusief een financiële paragraaf	- Kwaliteitskader IV-plannen is vastgesteld - Besloten is om de departementale informatieplannen in 2022 voortaan op de 2^e woensdag van november aan de Tweede Kamer aan te bieden	- De meerjarige informatieplannen van de 12 departementen zijn voor het eerst naar de Tweede Kamer gestuurd - Er is een begin gemaakt met een handreiking voor de informatieparagraaf om bij elk nieuw stuk beleid, handhaving en uitvoering deze toe te voegen	- Alle departementen hebben voor de tweede maal de meerjarige departementale informatieplannen naar de Tweede Kamer gestuurd. Naast de informatieplannen is ook een rijksbrede beschouwing op deze informatieplannen verstuurd naar de Tweede Kamer - Bij een eerste departement is gestart met de implementatie van een informatieparagraaf. Hiervoor is een pilot gestart

Dit thema is toentertijd bewust gekozen als eerste thema, om het belang van I als integraal onderdeel van beleid en uitvoering te benadrukken. Betrokkenen zien de ontwikkelingen richting een informatieparagraaf (die bijdraagt aan een beter bewustzijn en kennis van digitalisering binnen beleidsdepartementen) en de realisatie van departementale I-plannen als voorbeelden van gerealiseerde prestaties. Dit draagt bij aan het doel dat de uitvoering niet met onmogelijke digitale opgaven wordt geconfronteerd. Sommige acties, zoals het stimuleren van technologiescans en samenwerkingsvormen, zijn onvoldoende van de grond komen. De aansluiting bij de informatiesamenleving had daarmee beter gekund.

I in het hart is een breed thema, dat ook een koppeling heeft met thema 7 I-Vakmanschap en thema 9 I-Besturing. De breedte van dit thema onderwerp maakt het lastiger om het thema te vatten in concrete doelen en resultaten en maakt dit thema meer een overkoepelend thema. Uit door ons gevoerde gesprekken is naar voren gekomen dat de departementale I-plannen en harmonisatie van

opzet ervan positief is, maar dat het vereiste dit jaarlijks te doen, leidt tot een onnodige en ongewenste administratieve papieren exercitie. Er is een wisselend beeld in hoeverre het thema van I in het hart de doelen reeds heeft bereikt en nog nodig zou zijn; enerzijds wordt verwezen naar het besluit CIO stelsel, dat zorgt dat (departementale) CIO's een stevigere rol aan de bestuurstafel hebben gekregen⁶ en hiermee invulling aan het thema is gegeven, maar anderzijds wordt ook gewezen dat juist op lagen daaronder in beleids- en uitvoeringsdepartementen het belang van I in het hart nog steeds aandacht verdient en het hier nog lang niet is waar men wil zijn.

2. Versterken digitale weerbaarheid

Speerpunt hier is het versterken en bouwen van de digitale weerbaarheid – waaronder informatiebeveiliging, cybersecurity en privacy – van het Rijk. De rijksoverheid moet borgen dat (basis)informatie onder alle omstandigheden beschikbaar is: tijdig, correct, volledig en alleen toegankelijk voor de juiste personen.

Diverse maatregelen/acties zijn gericht op de governance (o.a. versteviging CIO en CISO-stelsel en -middelen), het ondersteunen van samenwerkingen en netwerken, uitvoeren crisisoefeningen, werken aan veiligheid (o.a. actualisering rijksbrede cloudsecurity strategieën, staatsgeheim dienstverlening en proactieve aanpak informatiebeveiliging en privacy) en weerbare medewerkers (rijksbrede aanpak weerbaarheid medewerkers met passend trainingsaanbod en actuele informatie en instrumenten).

De ondernomen activiteiten/behaalde resultaten van thema 2 zijn hieronder weergegeven:

2021 (over 2020)	2022 (over 2021)	2023 (over 2022)	2024 (over 2023)
- De CISO (Chief Information Security Officer) Rijk is aangesteld, verantwoordelijk voor de rijksbrede coördinatie op het gebied van Informatiebeveiliging en voorzitter van de interdepartementale CISO-raad - In het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst staat ook een beschrijving van de rollen, taken en bevoegdheden van de departementale CISO's en van de CISO Rijk - Concept handreiking Kwetsbaarheidsscans en voorstel voor de versnellingsmaatregel 'pas-toe-of-leg-uit', die gaat over de opvolging van beveiligingsadviezen - Verdere uitrol van het Nationaal Detectie Netwerk - Invoering gemonitord van de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) <u>Privacy</u> - In 2020 evaluatie van de Privacy Adviseur Rijk (PAR), inclusief de PAR-procedure	- Jaarlijkse onderzoek ADR naar of de informatiebeveiliging (IB) bij ministeries op orde is. De AR gebruikt deze onderzoeken voor verantwoording - Gespreksronde met de secretarissen-generaal van de ministeries over de ontwikkeling van de informatiebeveiliging binnen de ministeries - Uitwerking routekaart voor speerpunten en doelstellingen uit thema 2 van de I-strategie - Procedures en handreikingen voor omgang dringende beveiligingsadviezen, crisishandboeken, doorlopende kwetsbaarheidsscans en omgang digitale werkplek - Toename tot 90 overheden op Nationaal Detectie Netwerk <u>Privacy</u> - Het rijksbrede privacykader (Model Data Protection Impact Assessment (DPIA) Rijksdienst) en de daaraan gekoppelde Rapportagemodel DPIA Rijksdienst zijn vernieuwd - Ook zijn in 2021 acht rijksbrede kennissessies gehouden	- Rijksbreed cloudbeleid en bijhorend implementatiekader vastgesteld - Verzameling best practices tegen ransomware - Inventarisatie voor basisopleiding digitale weerbaarheid - Verdere aansluiting organisaties bij NDN - Ondersteunen red team activiteiten - Versterking SOC stelsel Rijk - Voortzetting onderzoek ADR naar informatiebeveiliging <u>Privacy</u> - 20 PAR-adviezen uitgebracht - Het rijksbrede DPIA-model bijgesteld - De 'Handreiking gebruik IAMA (Impact Assessment Mensenrechten en Algoritmes) & DPIA' gemaakt - Onderzoek uitgevoerd naar een nieuwe rijksbrede privacygovernance. - Microlearnings privacy en beveiliging	- Na vaststelling van het rijksbrede cloudbeleid in 2022 zijn in 2023 het bijbehorende implementatiekader en de handreiking bepaald - Daarnaast is een traject gestart voor een security baseline voor Microsoft365. - Verdere ontwikkeling producten rond ransomware (o.a. readiness checklist) - Aanschaf van centrale e-learning is gestart - Laatste relevante rijksorganisaties aan NDN gekoppeld - Ondersteuning red team activiteiten vanuit CIO Rijk - Kennissessies en portaal voor SOC's van het Rijk geleverd - Raamwerk voor digitale weerbaarheid - Professionalisering crisismanagement - Start bewustwording en beleid quantum cryptografie <u>Privacy</u> - 50 PAR-adviezen uitgebracht - Oprichting Chief Privacy Officer (CPO)-raad en de privacyopleiding voor managers

⁶ CIO's en informatiemanagers onder de departementale CIO's hebben ook soms zitting in beleids DG's. Bijvoorbeeld bij J&V en EZK. Dit is bevorderlijk voor de uitvoering.

- Doorontwikkelen van het rijksmodel Privacy Impact Assessment (PIA)			- Versterking privacy toolbox pre-scan Data Protection Impact Assessment (DPIA) en de handreiking daarvoor
--	--	--	--

Dit thema had in de onderzoeksperiode de wind mee: digitale weerbaarheid is, gegeven het maatschappelijk sentiment en geopolitieke ontwikkelingen, een zeer belangrijk item. Thema 2 is het thema dat in gesprekken vaak genoemd wordt als meest succesvolle thema qua behaalde resultaten. Diverse resultaten, zoals kaders en hulpmiddelen voor red-teaming testen, versteviging CISO stelsel, verplichte opleiding voor digitale weerbaarheid tot en met beleid voor quantum cryptografie, worden hierbij als successen genoemd die hebben bijgedragen aan het speerpunt van thema 2, namelijk versterken van de digitale weerbaarheid en toepassen van kennis en innovatie hierbij. Voornoemde en bovenstaande activiteiten hebben ervoor gezorgd dat beter geborgd kan worden dat (basis)informatie onder alle omstandigheden tijdig, juist, volledig en alleen toegankelijk voor de juiste personen beschikbaar is.

Aandachtspunten wat betreft nog onvoldoende gerealiseerde zaken zijn het verder verbeteren en/of borgen van behaalde resultaten in de uitvoering (bijv. aansluiting van resterende organisaties op het Nationaal Detectienetwerk en doorontwikkeling ervan) tot het zorgdragen dat kennisproducten en kaders (bijv. rond ransomware) up-to-date blijven en ook daadwerkelijk worden gebruikt.

Ook op het vlak van privacy zijn resultaten behaald en gerapporteerd (zoals de doorontwikkeling DPIA en opzet van de Chief Privacy Officer (CPO)). Dit heeft bijgedragen aan het speerpunt dat een SG informatiegestuurd digitale weerbaarheid risico's kan managen.

3. Bestendigen ICT-landschap

Speerpunt is de klant centraal stellen in de (digitale) dienstverlening van de overheid. Dit vraagt het op orde hebben van zowel ontwikkeling en onderhoud voor de infrastructuur (de achterkant) in portefeuille van CIO's, alsook het optimaliseren van de (digitale) weg naar het hart van de klant (de voorkant). Het optimaliseren van de voorkant hangt af van de vraag van de klant, de ontwikkelingen van de techniek (ICT), als met de mogelijkheden van het huidige ICT-landschap. Het leveren van diensten via bijv. applicaties vergt een stevige, toekomstvast, flexibele digitale infrastructuur.

Acties binnen dit thema zijn onder meer gericht op het ontwikkelen van rijksbreed strategisch cloudbeleid en het uitwerken, bewaken en toetsen van rijksbrede ICT-landschaps-architectuur en bijhorende kaders (RijksOverheid Referentie Architectuur (RORA)).

De ondernomen activiteiten/behaalde resultaten van thema 3 zijn hieronder weergegeven:

2021 (over 2020)	2022 (over 2021)	2023 (over 2022)	2024 (over 2023)
- Voorbereiding en besluitvorming vond plaats voor het vernieuwen en toekomstbestendig maken van het portaal Rijksportaal - Stappen zijn gezet in de vernieuwing van Single Sign On Rijk (SSOn Rijk). - Eerste analyse uitgevoerd voor een update van de Enterprise Architectuur Rijk (EAR). De EAR gaat over de (huidige en toekomstige) inrichting van de informatievoorziening van de Rijksdienst - Deelname uit te maken van een Europese Cloud Federatie	- Noodzakelijke eerste fase vernieuwing afgerond voor SSOn Rijk - CIO Rijk startte een onderzoek naar de rol en positie van de EAR binnen de Rijksinformatie-voorziening - Het vervolgen van eerder aangekondigde acties om de pas-toe-of-leg-uit standaarden verder toe te passen - De standaard voor digitale toegankelijkheid is meegenomen in de monitor open standaarden van het Forum Standaardisatie	- Rijksbreed Cloudbeleid 2022 is in augustus gepubliceerd - De EAR is niet meer up-to-date. Daarom is gestart met het ontwikkelen van een nieuwe visie en het verbeteren van de rol, positie en governance van de EAR. Ook is gestart met eerste opschoning die nodig is om de EAR te updaten	- Er is gestart met de verdere uitwerking van de visie voor de toekomst van de Enterprise Architectuur Rijksdienst (EAR) die in 2022 is opgesteld. Deze uitgewerkte visie vormt niet alleen de basis voor de nieuwe RijksOverheid Referentie Architectuur (RORA) die de EAR zal vervangen maar ook voor de Architectuurraad RORA (in oprichting) - We zijn gestart met het uitvoeren van het plan van aanpak om het inzicht in IT-Beheer te verbeteren.

Het onderwerp bestendigen ICT-landschap is complex, gegeven de veelheid aan spelers van niet alleen grote uitvoeringsorganisaties, maar ook andere overheden en semi-publieke instellingen die betrokken zijn. Een belangrijk resultaat van dit thema is het geplande én ontwikkelde nieuwe cloudbeleid, dat bijdraagt aan de doelstelling van 'bestendiging van het ICT-landschap'. Datzelfde geldt voor activiteiten betreffende de update van EAR naar RORA. Tegelijkertijd stellen betrokkenen – ook de trekkers van dit thema én thema 4 – dat er (veel) meer gerealiseerd had kunnen en misschien ook wel had moeten zijn. Bedenkingen richten zich met name op het feit dat er weliswaar goede papieren beleidsstukken en kaders zijn, maar deze vaak niet verder tot praktische operationalisatie zijn gebracht.

4. Optimaliseren generieke voorzieningen

Speerpunt is de ontwikkeling van een rijksbrede generieke ICT-infrastructuur, die kansen biedt kansen om meer kosteneffectiever te werken en rijksbrede afspraken te maken over beveiliging (vitale infrastructuur), governance en de financiering hiervan.

Acties zijn gericht op het ontwikkelen van Rijksbrede Digitale infrastructuur (RDI), de doorontwikkeling en het innoveren van generieke voorzieningen, het verbeteren van sourcing en het sturen op softwarekwaliteit en de verbinding hier met andere overheden (bijv. zbo's).

De ondernomen activiteiten op/behaalde resultaten van thema 4 zijn hieronder weergegeven:

2021 (over 2020)	2022 (over 2021)	2023 (over 2022)	2024 (over 2023)
- Bij start Covid-19 crisis met onmiddellijke ingang WebEx-videovergadersoftware toegevoegd, als onderdeel van de rijksbrede voorzieningen - Verbetering van diensten en processen zoals de Rijkspas en Rijksdashboard Gebouwbezetting	- <i>Melding van aantal Webex voorzieningen:</i> In 2020 lag de piek nog bij ruim 470.000 Webex vergaderingen in oktober en november. In 2021 lag de piek bij 640.000 vergaderingen in maart	- Door het CIO-beraad is een Portfolioboard Rijksbrede Voorzieningen ingesteld. Dit initiatief heeft tot doel om kansen op te sporen en beweging initiëren voor nieuwe rijksbrede ICT-voorzieningen en knelpunten aan te pakken bij bestaande voorzieningen - Ook een aantal nieuwe voorzieningen is goedgekeurd. Hiervan is Webarchivering in 2022 toegevoegd aan het portfolio van de RijksBrede-Voorzieningen - Er is gestart met de aanbesteding voor de uitbreiding van de eenmalige aanmeldingsomgeving (Single Sign On, SSO) - Pilot met aanvraag en bezorging van de Rijkspas op het huisadres is succesvol afgerond - CIO-beraad heeft besloten tot het oprichten van een rijksbrede LifeCycle Management LCM-community. Doel hiervan is om samen te werken aan een Handboek LifeCycle Management - De piek voor Webexvergaderingen lag op 505.000 vergaderingen	- Het Tactisch Overleg Rijksbrede Voorzieningen (TORV) en de Portfolioboard Rijksbrede Voorzieningen hebben een afstemmende, beoordelende en adviserende rol - De KamerDebatApp is opgenomen als kandidaat-voorziening. De rijksbrede Zoek en Vind- en Kamerstukkenapplicatie zijn ter beoordeling aangeboden aan TORV - Er zijn geen grote verstoringen geweest op deze voorzieningen - Voortzetten LCM - De piek lag op 337.810 Webex vergaderingen

Ten tijde van Covid-19 is het belang van generieke digitale voorzieningen om thuis te kunnen werken naar voren gekomen. Er zijn nieuwe Rijksbrede voorzieningen bijgekomen en er aandacht is er voor Lifecyclemanagement. Daarnaast wijzen personen ook naar ontwikkelingen rond de Rijkspas en Single Sign On als mooie voorbeelden van behaalde resultaten. Deze hebben bijgedragen aan een toekomstvaste, flexibele infrastructuur en leiden tot het meer kosteneffectief kunnen werken. Tegelijkertijd stellen gesproken en via de survey bevroegde personen – onder meer ook de trekkers van dit thema zelf – dat meer gerealiseerd had kunnen zijn. Hierbij wordt aangegeven dat departementen, ondanks vergelijkbare processen en omgevingen, toch eigen pakketten kiezen voor bijvoorbeeld werkplekinrichtingen. Ander punt dat speelt is dat grote uitvoeringsorganisaties daarentegen ook maar tot een bepaalde hoogte mee kunnen, want die hebben op uitvoeringsvlak te maken met de behoefte en noodzaak van eigen systemen (de Belastingdienst, UWV en Rijkswaterstaat hebben voor hun primaire processen andere systemen nodig). Ook departementen trekken soms de 'sui generis' kaart om af te willen en kunnen wijken. Dit doet afbreuk aan het realiseren van de doelstelling van kosteneffectieve voorzieningen.

Een veelgehoord punt als het gaat om generieke voorzieningen is de kostenverdeelnotitie: hoe departementen de jaarlijkse kosten voor de generieke voorzieningen onderling dienen te verdelen. CIO Rijk heeft veel tijd gestoken in het verbeteren van dit proces. Daarbij wordt nu ook gewerkt met begrotingen, zodat departementen vooraf een indicatie krijgen van de kosten in plaats van achteraf geconfronteerd te worden. Dat is een positieve ontwikkeling.

5. De basis op orde met informatiehuishouding

Mede naar aanleiding van het rapport 'Ongekend onrecht' na de toeslagenaffaire ligt de focus op het verbeteren van de informatiehuishouding. Overheidsinformatie moet duurzaam toegankelijk, vindbaar, juist, volledig en betrouwbaar zijn.

Acties zijn gericht op het uitvoeren van het Generiek actieplan informatiehuishouding (o.a. centraal opleidingsprogramma, aandacht voor werkprocessen en informatiesystemen), implementatie van de Wet open overheid (o.a. instelling adviescollege openbaarheid en informatiehuishouding), voorbereiding nieuwe Archiefwet en aandacht voor coördinatie en toezicht (o.a. versterking onafhankelijk toezicht).

De ondernomen activiteiten/behaalde resultaten op thema 5 zijn hieronder weergegeven:

2021 (over 2020)	2022 (over 2021)	2023 (over 2022)	2024 (over 2023)
- Actualisatie Meerjarenplan (MJP) van het Rijksprogramma Duurzaam Digitale Informatiehuishouding (RDDI) en oplevering kennisproducten	- Presentatie van het programma Open op orde 2021-2026 gericht op de structurele verbetering van de informatiehuishouding binnen de hele Rijksoverheid - Aanstelling regeringscommissaris Informatiehuishouding als aanjager voor de uitvoering van het generieke actieplan Open op Orde - Ingezetten verbeteringen o.a. actief openbaar maken van beslisnota's, kennissessies en e-learnings gevolgd door ruim 1000 ambtenaren, archivering websites Rijk, archivering e-mails en social media berichten	- Presentatie van Resultaten van het Programma Open op Orde - Rijksorganisaties hebben zelf 53 actieplannen opgesteld voor verbetering van informatiehuishouding - Prioriteiten zijn afgerond rond het opzetten van governance en programmateam, uitvoeren volwassenheids-metingen, haalbaarheidstoetsen op plannen, nieuwe werkwijze omgang beslisnota's en implementatie webarchivering - Maatregelen rond implementatie KWIV, aansluiting digitale infrastructuur voor actieve openbaarmaking, handreiking e-mailarchivering en beleidslijn berichtenapps zijn in uitvoering	- Volwassenheidsniveau informatiehuishouding ten opzichte van 2022 licht gestegen van 2,1 naar 2,3 (op een schaal van 1 tot 4)

		- Activiteiten rond instroom, kennissessies en opleidingen voor IV-professionals zijn voortgezet - Eerste keer ook rapportering over opvolging van Woo verzoeken	
--	--	---	--

Het onderwerp heeft mede naar aanleiding van het rapport 'Ongekend onrecht' veel aandacht en middelen (ruim € 788 miljoen) gekregen. Informatiehuishouding valt als beleidsthema onder het domein van CIO's; in de uitvoering ten tijde van de I-strategie is er een apart programma 'Open op Orde' voor verbetering van de informatiehuishouding met eigen sturings- en verantwoordingslijn richting de ICBR. De realisatie van dit thema wordt niet aangestuurd door het CIO-beraad (zie I-strategie, blz. 5). De gepresenteerde resultaten op het onderwerp informatiehuishouding van de I-strategie zijn veelal van het programma Open op Orde. Enkele leden van het CIO-beraad zijn wel nauw betrokken in de uitvoering en sturing op het programma. Het programma Open op Orde loopt formeel tot 2026. Het is niet de scope van deze evaluatie om de activiteiten en resultaten van programma Open op Orde te beoordelen, dat dient via de aparte verantwoordingslijn te verlopen.

6. Naar data en algoritmen met waarde(n)

Speerpunt is met behulp van slim gebruik van data innovatie te realiseren, teneinde de effectiviteit van overheidsbeleid en toezicht te vergroten. De overheid kan op die manier meer impact maken bij de aanpak van maatschappelijke opgaven. Datagedreven werken kan helpen om de bedrijfsvoering efficiënter te maken en de kwaliteit van dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren.

Voorgestelde acties zijn onder meer datagedreven werken met een leer- en expertisepunt, aandacht voor wetgeving en publieke waardes (o.a. voorstel voor een algoritmeregister) en overheidsdata delen en verbeteren (o.a. inzichtelijk maken beschikbare gegevenswoordenboeken, invulling Chief Data Officer).

De ondernomen activiteiten op/behaalde resultaten van thema 6 zijn hieronder weergegeven:

2021 (over 2020)	2022 (over 2021)	2023 (over 2022)	2024 (over 2023)
- White paper Datavirtualisatie ontwikkeld - Geleerde lessen uit algoritme-inzet binnen de overheid opgehaald en gedeeld. - Ook is binnen de Rijksoverheid een verkennend onderzoek naar rollen en profielen in de wereld van data uitgevoerd, zoals de rol van Chief Data Officer en Data steward	- In kaart gebracht welke data-initiatieven er lopen en wordt kennis gedeeld over datagedreven werken. Zo is een toolbox Datagedreven werken ontwikkeld met ook een whitepaper over datavirtualisatie - Daarnaast is onder meer onderzoek gedaan naar de opkomende rol van de Chief Data Officer, de CDO, en de wijze waarop deze functie binnen het CIO-stelsel kan worden geborgd - De Auditdienst Rijk is gevraagd om rijksbreed de geleerde lessen op te halen uit de algoritme-inzet binnen de overheid	- Inventarisatie van risicoprofielen is uitgevoerd. Het gaat om de profielen die gebruik maken van afkomstgerelateerde indicatoren - Algoritmeregister opgezet. Hierin staat informatie over de eerste 109 algoritmes die we binnen de Nederlandse overheid gebruiken. - Alle departementen hebben de rol van Chief Data Officer ingevuld. Hiermee lopen ze voor op formele besluitvorming	- Gewerkt aan de verdere inrichting van de rijksbrede governance rondom gegevens, informatie en algoritmen. Dit loopt door het inrichten van een Chief Data Officer (CDO) binnen het CIO-stelsel. Zo zijn in 2023 de CDO-raad, de CDO-functie en de samenwerking in de beoogde herziening van het CIO-stelsel verder uitgewerkt. Inmiddels is de CDO-raad in werking en zijn op alle departementen CDO's aangesteld - Afronding inventarisatie afkomstgerelateerde persoonsgegevens in risicomodellen - Eerste versie van het implementatiekader Verantwoorde inzet algoritmen gerealiseerd - In totaal zijn 158 algoritmes aan het Algoritmeregister toegevoegd

			-Snelle doorlichting (quickscan) uitgevoerd naar de impact van generatieve AI op (IT-) overheidspersoneel bij acht rijksorganisaties. Om rijksorganisaties te ondersteunen is een voorlopig standpunt over het gebruik door rijks-organisaties van generatieve AI ingenomen
--	--	--	---

De ontwikkeling en invoering van de Chief Data Officer (CDO) en CDO raad worden als belangrijke resultaten genoemd binnen dit thema. Dit is een (governance) randvoorwaarde om meer datagedreven te werken en met behulp van slim gebruik van data innovatie te realiseren. Ook de vorming van het algoritmeregister is een behaald resultaat; het vullen van het register heeft veel politieke aandacht gekregen en tijd gekost. Met het algoritmeregister krijgen burgers en bedrijven meer informatie in handen over hoe processen van de overheid werken en welke keuzes zijn gemaakt. Op deze manier wordt de positie van burgers en bedrijven versterkt. In dit kader dient ook Motie#21 genoemd te worden. Hierin werd vanuit de Tweede Kamer gevraagd om het gebruik van nationaliteit, etniciteit en geboorteplaats als datavariabele in risicomodellen te toetsen. De burger moet erop kunnen vertrouwen dat zorgvuldig wordt omgegaan met afkomstgerelateerde indicatoren, en dat verwerking alleen gebeurt als vooraf getoetst is of daar een wettelijke grondslag voor is. De departementale plannen van aanpak om invulling te geven aan deze motie zijn vervolgens aan de Kamer aangeboden. Via rapportages aan de Kamer hebben de departementen toegelicht op welke wijze de beoordeling op oneigenlijk gebruik is uitgevoerd.⁷ De uitvoering van Motie#21 heeft het bewustzijn van deze zorgvuldigheid bij de Rijksoverheid aantoonbaar vergroot.

Een genoemd punt dat als onvoldoende of zelfs niet van de grond is gekomen, is de implementatie van het Federatief Datastelsel (onderdeel IBDS), wegens gebrek aan capaciteit en middelen en te veel achterstallig onderhoud in de gegevenshuishouding. Dit doet afbreuk aan de doelstelling van een efficiënte gegevenshuishouding.

7. Opbouwen toekomstbestendig I-vakmanschap

Speerpunt is het zorgen voor meer (nieuwe) I-professionals en het vergroten van I-kennis en -vaardigheden bij bestaande en nieuwe ambtenaren. De rijksoverheid dient in staat te zijn om de juiste I-professionals aan zich te binden in een soms schaarse arbeidsmarkt en daarnaast moet het inhoudelijke kennisniveau van deze I-professionals op peil blijven. Ook andere professionals hebben een zekere mate van I-bewustzijn en I-kennis nodig, zoals vaardigheden op het gebied van de informatiehuishouding. Acties zijn gericht op het verzorgen van noodzakelijke randvoorwaarden voor monitoring (o.a. invoering KWIV-profielen), instroom (o.a. via arbeidsmarktcommunicatie en I-Partnerschap), kennisontwikkeling van I- en niet-I professionals (o.a. via RADIO) en mobiliteit (o.a. leer- en groeipaden).

De ondernomen activiteiten/behaalde resultaten op thema 7 zijn hierna weergegeven:

2021 (over 2020)	2022 (over 2021)	2023 (over 2022)	2024 (over 2023)
- Voortzetting Rijks I-traineeship - Het I-Partnerschap, een rijksbreed	- Voortzetting I-AMC, I-Partnerschap (inclusief overgang Rijks ICT-	- Voortzetting I-AMC, I-Partnerschap (inclusief Rijks ICT-stagebureau), Rijks I-Traineeship en RADIO	- Het merendeel van de departementen heeft het KWIV in 2023 geïmplementeerd. Dit

⁷ De ADR heeft onderzocht hoe de betrokken departementen de accuraat- en volledigheid van de uitvoering van Motie#21 en de uitkomsten in de rapportage procesmatig hebben geborgd. De ADR concludeert dat departementen waarborgen hebben getroffen voor een accurate en volledige uitvoering van Motie#21. De ADR concludeert dat de toetsing op rechtmatigheid zichtbaar is uitgevoerd en dat de toetsing op oneigenlijk gebruik verschillend is uitgevoerd.

samenwerkingsverband op het gebied van ICT-onderzoek en onderwijs, is in 2020 van start gegaan - Voortzetting I-arbeidsmarktcommunicatie (I-AMC), I-Match en Rijks I-Stage - Verdere invoering van Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening (KWIV) - In 2020 ging het klassikale aanbod van RADIO online, om tijdens de coronacrisis de ambtenaren te kunnen bereiken	stagebureau), Rijks I-Traineeship en RADIO - Gekozen is om het project I-Match per eind 2021 te beëindigen - Nieuwe leerpaden voor I-professionals aan de hand van het KWIV - Elk ministerie heeft sinds eind 2021 een eigen implementatie-coördinator voor het KWIV	- Kennissessies rond KWIV en nieuwe leerpaden en routekaarten	resulteert in ruim 10.000 overheidsmedewerkers met een KWIV-profiel - Stappen gezet voor breder gebruik KWIV met informatieveideo, trainingen - Actualisatie en uitbreiding leer- en groeipaden voor I-professionals - Voortzetting RADIO in de Rijksorganisatie voor Ontwikkeling, Digitalisering en Innovatie - Uitvoering arbeidsvoorwaarden onderzoek - Voortzetting I-AMC, I-Partnerschap (inclusief Rijks ICT-stagebureau) en Rijks I-Traineeship - Nieuwe verkenningen naar Leiderschaps-leergang digitalisering voor bestuursraden, uitbreiden centrale ICT-expertise, aanboren nieuwe doelgroepen, groeipaden ontwikkelen en startersnetwerk ICT
--	---	---	---

Thema 7 I-Vakmanschap wordt gezien als een belangrijk component en onderdeel van de I-strategie. Er is veel lof voor het kwaliteitsraamwerk informatievoorziening (KWIV). Het KWIV vult het Functiegebouw Rijk aan en richt zich op competenties en kwaliteit van IV-personeel bij het Rijk. Op deze manier kan gemonitord worden wat de behoefte is aan I-personeel (strategische personeelsplanning). Ook I-AMC wordt in tijden van een krappe arbeidsmarkt genoemd als een goed initiatief, dat kan bijdragen aan het speerpunt van meer I-professionals. Datzelfde geldt voor het uitgevoerde arbeidsvoorwaardenonderzoek. De RijksAcademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid (RADIO) werkt meer vraaggericht en biedt diverse digitale opleidingen en leermiddelen. Daarbij is o.a. sterker ingezet op het aanleren van digitale vaardigheden van ambtenaren. Op deze manier wordt het speerpunt van 'inhoudelijk kennisniveau op peil', bereikt.

Punt dat minder van de grond is gekomen en blijvend aandacht verdient is de creatie van (voldoende) startersposities. De doelstelling van voldoende instroom realiseren komt hiermee wat onder druk te staan. Ten aanzien van dezelfde doelstelling kan genoemd worden dat ook ten aanzien van de samenwerking met het hoger onderwijs (programma I-Partnerschap) wat kanttekeningen gemaakt zijn. I-Partnerschap wordt als erg breed gezien en het is mogelijk tijd om focus aan te brengen. Ook dient onderzocht te worden of de door het programma zelfbenoemde belangrijke randvoorwaarde van 'bestuurlijk draagvlak' momenteel nog aanwezig is binnen CIO Rijk. Daadwerkelijke samenwerking met lectoren en professoren wordt niet als eenvoudig gezien, gegeven strakke financiering- en sturingsmodellen in het hoger onderwijs. Recent is een beleidsevaluatie⁸ uitgevoerd naar dit thema en het uitvoerend Programma I-Vakmanschap|ODI. In deze evaluatie wordt in nog veel meer detail ingegaan op de wel/niet behaalde resultaten binnen thema 7.

8. Vergroten transparantie en inzicht in informatievoorziening

Speerpunt is het verbeteren van de informatievoorziening over de informatievoorziening (IV). De Tweede Kamer vraagt met enige regelmaat om meer inzicht in kosten, maatschappelijke baten, samenhang, en stand van zaken in de ontwikkeling, het beheer en onderhoud (de levenscyclus) van

⁸ Strated Consulting, Beleidsevaluatie I-Vakmanschap, april 2025.

de ICT van het rijk . Deze cijfers zijn net zozeer nodig om de ICT-systemen goed te managen en te vernieuwen.

Acties zijn gericht op onder meer het verbeteren van informatieproducten (doorontwikkeling Rijks ICT-dashboard), betere regie op professionalisering van stelsel en kaders van IV-administraties en zorgen voor een goede administratie en een koppeling met financiële systemen.

De ondernomen activiteiten op/behaalde resultaten van thema 8 zijn hieronder weergegeven:

2021 (over 2020)	2022 (over 2021)	2023 (over 2022)	2024 (over 2023)
- Weergave van projecten en uitgaven via Rijks ICT-dashboard	- Verdere doorontwikkeling van het Rijks ICT-Dashboard met in 2021 het verhogen van de informatiewaarde van het dashboard. Dit gebeurde onder meer door meer actuele informatie over de beheer- en onderhoudskosten op te nemen. - <i>Design thinking-proces</i> afgerond, leverde een prototype op voor de doorontwikkeling naar een nieuw Rijks ICT-dashboard	- Verandering van definitie met weergave en gebruik van de term ICT-activiteit in plaats van ICT project	- Het Rijks ICT-dashboard is vernieuwd en heeft nu de A-status digitale toegankelijkheid - Ook zijn inhoudelijke verbeteringen doorgevoerd. Op het Rijks ICT-dashboard wordt meer informatie gegeven dan alleen ICT-activiteiten. Zo is er informatie te vinden over informatiehuishouding, ICT-personeel en algoritmes van de Rijksoverheid. Het dashboard biedt daarmee steeds beter en voor steeds meer mensen inzicht in wat de Rijksoverheid doet met ICT en informatie-voorziening.

Belangrijke genoemde resultaat betreft de doorontwikkeling van het Rijks ICT-dashboard met meer informatie en inzicht over type ICT-kosten, evenals betere gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid. Dit draagt bij aan de doelstelling van transparantie creëren. Daarnaast leiden betere kwaliteitskaders voor CIO-oordelen en portfolio-management tot een betere beheersing van projecten, waardoor een betere regie op professionalisering van stelsel en kaders van IV-administraties ontstaat (ander speerpunt).

Tegelijkertijd geldt dat de ambities voor dit thema hoger waren. Pogingen om ook maatschappelijke kosten en opbrengsten van projecten in kaart te brengen zijn vooralsnog te complex gebleken, gepaard gaande met veel discussies in overleggen en een hoge administratieve belasting. Het Rijks ICT-dashboard bevat meer en betere informatie dan voorheen. Het verkrijgen van de benodigde informatie en het ophalen ervan, evenals het goed stroomlijnen van definities en kostencategorieën, gebeurt echter nog grotendeels handmatig. Dit levert wel nauwkeurigere cijfers op, maar zorgt ook voor veel werk voor de betrokken partijen.

9. Versterken besturing informatiedomein

Speerpunt is de focus op het benodigde digitaal leiderschap in de digitale transformatie met aandacht voor de positionering van I en CIO's in de rijksoverheid. Acties in dit thema richten zich op digitaal leiderschap (o.a. implementatie besluit CIO-stelsel), versterken lerend vermogen CIO-stelsel (o.a. actief uitbreiden en professionaliseren van de CIO community).

De ondernomen activiteiten/behaalde resultaten op thema 9 zijn hierna weergegeven:

2021 (over 2020)	2022 (over 2021)	2023 (over 2022)	2024 (over 2023)
- Grote stappen zijn gezet in het versterken van de besturing binnen het informatiedomein met het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021 - Begonnen met de overgang van het tijdelijke Bureau ICT Toetsing (BIT) naar een permanent, onafhankelijk adviescollege binnen de Rijksoverheid: het Adviescollege ICT-Toetsing (AC-ICT)	- Ministerraad heeft het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021 (het CIO-besluit) vastgesteld. De ADR deed in 2021 een nulmeting op stand van de invoering van het CIO-besluit - Stimulering interdepartementale samenwerking met organiseren maandelijkse informatiebijeenkomsten - Wetsvoorstel voor instelling ACICT (tot dan op basis van tijdelijk instellingsbesluit)	- De departementen zijn bezig geweest met de verdere implementatie en doorontwikkeling van het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021. Ook de conclusies van de Auditdienst Rijk (nulmeting in 2021) zijn daarbij meegenomen - Tegelijk zijn de departementen gestart met de voorbereiding (ideevorming) voor een versterking van het huidige stelsel met formalisering van de rollen van onder anderen de chief data officer (CDO), chief privacy officer (CPO) en chief technology officer (CTO)	- Departementen zijn bezig geweest met de verdere implementatie en doorontwikkeling van het CIO-besluit - Conform het CIO-besluit is er een evaluatie gepland na de inwerkingtreding van het stelsel (nulmeting) die vervolgens elke drie jaar herhaald wordt. De voorbereidingen door de ADR voor deze driejaarlijkse evaluatie zijn in het najaar van 2023 gestart. In 2024 vindt een algehele herziening plaats op het Besluit CIO-stelsel

Belangrijk resultaat is de invoering en doorontwikkeling van het Besluit CIO-stelsel, met hierbij ook aandacht voor (verdere) formalisering van CDO, CPO, en CTO rol, naast CIO en CISO. Dit heeft geleid tot digitaal leiderschap, waarbij niet het besturen van projecten, maar het besturen van de disruptie centraal komt te staan. Ook faciliteert dit het collegiale gesprek over welke initiatieven, trajecten en inspiratie op rijksniveau hieraan bij kunnen dragen en is er duidelijkheid over waar en wanneer de CIO welke schakel is binnen de bredere besturing. Ook de uitgevoerde evaluaties door en adviezen van de ADR en ACICT hielpen bij verdere verbetering van het CIO-stelsel. Blijvende attentie dient er te zijn voor lerend vermogen van het CIO-stelsel en digitaal leiderschap,.

Binnen thema 9 zijn speerpunten beschreven over het lerend vermogen van het CIO-stelsel en digitaal leiderschap. Hierbij beschreven, maar tot en met 2024 niet uitgevoerde actiepunten, zijn onder meer: het organiseren van masterclasses digitaal leiderschap met toonaangevende sprekers, het houden van collegiale intervisiesessies, verder uitwerking van een wederkerige samenwerking tussen het Adviescollege ICT-toetsing, de bestuurlijk opdrachtgevers, het CIO-beraad als collectief en de individuele CIO's van departementen en hun grote uitvoerders. Daarmee is dit speerpunt van lerend vermogen CIO-stelsel onvoldoende van de grond gekomen.

Een ander genoemd vraagstuk is de eventuele overlap van dit thema met, met name thema 1 'I in het hart brengen'. Zie de beschouwing aan het eind van dit hoofdstuk.

10. Samenwerken met de markt en bevorderen van innovatie

Speerpunt is innovatie in samenwerking met de markt. Innovatie gaat over toepassing van nieuwe technologieën, maar ook over een nieuwe manier van werken met andere overheden, met de markt en de wetenschap. Door samen te werken en te leren van gevestigde bedrijven en startups, in communities én in andere creatieve vormen van samenwerking, ontwikkelt het rijk innovatieve oplossingen. Dat vraagt om op een andere manier te kunnen inkopen om de innovatieve en creatieve kracht vanuit de markt te kunnen benutten.

Acties in dit thema richten zich op organiseren van CIO-café's, delen van nieuwsbrieven, met bestuurders in gesprek te gaan en het faciliteren van innovatief inkoopbeleid.

De ondernomen activiteiten/behaalde resultaten op thema 10 zijn hierna weergegeven:

2021 (over 2020)	2022 (over 2021)	2023 (over 2022)	2024 (over 2023)
- CIO-café's, (virtuele) ontmoetingen speciaal voor CIO's, hun offices, bestuurders en (beleids)strategen, en bestuurders en beslissers uit het bedrijfsleven, onderwijs en de wetenschap - Oplevering van handreiking Beheerst Vernieuwen, update Afwegingskader ICT-opdrachten en publicatie Zo bouwen wij software	- Voortzetting CIO-café's - Formele lancering nieuwe I-strategie - Dialoog met markt/ICT-sector o.a. tijdens IBestuur Congres	- IBestuur Congres - Voortzetting CIO-café's (vanaf 2^e helft 2022 ook weer fysiek). In 2022 is tijdens de CIO-café's aan de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren en thema's van de I-strategie aandacht gegeven	- De nieuwsbrief I-strategie geeft (twee)maandelijks informatie en inspiratie over de ontwikkelingen rondom de I-strategie Rijk. Er zijn tien nieuwsbrieven verstuurd naar circa 1.500 lezers. - Om informatie-uitwisseling tussen overheid en markt te stimuleren, hebben zes techpedities plaatsgevonden. Techpedities zijn werkbezoeken vanuit de overheid aan marktpartijen - Voortzetting CIO-café's

Bij dit thema werden bij de start diverse ambities geuit om mogelijk samen met de brancheorganisatie van ICT-partijen (NLDigital) te werken, teneinde innovatieve oplossingen te creëren en de kracht van de markt te benutten. Dit thema is in de laatste jaren geworden tot meer diverse operationele acties en bijbehorende resultaten als organisatie van events/bijeenkomsten en het versturen van nieuwsbrieven. Dit zijn randvoorwaarden scheppende activiteiten, die niet direct hebben geleid tot het behalen van het beoogde resultaat van innovatie. Verder geeft CIO Rijk binnen dit thema aandacht aan duurzaamheid en relevante maatregelen daaromtrent met bijv. beleid omgang oude hardware (wat oorspronkelijk binnen thema 3 bestond ICT-landschap van de I-strategie viel). Tastbare resultaten zijn er op dat vlak weinig te melden.

OVERKOPELENDE BESCHOUWING OP DE THEMA'S, BEHAALDE RESULTATEN EN GEREALISEERDE EFFECTEN VAN DE I-STRATEGIE

Op alle thema's van de I-strategie zijn in de afgelopen jaren resultaten behaald, die voor een aanzienlijk gedeelte in lijn lagen met beoogde prioriteiten. Wel zijn dit meer output resultaten; te realiseren effecten (outcome) zijn niet benoemd noch eenvoudig te meten. Benoemde speerpunten, acties en beoogde resultaten waren niet altijd in lijn met de per thema beschikbare mensen en middelen.

Binnen de thema's was het de intentie prioriteiten en actiepunten te benoemen. Bij de meeste thema's is dit ook gebeurd, soms in wat andere bewoordingen (uitgangspunten, speerpunten, maatregelen, acties). Te realiseren effecten zijn niet of nauwelijks benoemd. Er zit groot verschil in het aantal ondernomen acties per thema. Thema 2 is volledig ingericht als project en heeft circa 30 personen werkzaam, waar de optelsom van werkzame personen bij CIO Rijk binnen thema's 1, 3, 4, 8 en 9 nog niet eens tot dit aantal komt. Logischerwijs zijn thema's met eigen financiële middelen (vaak toegekend als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen) makkelijker en beter in staat om (concrete) resultaten te behalen. Tegelijkertijd blijkt uit het hiervoor gepresenteerde overzicht per thema dat het niet zo is dat thema's met beperkte bezetting en minder/geen middelen, altijd minder speerpunten en/of acties hebben benoemd c.q. gerealiseerd. Dit is een aandachtspunt voor een eventuele opvolger van de I-strategie; benoemde speerpunten, acties en beoogde resultaten dienen in lijn te zijn met de beschikbare mensen en middelen.

Er zijn uiteenlopende visies of de I-strategie meer concreet dient te worden uitgewerkt en gemonitord of zich juist meer dient te richten op de gezamenlijke strategische uitdagingen.

De prioriteiten en actiepunten van thema's variëren qua abstractieniveau (van strategisch tot operationeel). Diverse betrokkenen geven hierbij aan dat de I-strategie als strategie breed en abstract is (zeker voor bepaalde brede overkoepelende thema's, zoals I in het hart) en te weinig KPI's bevatten om op te monitoren en (bij) te sturen. In het CIO-beraad is dan ook een paar keer verzocht of het "mogelijk is de speerpunten meer in detail te definiëren naar concrete acties en

projecten". Anderen geven weer aan dat juist de sturing op 'lijstjes' de strategie marginaliseert tot operationele uitvoering en afleidt van de gezamenlijke strategische uitdagingen.

Diverse betrokkenen stellen dat resultaten van veel thema's van de I-strategie te zien zijn op departementaal/uitvoeringsorganisatie niveau en ook in de I-plannen van hen terugkomen (en niet tot moeilijk centraal is bij te houden). Of, zoals notulen van een andere CIO-beraad vergadering het treffend weergeven,: "We moeten de departementen de ruimte gunnen om uniek te zijn, waarbij de I-strategie richtinggevend is, en geen sturingsinstrument".

Bij de start van de I-strategie 2021-2025 werd de inhoud van de strategie gezien als een gezamenlijk en gedragen product van het CIO-beraad. Dit gezamenlijke vertrekpunt heeft er waarschijnlijk aan bijgedragen dat op alle thema's in de afgelopen jaren resultaten zijn behaald, die voor een aanzienlijk gedeelte in lijn lagen met beoogde prioriteiten. Daarnaast valt te zien dat gedurende de looptijd ook nieuwe, nog niet op voorhand uitgedachte onderwerpen binnen thema's opgepakt kunnen worden; er zit een bepaalde mate van flexibiliteit in de actiepunten. Dit is vaak naar aanleiding van onderwerpen die politiek-bestuurlijk onder een vergrootglas liggen (bijvoorbeeld algoritmeregister), geopolitieke ontwikkelingen (bijv. soevereine cloud) of technologische ontwikkelingen (generatieve AI, quantum cryptografie). Alle thema's van de I-strategie zijn in de gehele onderzoeksperiode relevant geacht; het zijn zaken die ook qua going concern onderdeel zijn van de departementale werkzaamheden van CIO's (offices) en terugkomen in departementale I-plannen.

Diverse CIO's en CIO offices zijn, ondanks verzachtende omstandigheden (EU regelgeving, beleidsmatige ontwikkelingen, krappe arbeidsmarkt) kritisch op de (geringe) resultaten van de I-Strategie op bepaalde thema's.

In de I-strategie staan onderwerpen waarvan de CIO's een grote kans achten om deze daadwerkelijk te kunnen realiseren. Ze zijn allerm minst eenvoudig, maar ook niet onrealistisch, daar de CIO's ook willen voorkomen om de Tweede Kamer te moeten informeren dat vooraf toegestuurde plannen niet gehaald zijn. Toch zijn op sommige thema's, waaronder op thema 4 en 8, gedurende de looptijd vertragingen ontstaan.⁹ Daarbij mag niet worden onderschat dat de druk groot is en de complexiteit alleen maar toeneemt. Naast het voldoen aan bestaande wettelijke verplichtingen, zijn er altijd nieuwe beleidsmatige ontwikkelingen en nieuwe EU-regelgeving waaraan moet worden gewerkt. Daarnaast maakte de krappe arbeidsmarkt het lastig om extra capaciteit aan te trekken. Verschillende departementen gaven dan ook aan dat dit alles vraagt om verantwoorde keuzes in prioritering, zo valt te lezen in de kamerbrief van december 2023. Mede dit was terug te zien in de meest recente departementale informatieplannen waar de vijf thema's waar door departementen voor de komende jaren extra aandacht uitgaat, zijn: 'I in het hart', Digitale weerbaarheid, I-vakmanschap, Data & algoritmes en Informatiehuishouding.

Ondanks bovenstaande prestaties en verzachtende omstandigheden, zijn er diverse CIO's en CIO offices die kritisch zijn op de (geringe) resultaten en voortgang binnen thema's ten aanzien van I in het hart, bestendigen van ICT-landschap, generieke voorzieningen en vergroten transparantie en inzicht. Ook de koppeling van de I-strategie met de impact op maatschappij en burger wordt door sommigen gemist (door bijv. niet te stellen dat een goede IV ertoe leidt dat burgers tijdig, correct en goed worden geholpen), waardoor het te veel een bedrijfsvoeringsdocument blijft.

⁹ Verzamelbrief Digitalisering december 2023.

3. VRAAG 2: WELKE LESSEN ZIJN ER TE LEREN VAN DE VERSCHILLENDE WIJZEN VAN AAN- EN BESTURING VAN DE THEMA'S VAN DE I-STRATEGIE IN RELATIE TOT HET BEHALEN VAN RESULTATEN?

In dit hoofdstuk kijken we naar de organisatie en het proces rond de uitvoering van de I-strategie en diens thema's en wijze van aan- en besturing. Om lessen hieruit te trekken, kijken we naar de sturing binnen het CIO-beraad, de inrichting van (minimaal) portefeuillehoudersoverleggen per thema en het bredere speelveld voor de I-strategie.

TOTSTANDKOMING I-STRATEGIE 2021-2025

De totstandkoming van de I-strategie 2021-2025 was een co-creatie van alle CIO's samen en niet alleen opgelegd vanuit CIO Rijk. Ook tijd investeren in een goed CIO rijksnetwerk, zorgt voor een groot draagvlak voor uitvoering van de I-strategie 2021-2025.

Een belangrijke meerwaarde en sterkte van de I-strategie is dat deze een co-creatie van de CIO's samen is geweest en niet opgelegd vanuit CIO Rijk. Hoewel een beperkt aantal personen de I-strategie nog steeds met name als een 'feestje ziet van CIO Rijk', ziet het merendeel de I-strategie als een gezamenlijke opgave van de CIO's. Waar op bepaalde onderwerpen het in het verleden nog wel eens kon zijn van 'CIO Rijk versus andere CIO's', gebeurt dat volgens betrokkenen nu veel minder dan in het verleden. De houding en insteek om gezamenlijk op te treden, sorteert daarmee effect. Het hebben van een gezamenlijke I-strategie zorgt voor houvast op koers en ambitie en rijksbrede samenwerking, in plaats van een versnipperde aanpak van digitalisering. Het is positief dat in het CIO-beraad alle departementen zitten alsmede een vertegenwoordiging van grote uitvoerings-organisaties, die een ander (uitvoerings)perspectief meebrengen.

Een belangrijk onderliggend proces dat bijdraagt aan een succesvolle uitvoering van de I-strategie in de afgelopen jaren en op papier minder zichtbaar is, betreft de aandacht voor het bouwen en onderhouden van de CIO-netwerk binnen het Rijk. Dit gaat dan om heisessies voor de leden van het CIO-beraad, tot informatiebijeenkomsten en andere events voor kennismaking en kennisdeling voor CIO-offices. Elkaar beter weten te vinden en elkaars standpunten en situaties te weten, maakt het ook makkelijker om samen zaken gedaan te krijgen waarbij nog steeds goede inhoudelijke discussies worden gevoerd ('hard op de inhoud en zacht op de relatie'). Aandacht hiervoor vanuit CIO Rijk wordt als goed gezien. Dit is van belang, ook rekening houdend dat, net als in het verleden, ook in de toekomst personen nog van baan en positie kunnen wisselen en anderen het weer overnemen. Sterke onderlinge relaties helpen dan.

REFLECTIE OP AAN- EN BESTURING IN CIO-BERAAD OP THEMA'S

Het CIO-beraad behandelt stukken¹⁰:

1. *Ter bespreking*
 - *gedachtenvormend, of*
 - *reflectief in een tussenfase: hebben we de juiste lijn te pakken, waar leggen we de accenten bij de uitwerking.*
2. *Ter besluitvorming*

¹⁰ Regeling CIO beraad en voorportalen, eind maart 2025.

- *vaststelling in het CIO-beraad, of*
 - *positief advies voor doorgeleiding naar ICBR, of*
 - *negatief advies met terugverwijzing naar het betreffende Voorportaal/mdt*
3. *Als hamerstuk*
- *wanneer over het stuk in de voorportalen/multidisciplinaire teams al overeenstemming is bereikt en de vaststelling slechts een formaliteit betreft.*
4. *Ter kennisgeving*
- *wanneer een stuk interessant is voor de departementale CIO's.*

CIO's vinden dat het CIO-beraad op strategisch en hoog tactisch niveau behoort te opereren, maar in de praktijk nog teveel tijd kwijt is met operationele vraagstukken.

De kwaliteit van discussies en besluitvorming in het CIO-beraad wordt als goed en scherp beschreven. Wel geven diverse personen aan dat de kwaliteit van besluitvorming nog beter kan doordat het CIO-beraad soms ook stukken krijgt die niet goed of volledig zijn afgestemd in relevante voorportalen (zoals CISO-, CDO-, CPO-, CTO-raad, vooroverleg of architectuurraad RORA) of waar de CIO's als portefeuillehouder niet betrokken bij zijn geweest. Indien stukken niet goed of volledig zijn afgestemd in voorportalen en nog niet 'rijp' zijn voor besluitvorming in het CIO-beraad, leidt dat tot discussies over meer operationele zaken en tot tijdverlies als zaken weer teruggestuurd worden naar voorportalen. Personen wijzen erop dat het CIO-beraad door dergelijke zaken soms te veel nog met operationele zaken en keuzes bezig is dan met meer tactische en strategische vraagstukken. Portefeuillehouders, die stukken uit hun stuurgroep/overleg in het CIO-beraad presenteren, hebben vaak niet alleen een betere voorbereiding (bijvoorbeeld ook relevante input op te laten halen bij andere voorportalen) maar ook een betere bespreking en besluitvorming in het CIO-beraad (dan indien de presentatie en voorbereiding alleen vanuit een beleidsteam komt).

De I-strategie en specifieke thema's kwamen regelmatig terug in de overleggen van het CIO-beraad. Er was geen voortgangsrapportage met bijvoorbeeld een stoplichten-model of projectrapportage om de voortgang per thema bij te houden, maar dit was ook met de opzet en insteek van ieder thema lastig (zie beschouwing voorgaand hoofdstuk). De ADR concludeert in haar evaluatie van het CIO stelsel (september 2024) dat de monitoring van de voortgang van de I-strategie in het CIO beraad explicieter kan worden behandeld. De ADR heeft in de laatste evaluatie naar het CIO-stelsel ook een voorbeelduitwerking gepresenteerd met gedifferentieerde spelregels voor CIO Rijk en departementale CIO's om te bepalen wat binnen het CIO-beraad dient te gebeuren en wat op departementaal niveau aangepakt kan worden.

Voor de uitvoering van de I-strategie geldt dat er geen extra (financiële) middelen beschikbaar zijn gesteld aan CIO Rijk bij BZK of andere departementen en uitvoeringsorganisaties in het CIO-beraad. Plannen zijn uitgevoerd binnen bestaande budgetten van departementen en CIO Rijk, waarbij sommige thema's nog zelf financiële middelen hebben kunnen realiseren dan wel gebruiken uit andere programma's (zoals bijvoorbeeld thema 2, thema 5 (ruim € 788 miljoen voor het programma Open Overheid) tot thema 7 met Werk aan Uitvoering (WaU)-gelden. Financiële middelen maakt het makkelijker om zaken te realiseren, maar zijn zoals in voorgaand hoofdstuk zijn beschreven geen garantie dat thema's met beperktere middelen minder ambitieus en/of resultaten hebben gehaald.

PORTEFEUILLEHOUDERS PER THEMA

Portefeuillehoudersoverleggen / stuurgroepen per thema zijn er niet altijd geweest voor ieder thema; pas relatief sinds kort zijn deze ingericht voor alle thema's.

Nieuw in de I-strategie 2021-2025, ten opzichte van haar voorganger de Strategische I-agenda 2019-2021, is het aanwijzen van 1 of 2 CIO's uit het CIO-beraad als trekker van een thema. Alle

thema's worden zodoende getrokken door één van de CIO's of een duo.¹¹ Bij de start van de I-strategie zijn voor alle thema's portefeuillehouders/trekkers aangesteld. Hierdoor was niet alleen CIO Rijk altijd verantwoordelijk voor ieder thema, maar worden departementen en uitvoeringsorganisaties meer actief betrokken en kunnen zij optreden als vaandeldrager-/ambassadeur van een thema en zo hun CIO collega's meekrijgen. Dit is te zien in overleggen van de stuurgroep waar de portefeuillehouder CIO, niet zijnde CIO Rijk, een thema aan collega's toelicht en bespreekt.

Voor ieder thema is ook een dossierhouder vanuit de directie CIO Rijk aangewezen. Deze dient de portefeuillehouders inhoudelijk te faciliteren en voortgang te realiseren. Hiertoe vindt voor de meeste thema's regelmatig overleg plaats, waarbij sommige thema's volledige projectstructuren hebben ingericht en andere thema's zeer beperkte overleggen hebben of pas recentelijk een overlegstructuur. Uit een inventarisatie van CIO Rijk blijkt eind 2024 dat van de 9 overleggen/stuurgroepen¹²:

- Er op drie thema's portefeuillehouders met een procesgerichte stuurgroep (thema 2, 7 en 9) zijn
- Er op drie thema's actiegerichte stuurgroepen/portefeuillehoudersoverleggen (thema 1, 3 & 4 (samen een stuurgroep) en 8) zijn
- Bij drie thema's portefeuillehouders zijn die adhoc bij elkaar komen (thema 5, 6 en 10)

De verhouding tussen portefeuillehoudersoverleggen / stuurgroepen per thema en voorportalen is soms nog diffuus.

Een ander aandachtspunt in aan- en besturing van thema's via de portefeuillehoudersoverleggen / stuurgroepen is de verhouding tussen deze gremia en de diverse voorportalen. Personen zijn nog zoekende welk gremium in de lead is en welk onderwerp waar behandeld moet worden. Dit geldt met name wanneer de voorportalen een sterke inhoudelijke overlap hebben met de thema's, bijvoorbeeld CISO raad (met thema 2), CTO raad, architectuurraad RORA incl. onderraden (met thema 3 en 4) en CDO raad (met thema 6).

Ook dient aandacht te zijn hoe om te gaan met thema's die meerdere onderwerpen raken. Dient uitsluitend langs het voorportaal van het dominante thema gegaan te worden, en moeten de leden afstemmen met andere specialisten of is inbrenger zelf verantwoordelijk om langs alle relevante voorportalen te gaan? Zie hier verder ook het volgende hoofdstuk.

SUCCEFACTOREN VOOR HET BEHALEN VAN RESULTATEN

Een stabiele bezetting van CIO's en dossierhouders CIO Rijk op een thema met duidelijke (verwachtingen over) rollen en verantwoordelijkheden draagt bij aan een goede uitvoering op dat thema.

Eerder is al vermeld dat sommige thema's aparte financieringsbronnen hebben en daarmee meer armslag. Ook spelen soms maatschappelijke ontwikkelingen mee, waardoor bepaalde onderwerpen de tijd mee hebben om sneller tot wasdom te komen. Door deze variabelen te abstraheren, komen de volgende succesfactoren in de aan- en besturing voor het behalen van resultaten naar voren:

- Stabiele bezetting en weinig wisselingen in het portefeuillehouderschap, waardoor collectief geheugen en commitment geborgd is. In de periode 2021-2025 zijn op alle niveaus (CIO Rijk, CIO's uit het CIO-beraad) wisselingen geweest. Voor bepaalde thema's waren er tijdens bepaalde (lange) periodes geen portefeuillehouders beschikbaar (pas recent zijn in 2025 weer portefeuillehouders voor thema 10 markt & innovatie aangesteld). Ook zijn wisselingen

¹¹ I-strategie Rijk 2021 – 2025. Bijlage bij Kamerstuk 26 643 / 779, 2020 – 2021.

¹² Recent is besloten dat het portefeuillehoudersoverleg voor thema 3 (ICT-landschap) en 4 (generieke voorzieningen) samen wordt gevoegd.

doorgevoerd tussen CIO's die andere thema's hebben overgenomen. Met name in het jaar 2023 waren heel veel rollen vacant. Dit was belemmerend voor de voortgang. A contrario geredeneerd: een stabiele bezetting op een thema helpt.

- De invulling van de portefeuillehoudersrol verschilt tussen personen. Dit kan het beste worden gekwalificeerd als 'ergens verantwoordelijk voor zijn' of 'daadwerkelijk ergens van zijn'. Die laatste houding is veelal succesvoller dan de eerste.
- Eén stuurgroep springt er tussenuit qua volwassenheidsniveau en productie van stukken en dat is de stuurgroep van thema 2 Digitale weerbaarheid. Hoewel de organisatie van thema 2 vaak als succesvol voorbeeld wordt genoemd, betekent het niet automatisch dat dit de standaard hoort te zijn voor de andere thema's (en dit gegeven de beperkte financiële middelen ook helemaal niet kan). Ook thema's die er juist uitspringen vanwege hun ranke en slanke governance (6 en 8) hebben voldoende resultaten behaald. Succesfactor zit hiermee veel meer op de wisselwerking tussen portefeuillehouder en dossierhouder CIO Rijk. Diverse portefeuillehouders hebben benoemd dat zij meer verwachten van de inhoudelijke ondersteuning en voorbereiding van directie CIO Rijk op een aantal thema's. Hierbij speelt de beperking dat portefeuillehouders dit er even bij doen en niet heel veel tijd beschikbaar hebben. Een gedegen voorbereiding en aanjagersrol helpt dan. Net als op CIO niveau, is er ook binnen de directie CIO Rijk veel verloop geweest op dossierhouders niveau.

Desondanks is er geen one size fits all, er zijn meerdere wegen die naar succes/resultaat leiden. Afhankelijk van de inhoud en maturiteit van een thema, (gewenste) rol van CIO's als portefeuillehouders, facilitering van CIO Rijk tot en met de relatie met specifieke voorportalen, dient gekeken te worden naar een optimale invulling per thema.

4. VRAAG 3: HOE HEEFT DE I-STRATEGIE RIJK BIJGEDRAGEN AAN HET VERVULLEN VAN DE TAKEN VAN DE CIO RIJK EN DEPARTEMENTALE CIO'S?

In dit hoofdstuk bekijken we hoe de I-strategie Rijk bijgedragen heeft aan het vervullen van de taken van CIO Rijk en departementale CIO's. Allereerst presenteren wij een korte beschrijving van de taken en bevoegdheden van CIO Rijk en departementale CIO's. Daarna beschrijven we hoe de I-strategie al dan niet bijdraagt aan invulling geven aan hun taken en verantwoordelijkheden.

Besluit CIO-stelsel 2021

Uit het besluit CIO-stelsel 2021 komen de volgende taken en bevoegdheden naar voren voor departementale CIO's, CIO Rijk en CISO's en CISO Rijk.

Taken van een departementale CIO

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

- a) het adviseren van het lijnmanagement en de minister over het beleid ten aanzien van informatievoorziening en digitalisering;
- b) het adviseren van het lijnmanagement en de minister over de implicaties voor informatievoorziening en digitalisering van (voorgenomen) wet- en regelgeving, beleids- en uitvoeringstrajecten en investeringen;
- c) het opstellen, beheren en zorgdragen voor de uitvoering van een meerjarig informatieplan voor het ministerie met een financiële paragraaf;
- d) het richten op en stimuleren van digitale transformatie en technologisch gedreven innovatie binnen het ministerie door het investeren in een cultuur van kennisdeling en door het lerend vermogen op het gebied van digitalisering binnen het ministerie te bevorderen;
- e) het met inachtneming van toepasselijke rijksbrede kaders en ICT-voorzieningen zorgdragen voor de ontwikkeling en coördinatie van informatievoorzieningsbeleid en digitaliseringsbeleid en de ontwikkeling en het beheer van de informatiesystemen van het ministerie;
- f) het toezien op naleving van de kaders gesteld op grond van de artikelen 2 en 6 van het Coördinatiebesluit en het gevraagd en ongevraagd informeren en adviseren van het verantwoordelijk lijnmanagement en de CIO Rijk hierover;
- g) het ontwikkelen en coördineren van integraal portfoliomanagement en levenscyclusmanagement om de samenhang tussen ICT-(door)ontwikkeling en ICT-beheer van het kerndepartement en dienstonderdelen te bewaken;
- h) het gevraagd en ongevraagd adviseren en informeren van de CIO Rijk voor zover dit redelijkerwijs noodzakelijk is voor diens taakuitoefening, bedoeld in artikel 11;
- i) het zorgdragen voor voldoende aandacht binnen het ministerie voor continue beheeractiviteit en verbetering van de ICT-infrastructuur inclusief de benodigde technologische vernieuwing en informatiebeveiliging;
- j) het uitvoeren van oordelen aangaande de beheersing, haalbaarheid, risico's en implicaties van alle voorgenomen en in uitvoering zijnde activiteiten met een grote ICT-component, conform de daarvoor geldende rijksbrede kwaliteitsnormen; en
- k) het aanmelden van activiteiten bij het Adviescollege ICT-toetsing, als bedoeld in artikel 4, eerste lid, van het Instellingsbesluit Adviescollege ICT-toetsing.

Taken CIO Rijk

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

- a) richten op en stimuleren van digitale transformatie en technologisch gedreven innovatie, door het investeren in een cultuur van kennisdeling en door het lerend vermogen op het gebied van digitalisering te bevorderen;
- b) het adviseren van de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en het lijnmanagement van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties over de gevolgen voor het rijksbrede digitaliserings- en informatievoorzieningsbeleid, de rijksbrede informatieprocessen en informatiesystemen van onder andere (voorgenomen) wet- en regelgeving, beleid, uitvoeringstrajecten en investeringen voor zover deze betrekking hebben op de rijksdienst;
- c) het coördineren van het CIO-stelsel binnen de Rijksdienst;
- d) het ontwikkelen, coördineren en monitoren van de implementatie van het rijksbrede digitaliserings- en informatievoorzieningsbeleid en van een meerjarige I-strategie en -beleid voor de rijksdienst;
- e) het ontwikkelen en beheren van kaders zoals bedoeld in artikel 2, eerste lid, en 6, tweede lid, van het Coördinatiebesluit, met betrekking tot informatiesystemen van de ministeries;
- f) het beoordelen van op grond van de in artikel 6, eerste lid, van het Coördinatiebesluit ontvangen informatie voor eventuele aanscherping van de kaders, bedoeld in onderdeel e, en ter bevordering van het lerend vermogen op het gebied van digitalisering binnen de rijksdienst;
- g) het voorbereiden van de jaarrapportage over de digitalisering, informatievoorziening en informatiesystemen binnen de rijksdienst;
- h) het toezien op de naleving van de op grond van artikelen 2, eerste lid, en 6, tweede lid, van het Coördinatiebesluit gestelde kaders over de informatiesystemen van de ministeries en de wijze waarop de gegevens over de informatiesystemen worden verstrekt; en
- i) het toezien op de kwaliteitsaspecten van de informatieplannen, bedoeld in artikel 4, onder c, aan vastgestelde kwaliteitsnormen en het rapporteren hierover aan de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

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

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

Onderdeel van het Besluit CIO-stelsel uit 2021 is een driejaarlijkse evaluatie van het stelsel. Dit is in 2024 uitgevoerd door de Auditdienst Rijk.¹³

De tien inhoudelijke thema's van de I-strategie geven mede-invulling aan de formele taken van CIO Rijk en CIO's.

De I-strategie draagt op meerdere wijzen bij aan de taken van CIO Rijk en departementale CIO's. Inhoudelijk is een duidelijke koppeling te maken tussen de 10 thema's uit de I-strategie en hoe deze bijdragen aan de taken van CIO Rijk en CIO's. Ter voorbeeld:

- 'het ontwikkelen, coördineren en monitoren van de implementatie van het rijksbrede digitaliserings- en informatievoorzieningsbeleid en van een meerjarige I-strategie en -beleid voor de rijksdienst' → thema 1
- 'het zorgdragen voor voldoende aandacht voor ... informatiebeveiliging' → thema 2

¹³ Dit betreft de Evaluatie CIO-stelsel Rijksdienst 2024, Auditdienst Rijk, september 2024.

- 'zorgdragen voor ... de ontwikkeling en het beheer van de informatiesystemen' → thema 3
- 'het ontwikkelen en coördineren van integraal portfoliomanagement en levenscyclusmanagement om de samenhang tussen ICT-(door)ontwikkeling en ICT-beheer' → thema 4
- 'zorgdragen voor de ontwikkeling en coördinatie van informatievoorzieningsbeleid' → thema 5
- 'het ontwikkelen en beheren van kaders ... met betrekking tot informatiesystemen van de ministeries' → thema 6 (en andere thema's)
- 'het investeren in een cultuur van kennisdeling en door het lerend vermogen op het gebied van digitalisering te bevorderen' → thema 7
- 'het voorbereiden van de jaarrapportage over de digitalisering, informatievoorziening en informatiesystemen binnen de rijksdienst' → thema 8
- 'het coördineren van het CIO-stelsel binnen de Rijksdienst' → thema 9
- 'richten op en stimuleren van ... technologisch gedreven innovatie' → thema 10

Zoals eerder aangegeven, achten CIO's alle thema's relevant en vormen deze sowieso onderdeel van hun takenpakket bij een ministerie of uitvoeringsorganisatie. De I-strategie draagt positief eraan bij om onderwerpen in gezamenlijkheid en rijksbreed te kunnen oppakken.

De I-strategie geeft verder met thema 9 verder invulling en bijdrage aan het beter kunnen vervullen van de taken en positie van CIO Rijk en CIO's bij departementen en uitvoeringsorganisaties. Het gaat dan om de doorontwikkeling van het CIO-stelsel (I-besturing) en ook de bijhorende doorzettingsmacht van CIO Rijk. Hieronder een aantal relevante observaties, waarbij aangetekend dat dit geen uitputtende en volledige evaluatie is van het CIO-stelsel, zoals reeds in 2024 de ADR heeft gedaan.

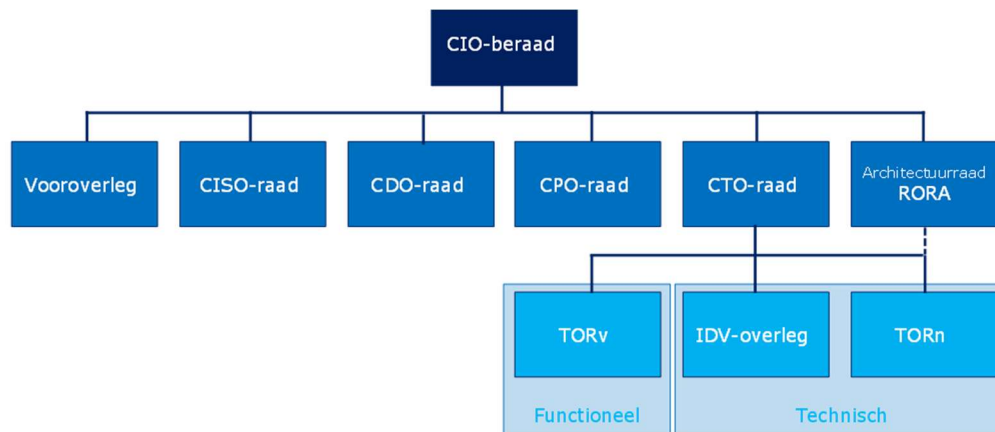
Doorontwikkeling van het I-stelsel met nieuwe CxO rollen en raden versterkt en ondersteunt CIO's bij de uitvoering van hun taken; er dient wel blijvende aandacht te zijn voor integraliteit van besluitvorming.

In thema 9 van de I-strategie is onder meer gekeken naar de vernieuwing van het CIO-stelsel en formalisering van diverse CIO functies. De ADR heeft geconstateerd dat departementen en CIO Rijk het CIO-stelsel grotendeels hebben ingericht volgens het Besluit CIO-stelsel uit 2021, maar dat een stevige doorontwikkeling noodzakelijk is. Gedurende de looptijd hebben CIO Rijk en CIO's hier verder invulling gegeven om, naast de bestaande CIO, CISO en CTO en bijhorende raden, ook invulling te geven aan een CPO en CDO rol/raad. In 2023 is daar ook de architectuurraad RORA bijgekomen. Al deze rollen met bijhorende raden dienen de CIO's bij de uitvoering van hun functie te ondersteunen. In de onderzoeksperiode bevonden de diverse rollen en raden zich nog in verschillende stadia van volwassenheid. Uit documenten en gehouden gesprekken komt het volgende naar voren:

- CIO-beraad: Loopt goed en is volwassen qua uitvoering
- CISO raad: Loopt goed en is volwassen qua uitvoering
- CTO raad: Vormde gedurende het grootste deel van de periode niet een afspiegeling van het CIO beraad; hierin zaten namelijk niet de vertegenwoordigers van alle departementen, maar juist de ICT-dienstverleners van het Rijk namens de departementen. Voorstellen en besluiten van de CTO raad werden daardoor niet altijd tijdig besproken en/of gedragen door leden van het CIO beraad. Begin 2025 is afgesproken dat de CTO raad nu ook een afspiegeling vormt van het CIO-beraad en dat overleggen als Tactisch Overleg Rijksbrede Netwerken (TORn) en Tactisch Overleg Rijksbrede Voorzieningen (TORv) samen met een overleg voor dienstverleners (IDV) de onderraden van de CTO raad vormen. Met deze insteek is het streven dat plan- en besluitvorming in de CTO raad en richting het CIO-beraad wordt verbeterd. Resultaat hiervan wordt dus binnen afzienbare tijd verwacht
- CDO raad en CPO raad: zijn relatief nieuw en nog in oprichting; ook deze vormen een afspiegeling van het CIO-beraad
- Architectuurraad RORA: is eind 2023 opgericht. In de beleving van enkelen richt deze zich op het overheidsbrede architectuur en zou de focus moeten liggen op rijksbreed. Onderwerpen ten aanzien van architectuur zullen vaak ook in andere raden behandeld worden, de RORA fungeert als een 'saté-prikker' door alle onderwerpen.

- Vooroverleg CIO-beraad: loopt veelal lang en goed, maar met de nieuwe voorportalen is de vraag wie in het vooroverleg zitten hebben (bijv. adviseurs van CIO's of hoofden CIO-office), met welk mandaat en welke onderwerpen hier behandeld worden (worden hier de 'overige' onderwerpen besproken die niet in de andere voorportalen komen of is dit het overleg voor afstemming en een check op integraliteit van stukken die via andere portalen zijn gelopen voordat het naar het CIO-beraad gaat?).

In het voorjaar van 2025 bevindt de beoogde nieuwe governance zich in een pilotfase, zie onderstaande figuur (*bron: regeling CIO beraad en voorportalen, eind maart 2025*)



De pilotfase praktijk zal uitwijzen of de (voorlopig) hernieuwde inrichting voldoende werkt, wij adviseren dit te monitoren en hierbij ook het advies van de ADR in acht te nemen: "borg in de voorportalen de aansluiting met en afdekking van alle thema's uit de I-strategie".

Belangrijk aandachtspunt is integraliteit. Overleggen en voorportalen dienen zelf ook oog te houden voor de integraliteit bij digitaliseringsvraagstukken. Security (CISO), privacy (CPO), gegevens, informatie, AI en algoritmen (CDO) tot ICT-aanbod(sturing) en informatietechnologie (CTO) kunnen in de praktijk bij digitaliseringsvraagstukken verschillende en zelfs tegengestelde perspectieven bieden. Een goede weergave van deze verschillende perspectieven, voorafgaand aan een besluit door een CIO en/of de bestuursraad, is van belang om te voorkomen dat achteraf keuzes teruggedraaid moeten worden.

Onduidelijkheid en zelfs onderlinge frustratie tussen de verschillende CxO rollen en raden over bijv. hoe besluitvorming in de voorportalen loopt, kost onnodig tijd en energie en leidt tot suboptimale besluitvorming. De ADR waarschuwt hierbij te voorkomen dat de doorontwikkeling te ver doorslaat in bureaucrativering met risico's van 'langs elkaar heen werken' en 'te veel kapiteins (of Chiefs) op één schip'.

De doorzettingsmacht van CIO Rijk blijft een delicaat punt. In de praktijk dient de juiste balans gevonden te worden tussen consensus/meerderheid bij besluitvorming tot inzet van kaderstellende en regisserende rol op onderwerpen die een rijksbrede generieke werkwijze rechtvaardigen.

Een ander delicaat punt, dat meespeelt bij het al dan niet realiseren van de I-strategie, dat ook in voorgaande evaluaties steeds naar voren kwam¹⁴ is de doorzettingsmacht van CIO Rijk. Formeel luidt de tekst als volgt:

¹⁴ Bijv. in de evaluatie van de Strategische I-agenda, de voorganger van de I-Strategie 2021 – 2025 en de evaluatie van het CIO-stelsel door de ADR in 2024.

De CIO Rijk is voorzitter van het CIO-beraad en is bevoegd om, namens de minister van BZK, gehoord hebbende de ministeries die het mede aangaat, IV-kaders -beleid en -richtlijnen vast te stellen. In het CIO-beraad wordt op de volgende wijze besloten:

1. Consensus; gezamenlijk besluit of een besluit waartegen niemand principiële bezwaren heeft. Indien het niet lukt om tot consensus te komen¹⁵;
2. Gehoord hebbende de ministeries die het mede aangaat; de CIO Rijk neemt een besluit en neemt hierbij in acht:
 - a. de implicaties van het besluit voor de departementen die het aangaat;
 - b. dat alle relevante ministeries en belanghebbenden tijdig zijn betrokken;
 - c. dat het proces open en transparant wordt gevoerd en dat alle partijen goed geïnformeerd zijn over de voortgang en de besluitvorming;
 - d. dat de hiertoe vastgestelde procedures voor het verkrijgen van instemming, inclusief het verzamelen van op- en aanmerkingen worden gevolgd;
 - e. dat alle vergaderingen en beslissingen nauwkeurig worden gedocumenteerd voor transparantie en verantwoording;
 - f. dat beslissingen goed onderbouwd zijn.

Sommige CIO's zouden graag zien dat de doorzettingsmacht wat vaker wordt ingezet op rijksbrede onderwerpen. Perceptie is dat nog wel eens de 'sui generis' kaart wordt getrokken, waarbij departementen dan wel uitvoeringsorganisaties blijven benadrukken toch echt uniek te zijn en daarom een uitzondering wensen op centraal gecoördineerde beslissingen. Anderzijds geeft CIO Rijk aan dat het doordrukken van een besluit ook tot meer weerstand kan leiden bij volgende besluiten of tot pogingen om op hoger niveau in bijvoorbeeld het ICBR dit terug te draaien. En wanneer CIO Rijk iets besluit voor alle betrokken Rijksoverheidsonderdelen, op basis van diens mandaat, kan de financiering van een dergelijk besluit weer mogelijk afhankelijk zijn van alle departementen. Dit kan bijvoorbeeld via de kostenverdeelnotitie voor generieke voorzieningen, of op een andere wijze via het ICBR, vanwege impact op de hele bedrijfsvoering. Er is namelijk geen centrale financiering voor CIO Rijk met betrekking tot de I-strategie.

Los van bovenstaande, geldt verder ook de grondwettelijke onafhankelijkheid van de departementen en uitvoeringsorganisaties versus de bevoegdheid van CIO Rijk (evenals ook minister van BZK via het coördinatiebesluit) om beleid vast te stellen voor andere organisaties. Daarbij is de verwevenheid van IT en operationele processen groot en daardoor is het voor CIO Rijk en ook voor departementale CIO's niet altijd goed te overzien wat de impact is van besluiten op grote uitvoeringsorganisaties. Daar waar uitvoeringsorganisaties daadwerkelijk uniek zijn met bijhorende redenen en belang, is een onderbouwd verzoek tot afwijking van rijksbrede kaders evident.

De scheidslijn tussen enerzijds sturen op basis van met name consensus en/of meerderheid met departementale en uitvoeringsorganisatie CIO's en anderzijds inzet van de kaderstellende en coördinerende rol vanuit CIO Rijk is en blijft daarmee dun. Strated onderstreept hierbij ook de bevindingen en adviezen van de ADR bij haar evaluatie van het CIO-stelsel 2024, waarin onder andere wordt gesteld dat er nog onvoldoende duidelijke focus is voor wat betreft de autonome rol van het CIO-beraad in de digitaliseringsopgave van de Rijksdienst.

HET BREDERE SPEELVELD VOOR DE I-STRATEGIE EN DIGITALISERINGSOPGAVE

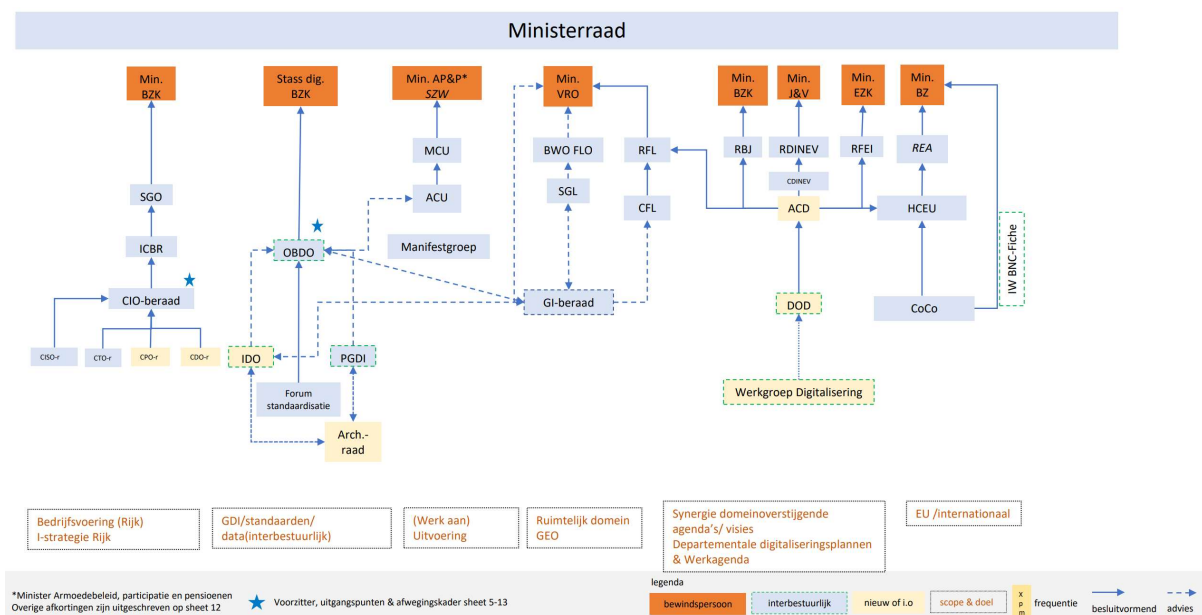
De governance wat betreft digitalisering binnen de (rijks)overheid is complex.

In deze, evenals in voorgaande evaluaties¹⁶, is gewezen op het bredere speelveld met de diverse partijen die te maken hebben met de I-strategie en de onderliggende thema's. Binnen diverse thema's is de betrokkenheid van andere partijen en Rijksonderdelen al te zien met bijvoorbeeld het

¹⁵ Er is een uitzonderingspositie voor het ministerie van Defensie; zij maakt een eigen afweging bij onderwerpen waarvan de implicaties raken aan de wapensystemen.

¹⁶ Evaluatie CIO-stelsel Rijksdienst 2024, Auditdienst Rijk, september 2024.

samenspel met het Programma Open op Orde voor thema 5 en de directie A&O|DGDOO bij thema 7. Daarnaast zijn er meerdere interdepartementale en -bestuurlijke gremia naast het CIO-beraad. Zoals de interdepartementale commissie bedrijfsvoering Rijk (ICBR), de interdepartementale commissie organisatie en personeel (ICOP), het overheidsbreed digitaliseringsoverleg (OBDO), met daaronder subportalen als het meerjarenprogramma infrastructuur digitale overheid (MIDO). Ook is er de ambtelijke commissie digitalisering (ACD). Onderstaande figuur illustreert de complexe governance voor een groot van de onderzoeksperiode¹⁷ wat betreft digitalisering.



Bron: Programmeringsraad Generieke Digitale Infrastructuur, maart 2023

Uit bovenstaande figuur blijkt dat het goed mogelijk is dat besluiten genomen in het CIO-beraad nogmaals opnieuw worden besproken in bijvoorbeeld de ICBR en dan tot een aanpassing van het besluit leidt. Hierbij wijzen gesproken personen op de (in hun beleving bestaande) weeffout dat sommige leden van het CIO-beraad tevens als pSG ook in de ICBR zitten. Verder kon het in de onderzoeksperiode zijn dat hetzelfde onderwerp in meerdere gremia wordt besproken, met al dan niet dezelfde betrokken functionarissen, via enerzijds de lijn van het CIO-beraad en anderzijds via de lijn van ACD. Bij afstemming binnen het MIDO, OBDO en/of ACD zijn ook de andere overheden vertegenwoordigd. Los van andere Rijksonderdelen, hebben de I-strategie en (sommige) CIO's ook te maken met andere overheden, stelselpartijen, marktpartijen en kennis- en onderwijsinstellingen als opdrachtgever, partner en/of andere rol.

Strated onderstreept hierbij de bevindingen en adviezen van de ADR om bij het nieuwe besluit CIO stelsel de afbakening tussen de positie van CIO-beraad als voorportaal van de ICBR in de herziene versie mee te nemen. En ook over de relatie met de ACD heeft de ADR het nodige opgemerkt, onder andere dat een mogelijke scheidslijn zou kunnen liggen in de afbakening van werkzaamheden. Waar het CIO-beraad zich specialistisch richt op de bedrijfsvoering van de Rijksdienst en de ACD zich richt op de inzet van digitalisering voor de maatschappelijke opgaven. Een andere door de ADR geschetste optie ligt mogelijk in de samenvoeging van beide overlegstructuren. Die kent verschillende voordelen en nadelen (bijvoorbeeld: minder onderlinge coördinatie vanuit BZK tussen gremia, maar nog steeds inhoudelijke coördinatie op onderwerpen, eenduidigere afbakening van werkzaamheden, enzovoorts). Dat vergt goed beargumenteerde en transparante afwegingen vanuit CIO Rijk, de departementen en in het gezamenlijke CIO-beraad.

¹⁷ Inmiddels is een vereenvoudiging doorgevoerd.

5. VRAAG 4: HOE VERHOUDT DE I-STRATEGIE ZICH ALS STURINGSMIDDEL T.O.V. ANDERE STURINGSMIDDELEN?

KOPPELING VAN DE I-STRATEGIE MET ANDERE STURINGSMIDDELEN EN BELEIDSINITIATIEVEN

De I-strategie wordt beschouwd als complementair en aanvullend op diverse andere (rijksbrede) sturingsmiddelen en initiatieven.

De I-strategie is niet in een beleidsvacuüm opgesteld noch in een vacuüm uitgevoerd. De I-strategie en onderliggende thema's hebben te maken met (1) Vigerend beleid, (2) Thema's binnen de I-strategie die aansluiten op rijksbrede en Europese plannen en initiatieven, (3) Nieuwe beleidsinitiatieven en (4) Departementen en uitvoeringsorganisaties die met hun eigen interne informatie- en andere 'going concern' plannen zelf uitvoering aan thema's van de I-strategie binnen hun ministerie en organisatie geven.

Ad (1) Vigerend beleid bij start

Een aantal vigerende rijksbrede beleidsinitiatieven zijn ook ten tijde van de publicatie van de I-strategie in 2021 benoemd in de I-strategie zelf. Denk aan de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (2020), de Agenda Digitale Overheid/NL DIGIbeter (2020), de Nederlandse Cybersecurity Agenda (2018).

Ad (2) Thema's binnen I-strategie die aansluiten op (specifieke) rijksbrede en Europese plannen en initiatieven

Daarnaast hebben verschillende thema's van de I-strategie te maken met specifieke rijksbrede plannen en initiatieven die gedurende de periode 2021 – 2025 zijn gepubliceerd. Een selectie van voorbeelden (niet uitputtend) per thema:

- Thema 2 Digitale weerbaarheid heeft logischerwijs te maken met de Nederlandse Cybersecurity Strategie uit 2022 (en eerder de Nederlandse Cybersecurity Agenda uit 2018) en onderzoeken zoals het jaarlijks Cybersecuritybeeld Nederland. Daarnaast is er ook Europese wet- en regelgeving om aan te voldoen (zoals de Cyber Resilience Act, NIS2, etc.) evenals Europese plannen om Pan Europees op te trekken (vanwege aantrekkelijke financieringsmogelijkheden en realiseren van inkoopkracht).
- Thema 3 ICT-landschap en 4 Generieke Voorzieningen dragen zelf bij aan de ontwikkeling van nieuwe sturingsdocumenten en plannen met kaders en richtlijnen voor bijv. cloud, maar zijn ook betrokken bij de verbetering van dienstverlening, zoals beschreven in NL DIGIbeter. Daarnaast is hier ook een koppeling met initiatieven op vlak van het domein van directie Digitale Overheid|DGDOO bij BZK inzake de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) overheid. Het betreft niet alleen rijk, maar ook andere overheden. De afstemming met andere overheden en publieke instellingen over architectuurprincipes rond de GDI vergt betrokkenheid en een lange adem.
- Thema 5 Informatiehuishouding is als beleidsthema en onderwerp onderdeel van de taken van een CIO, maar in de uitvoering in de afgelopen jaren is dit via het programma Open op Orde met een eigen programmastructuur uitgevoerd. De realisatie van dit thema wordt ook niet aangestuurd door het CIO-beraad (zie I-strategie, blz. 5). Open op Orde is één van de drie sporen van Open Overheid, met daarnaast ook Openbaarmaking (Woo) evenals de nieuwe Archiefwet. Dit thema kent dus veel sturingslijnen. Na 2026 stopt het programma en staat directie CIO Rijk hier mogelijk weer opnieuw voor aan de lat, waardoor goede afstemming tussen programma en beleidsdirectie noodzakelijk is.
- Thema 6 Data en algoritmen werkt aan kaders en richtlijnen voor AI. Hier spelen – net als voor andere thema's – ook ontwikkelingen rond Europese wet- en regelgeving, zoals de AI act. Daarnaast geldt voor dit thema – net als ook voor thema's 2 met de CISO raad, 3 en 4

met de CTO raad en onderraden –dat de CDO raad een eigen jaarplan heeft opgesteld op basis van de jaarplannen van de departementale CDO-offices.

- Voor Thema 7 I-Vakmanschap geldt dat het onderwerp van I-Vakmanschap een sterke koppeling heeft met keuzes en beleidsmatige ontwikkelingen in de HR/P&O kolom van het Rijk, onder verantwoordelijkheid van de directie A&O|DGDOO bij BZK. Ook de directie IFHR|DGDOO bij BZK, die een rol heeft bij inhuur en contractmanagement van externe ICT-professionals kent een koppeling met thema 7. De afstemming tussen directie CIO Rijk en directie A&O rond I-Vakmanschap is nog relatief nieuw in opzet (pas sinds 2024).
- Thema 8 Transparantie en inzicht heeft niet zozeer een koppeling met andere beleidsinitiatieven, maar verantwoording van zowel het Rijks ICT-dashboard als ook de I-strategie is gekoppeld aan de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk.
- Thema 1 I in 't hart en thema 9 I-Besturing werken zelf aan nieuwe besluiten en regelgeving, met o.a. ook een nieuw Besluit CIO-stelsel, verwacht in de zomer van 2025.
- Thema 10 Markt en innovatie gericht op samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en onderzoek op vlak van ICT, hebben een duidelijke koppeling met de Nederlandse Digitaliseringsstrategie 2018 en de Agenda Digitale Overheid (NL DIGIbeter) uit 2020. Ook hier heeft het onderwerp rond innovatief en duurzaam inkopen een relatie met het vakgebied van de directie IFHR|DGDOO bij BZK. Daarnaast speelt ook bij dit thema Europese wet- en regelgeving rond duurzaamheid een rol.

Ad (3) Nieuwe beleidsinitiatieven

Er zijn ook andere plannen ontwikkeld gedurende de huidige looptijd van de I-strategie, zoals de Nederlandse Cybersecuritystrategie 2022 – 2028 (2022), de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren (2022), Actieplan Open op Orde (2021) en Actieplan Open Overheid 2023 – 2027 (2023). Ook wordt gewerkt aan een nieuwe Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS) die naar verwachting in het voorjaar van 2025 uitkomt.

Ad (4) Departementale informatieplannen

Departementen hebben, in lijn met thema 1 van de I-strategie, eigen meerjarige informatieplannen opgesteld die ze jaarlijks bijwerken. De thema's uit de I-strategie komen hierin terug. Departementen zijn overeengekomen dat de vijf thema's waar de komende jaren extra departementale aandacht naar uitgaat, zijn: I in het hart, digitale weerbaarheid, I-vakmanschap, data & algoritmes en informatiehuishouding. Wat daarnaast als rode draad in de informatieplannen doorklinkt, is dat de druk groot is omdat er veel speelt en de complexiteit alleen maar toeneemt. Naast het voldoen aan bestaande wettelijke verplichtingen, zijn er altijd nieuwe beleidsmatige ontwikkelingen en nieuwe EU-regelgeving waaraan moet worden gewerkt. Alles is urgent, maar niet alles kan tegelijk. Daarnaast maakt de krappe arbeidsmarkt het lastig om extra capaciteit aan te trekken. De bestaande capaciteit moet worden verdeeld tussen het implementeren van nieuw beleid en het onderhouden of vervangen van bestaande informatiesystemen. Dit alles vraagt om verantwoorde keuzes in prioritering.¹⁸

Bovengenoemde sturingsmiddelen en initiatieven worden veelal inhoudelijk als complementair en aanvullend op de I-strategie ervaren. Enige inhoudelijke overlap en herhaling is nooit helemaal te vermijden, dat wordt, weergegeven uitzonderingen daargelaten, niet als hinderlijk ervaren voor de uitvoering van de I-strategie.¹⁹

¹⁸ Kamerbrief Informatiecommunicatie en Technologie, staatssecretaris BZK, 22 december 2023.

¹⁹ Verder wijzen de terugkerende hoog-over plannen en strategieën dat het verbeteren van de uitvoering en op orde krijgen (en houden) van de basis een uitdaging blijft voor het Rijk.

Voor twee sturingsdocumenten is de koppeling met de I-strategie ofwel niet goed verlopen (Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren) ofwel is vooralsnog onduidelijk hoe dit zich verhoudt richting de nabije toekomst (Nederlandse Digitaliseringsstrategie).

In november 2022, één jaar na de I-strategie, kwam de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren uit van de toenmalige staatssecretaris BZK. De werkagenda, voortkomend uit het coalitieakkoord 2021-2025 en de digitaliseringsagenda, zette in op publieke waarden om in de digitale transitie te borgen, het gesprek over waardengedreven digitalisering te faciliteren, en de bouwstenen van een waardengedreven digitale overheid te ontwikkelen.²⁰ Er waren 5 programmalijnen gericht op:

- Iedereen kan meedoen in het digitale tijdperk
- Iedereen kan de digitale wereld vertrouwen
- Iedereen heeft regie op het digitale leven
- Een digitale overheid die waardengedreven en open werkt voor iedereen
- Versterken van de digitale samenleving in het Caribisch deel van het Koninkrijk

Uit door ons gehouden gesprekken blijkt dat met de Werkagenda er naast de I-strategie een tweede, parallel sturingsdocument kwam voor directie CIO Rijk en de CIO's uit het CIO-beraad. Om grip te houden op ontwikkelingen en acties is vanuit CIO Rijk een koppeling gemaakt tussen hoe de I-strategie zich verhoudt tot de Werkagenda.²¹ Er is een koppeling gemaakt van de thema's uit de I-strategie met de programmalijnen van de werkagenda, waarbij sommige thema's in meerdere programmalijnen nrs. terugkomen:²²

1. I in het hart - 4
2. Digitale weerbaarheid - 2 + 4
3. ICT-landschap - 4
4. Generieke voorzieningen - 3 + 4
5. Informatiehuishouding - 4
6. Data en algoritme - 3 + 4
7. I-vakmanschap - 4
8. Transparantie en inzicht - 4
9. I-besturing - 4
10. Markt en innovatie - 2 + 4

Het heeft veel coördinatietijd gekost om de inhoudelijke zaken uit de I-strategie te linken aan de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren. De monitoring van de I-strategie is geïntegreerd in de monitoring van de resultaten van de werkagenda. Binnen DGDOO is een programmamanager verantwoordelijk voor de monitoring op de voortgang van de werkagenda. Er was soms onduidelijkheid hoe beide strategieën zich nu tot elkaar verhouden.

Het voornaamste verschil tussen beide instrumenten ligt in de focus. In de Werkagenda wordt de nadruk gelegd op het directe effect van digitaliseringsvraagstukken op de burger, terwijl de I-strategie zich vooral richt op de randvoorwaarden. De focus van de digitaliseringsvraagstukken op de burger zijn daarmee meer indirect.

Het draagvlak voor de Werkagenda is binnen het Rijk vanaf het begin af aan minder geweest dan voor de I-strategie. Daar waar de I-strategie bottom-up door CIO Rijk met departementale CIO's en andere CIO's uit het CIO-beraad is opgesteld, werd de Werkagenda als een politiek bestuurlijk instrument gepercipieerd die top-down is opgelegd, op basis van adviezen van externen. Met het nieuwe kabinet in 2024 is de waardenagenda niet meer actueel en 'on top of mind' op Rijksniveau. De blik is inmiddels weer gericht op de I-strategie.

²⁰ Bron: Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren, ministerie van BZK, november 2022.

²¹ Zo wordt in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk uit 2023 over 2022 gemeld dat de I-Strategie terug komt in de programmalijnen 2, 3 en 4 van de Werkagenda.

²² Bron: Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2023. Inventarisatie door directie CIO Rijk.

Lessen rond de gang van zaken rond de Werkagenda dienen meegenomen te worden bij de opstelling van de nieuwe Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS) die naar verwachting binnenkort uitkomt. Exacte informatie over de inhoud en invulling van de NDS is op moment van schrijven nog onbekend; wel stellen gesproken partijen het volgende op basis van huidige informatie:

- De NDS richt zich op de gehele overheid met streven naar één overheid (en dus niet alleen de focus op de Rijksoverheid)
- Thema's die genoemd worden als prioriteit:
 - Een overheid die burgers en ondernemers centraal stelt
 - Versterken digitale weerbaarheid en digitale autonomie
 - Digitaal vakmanschap
 - AI
 - Data
 - Cloud
- De uitwerking van de NDS is op hoofdlijnen van ieder thema (geen detailplannen (Rijks)onderdelen)
- Totstandkoming van de NDS vindt plaats met input en actieve betrokkenheid in werksessies met niet alleen directies bij BZK, maar ook andere departementen inclusief betrokkenheid van diverse CIO's.

De vraag is hoe een mogelijke opvolger van de I-strategie na 2025 (als deze er komt) aansluit op de nieuwe NDS. Zie voor beantwoording van deze vraag het volgende hoofdstuk.

6. VRAAG 5: WELKE CONCLUSIES, AANBEVELINGEN EN AANDACHTSPUNTEN ZIJN ER VOOR EEN OPVOLGER VAN DE I-STRATEGIE 2021-2025?

Zorg voor een goede uitvoering van de I-strategie 2021 – 2025 komend jaar met duidelijke bezetting van trekkers/portefeuillehouders per thema en afspraken over hun rollen en ondersteuning vanuit CIO Rijk.

De I-strategie loopt formeel nog tot eind dit jaar. De werkzaamheden voor de opvolger zijn inmiddels al gestart. Voor de uitvoering op korte termijn, tot einde 2025, adviseren wij te zorgen dat de honken wat betreft invulling trekkers/portefeuillehouders op alle thema's goed zijn bezet. Hierbij vragen wij aandacht voor ondersteuning vanuit Directie CIO Rijk richting de trekkers van de thema's. Immers, diverse portefeuillehouders hebben aangegeven meer van de ondersteuning op inhoud te verwachten. Tegelijkertijd dient ook het gesprek gevoerd te worden met trekkers wat van hen verwacht wordt in de overleggen: zijn ze meer ambassadeur of willen en/of krijgen ze ook een meer sturende rol?

Geef aandacht aan een effectief en efficiënt samenspel van 1) de portefeuillehoudersoverleggen/stuurgroepen met de verschillende voorportalen van het CIO-beraad, 2) de verschillende voorportalen onderling met het CIO-beraad en 3) het CIO-beraad met andere gremia.

In diverse interviews is opgemerkt dat er wel steeds meer 'C'-functies en -raden bij komen. Risico hiervan is een verkoking, waarbij beroepsgroepen soms ook nog lijnrecht tegenover elkaar komen te staan. Hierdoor duurt besluitvorming soms lang én stranden sommige inhoudelijk zeer goede onderwerpen. Het vraagt dan volwassenheid om met elkaar tot een goede, gedragen oplossing te komen. Randvoorwaarden om dit te realiseren zijn dat alle thema's zorgen voor een goede aansluiting bij de (nieuwe) voorportalen. Het gaat hierbij om hoe de portefeuillehoudersoverleggen en/of stuurgroepen per thema zich verhouden tot de verschillende voorportalen (zoals bijv. CTO raad, architectuurraad RORA en onderraden met thema's 3 en 4 evenals CDO raad met thema 6). Ook dient aandacht te zijn binnen de voorportalen voor integraliteit in besluitvorming.

Regie is hier in onze optiek belangrijker dan coördinatie. Beslissingen moeten zoveel mogelijk binnen het CIO-beraad en diens voorportalen genomen worden om te voorkomen dat stukken in de ICBR (Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk), ACD (Ambtelijke Commissie Digitalisering) of ander gremium opnieuw inhoudelijk behandeld moeten worden, wat veel tijd kost. Wij verwijzen hierbij ook naar de aanbeveling van de ADR: "de monitoring van de voortgang van de I-strategie kan explicieter worden behandeld in het CIO-beraad".

De I-strategie helpt CIO's zaken realiseren. Er is behoefte aan een opvolger van de 'I-strategie' die onder de NDS valt en daarop aansluit. In de nieuwe I-strategie kunnen op Rijksniveau NDS onderwerpen nader worden uitgewerkt alsmede extra onderwerpen worden opgenomen, die van belang zijn voor het Rijk (en niet conflicterend zijn met de NDS).

De hamvraag is of een nieuwe I strategie noodzakelijk is, nu de NDS eraan komt. Hoofdstuk 5 heeft uitgebreid beschreven hoe de huidige I-strategie zich verhoudt tot andere sturingsmiddelen en wat de NDS gaat inhouden. In ieder geval dient voorkomen te worden dat een situatie ontstaat vergelijkbaar met de eerdere Werkagenda, waarbij een botsing/overlap ontstond tussen twee instrumenten, de één politiek en de ander meer ambtelijk. Dit is door nagenoeg iedere betrokkene als zeer onwenselijk en belemmerend voor de uitvoering ervaren.

De toepassing van de NDS is overheidsbreed, terwijl een eventuele opvolger van de I-strategie Rijksbreed zal zijn. Alle gesprekspartners zijn het er over eens dat de NDS de juiste thema's benoemt en achten de NDS minder politiek gevoelig dan de voorganger, de werkagenda. De NDS is hoog-over

geformuleerd en een vervolg op de I-strategie zou een concretere uitwerking kunnen zijn van de hoofdvraag: hoe gaan de CIO's de NDS ten aanzien van Rijksopgaven bewerkstelligen?

Strated adviseert t.a.v. de opvolger van de I-strategie te kiezen voor de optie dat de overheidsbrede thema's van de NDS specifiek voor het Rijk geconcretiseerd worden. Hiermee vormt de NDS dan een paraplu voor de opvolger van de huidige I-strategie. Hierin kunnen dan ook thema's kwijt die de NDS niet benoemt, maar tegelijkertijd niet conflicterend zijn met de NDS én voor het Rijk wel degelijk van belang zijn. De NDS beslaat immers weinig tot geen thema's die over het algemeen bezien wat meer als 'run' (onderdeel van de dagelijkse beleids- en bedrijfsvoering) in plaats van 'change' worden gezien. Te denken valt dan aan wetgeving uit Europa (zoals AI act, NIS2, Duurzaamheid), het thema informatiehuishouding, thema's op het gebied van kaderstelling (I in het Hart en I-Besturing) en legacy uitdagingen van departementen en uitvoeringsorganisaties. De opvolger van de I-strategie dient hierbij een zelfstandig leesbaar document te zijn. Mocht in de toekomst de nieuwe NDS eerder stoppen of wegvallen, dan blijft zodoende de opvolger van de I-strategie bestaan als leidraad.

Zorg voor focus in de thema's door bepaalde thema's samen te voegen. Richt op concreet toepasbare thema's waar duidelijk een gezamenlijk belang en meerwaarde voor het Rijk ligt.

Er dient vanuit de functie en behoefte geredeneerd te worden. Thema's moeten landen in vruchtbare aarde, want de werkdruk is hoog. Zeker in huidige tijden van taakstellingen is het verder niet meer opportuun de strategie van duizend bloemen laten bloeien toe te passen, er dient focus aangebracht te worden. Meer focus op een beperkt aantal punten waar een gezamenlijk belang ligt, kan hierbij helpen. Meerwaarde kan verder gecreëerd worden door binnen het stelsel coalities te vormen op thema's. Snelheid maken met kleine kopgroepen en vervolgens de rest dan (vanuit regisserende en niet coördinerende rol) laten aanhaken.

Zorg voor concreet toepasbare thema's met inhoud, maak duidelijk wat het probleem is en welke oplossing daaraan gaat bijdragen. Zorg voor teksten die ruimte tot aanpassing bieden, het middel hoeft lang niet altijd genoemd te worden, alleen het einddoel. De kans is immers groot dat het doel op een andere manier bereikt wordt dan voorzien.

Specifiek ten aanzien van de thema's adviseert Strated het volgende: Thema 1, 9 en mogelijk 8 samenbrengen in uitvoering en hier scherpe keuzes te maken wat ten aanzien van deze thema's nog wel, maar zeker ook wat niet meer te doen. Hetzelfde geldt voor thema's 3 en 4. Strated adviseert hier goed aandacht voor te houden, ook in relatie tot de bijhorende (samen)werking met de CTO raad, en onderraden. Betrokkenen zien veel kansen om slimmer om te gaan met en uniforme keuzes te maken rond Generieke ICT-voorzieningen en het ICT-landschap. Zo zijn er nog steeds 20-30 werkplekoplossingen, KA-installaties, Teams-installaties etc. Als dergelijke standaard ICT-diensten worden omgezet in een rijksbrede voorziening is dat eenvoudiger voor de samenwerking, voor informatiebeveiliging, privacy, archivering, beheer, releases, etc. Zeker ook in het kader van huidige (en mogelijk aankomende) taakstellingen en hedendaagse geopolitieke ontwikkelingen, bestaat voor deze thema's een perfect momentum om zaken in samenwerking sneller te realiseren. De nieuwe I-strategie zou zich daarom onder meer kunnen richten op het concreet ontwikkelen van generieke voorzieningen en verplichte afname daarvan, plus stevige afspraken over standaardisatie, hergebruik en departement overstijgende samenwerking.

Openstaande vraag is waar thema's rond duurzaamheid, privacy en innovatie horen. Het zijn belangrijke thema's waarvoor altijd aandacht dient te zijn, ongeacht het van toepassing zijnde thema. Zijn dit nu afzonderlijke thema's die vragen om een eigen portefeuillehouders-overleg/stuurgroep of zijn het onderwerpen die in bestaande (nieuwe) gremia en thema's ondergebracht kunnen worden? Strated neigt naar deze laatste lijn en adviseert versnippering van deze thema's te voorkomen. Privacy kan reeds goed in de adviezen en uitvoering van de CPO raad worden meegenomen, waarmee dit thema binnen de CPO raad verder kan worden uitgewerkt met

een eigen jaarplan en acties.²³ Hierbij dient conform eerdere aanbeveling de lijn met het CIO-beraad en andere voorportalen (bijvoorbeeld het CDO) goed in acht te worden genomen. Duurzaamheid en innovatie zijn andere belangrijke thema's, die mogelijk in de werkzaamheden van het Vooroverleg CIO-beraad kunnen landen, om daar het overzicht te behouden hoe deze onderwerpen in de uitvoering bij andere thema's zijn opgenomen.

Blijf aandacht besteden aan het goed onderhouden van het CIO rijksnetwerk.

Een belangrijke – op papier minder zichtbare – positieve ontwikkeling van de afgelopen periode is het verbeterde contact tussen de CIO's in het CIO-beraad, onderling en met CIO Rijk, evenals tussen de verschillende CIO-offices van departementen en uitvoeringsorganisaties. Er dient blijvend aandacht te zijn voor het onderhouden van netwerken en contacten van de CIO's en hun offices teneinde elkaar goed te kunnen vinden. Zo leidt verbinding niet alleen tot beter begrip van elkaars situatie, maar ook kansen en gelegenheden om weer van elkaar te leren. En hierbij een randvoorwaarde voor vruchtbare samenwerking. Dit is zeker van belang met wisselingen van CIO's, CIO Rijk en ambtenaren bij CIO Rijk in de onderzoeksperiode. Hier geldt dat verandering de enige constante is en dat valt daarom ook niet uit te sluiten voor toekomstige verandering van sleutelposities. Een sterk en robuust netwerk helpt dan.

CIO Rijk en de overige CIO's uit het CIO-beraad zijn samen aan zet voor een opvolger van de I-strategie alsmede het onderzoeken van mogelijke extra financiering hierbij.

CIO Rijk en de CIO's van departementen en uitvoeringsorganisaties dienen de basis te leveren voor de mogelijke opvolger van de I-strategie, net als in het verleden is gedaan is voor de huidige I-strategie 2021-2025. De CIO's zullen hierbij de belangen vanuit hun eigen organisaties en werkomgevingen goed afwegen met gezamenlijke belangen en behoeftes als Rijksorganisaties. CIO's blijven verder verantwoordelijk om invulling te geven aan de ontwikkeling binnen hun organisaties met departementale informatieplannen.

Voor de I-strategie 2021-2025 was geen separaat budget, waardoor er elke keer gezocht moest worden naar middelen. Voor een opvolger van een I-strategie kan de discussie gevoerd worden over hoe plannen te financieren, wetende dat met een aankomende taakstelling überhaupt extra middelen beschikbaar stellen geen (eenvoudig) gegeven is. Verschillende varianten zijn mogelijk. Bijvoorbeeld (1) uitvoering binnen bestaande budgetten van directie CIO Rijk en de departementen-/uitvoeringsorganisaties, (2) thema's die zelf middelen vinden, zoals gedaan is binnen onder meer thema's 2, 5 en 7, (3) het komen tot een kostenverdeelnotitie voor niet alleen vergoeding van generieke rijksvoorzieningen, maar ook voor de plannen van een opvolger van de I-strategie en/of (4) budgetaanvragen bij gremia zoals de ICBR en SGO.

Adviezen van bijvoorbeeld ADR, AC-ICT, AR en ACOI helpen CIO's en houden hen scherp.

De onafhankelijke adviezen van de Auditdienst Rijk, het Adviescollege ICT-toetsing, de Algemene Rekenkamer en het Adviescollege Openbaarheid en Informatiehuishouding geven ondersteuning en diepgang om te zien wat beter kan en moet op de diverse thema's. De adviezen dragen ook bij aan realiseren van interne focus en aandacht. Deze adviezen moeten echter als een 'third line of defence' worden gezien. Hoe meer departementen en uitvoeringsorganisaties zelf conform I-strategie opereren, des te kleiner de kans dat de directie CIO Rijk en CIO's achteraf voor verrassingen komen te staan.

²³ Berenschot 2022, Inrichting rijksbrede privacy governance, blz. 7: "Zo wordt in thema 2 tot en met 7 van de I-strategie op zijn minst binnen elk thema een notie over privacy gemaakt".

BIJLAGE 1: NAMEN EN FUNCTIES GERAADPLEEGDE PERSONEN (IN PERIODE VAN I-STRATEGIE 2021-2025)

Interviews (17 personen)

- Aart Jochem - CISO Rijk - hoofd afdeling IBenP CIO Rijk
- Art de Blaauw – CIO Rijk vanaf juni 2024
- Eva Heijblom - Directeur-generaal DGDOO
- Fleur ter Borg - CTO Rijk, hoofd afdeling IDenV CIO Rijk
- Floor Kloosterman - Hoofd afdeling ISenV CIO Rijk
- Gerdine Keijzer – SG Klimaat en Groene Groei/PsG Economische Zaken
- Harold Block - Coördinerend beleidsmedewerker I-stelsel CIO Rijk - ISenV
- Hillie Beentjes - pDG Digitalisering en directeur BZK-afdeling Digitale Samenleving
- Irma van Gaalen - Directeur CIO-office en Integrale Veiligheid (CIV) - SZW
- Jeroen van der Vlugt – CIO Defensie
- Leo Peereboom - Directeur directie Informatievoorziening en Inkoop bij JenV
- Lourens Visser – Voormalig CIO Rijk, 2019-2023
- Maarten Jonker – Oud CIO Belastingdienst / CIO UWV
- Magchiel van Meeteren – Directeur Informatiemanagement, CIO BZK
- Nelleke Gulik – Voormalig secretaris CIO-beraad 2022-2024
- Rianne Blacquiére - Voormalig hoofd ISenV CIO Rijk 2021-2022
- Ron Kolkman – CIO RWS

Survey Response (22 personen)

- Amanda Feuerberg - Secretaris CIO-beraad, CIO Rijk
- Anita Wehmann - Programmamanager BZK/CIO Rijk
- Bart Pieters - Adviseur informatiebeveiliging en privacy, CIO Rijk, CIO-office, IenW
- Bert Jan Geveke - CIO; DUO
- Bram Gaakeer - Stelselarchitect, CIO office OCW
- Evelina de Valk - Coördinerend beleidsmedewerker, BZK/CIO Rijk
- Justin Broeders - Departementale CISO, Ministerie van Financiën
- Myanneke Vermeer - Clustermanager Concern Sturing IV
- Olivier Sessink, CTO Defensie
- Paul Severens, Voorzitter CPO-raad (privacy), Teamleider Privacy CIO Rijk (IB&P)
- Petra de Kam - pSG/CIO LVVN
- Richard Bor - Coördinerend beleidsmedewerker, CIO Rijk
- Robin Redeker - Cluster manager data, informatie en concernarchitectuur.
- Sam Vermeulen - Dossierhouder Markt & Innovatie, CIO Rijk
- Saskia Zuijderduin - Coördinerend adviseur CIO-office
- Tiemen de Graaff - Sen.Beleidsmedewerker (dossierhouder thema 1), CIO Rijk BZK
- Vincent Lamme - Afdelingsmanager CIO & Informatiemanagement, BZK/VRO
- Wessel Kouw - Teamcoördinator, Ministerie van BZK / CIO Rijk
- Wietske Dotinga - Beleidsmedewerker data, BZK-CIO Rijk
- Wim Stolk - Chief Data Officer, Ministerie van Economische Zaken
- Yvette Peters - Plv. CIO, ministerie van VWS

BIJLAGE 2: BESTUDEERDE DOCUMENTEN

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

- Agenda's en/of verslagen van CIO-beraad en delen van Vooroverleg CIO-beraad, CTO, CDO, CPO en CISO raad
- Agenda's, verslagen en/of onderliggende stukken van stuurgroepen/portefeuillehouders-overleggen van de thema's van de I-strategie
- Andere relevante beleidsstukken, visies en/of strategieën zoals (maar niet uitsluitend) de Werkagenda Waardengedreven Digitalisering, Nederlandse Cybersecuritystrategie, Nederlandse Digitaliseringsstrategie, Strategische I-Agenda 2019 – 2021
- Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021
- Externe rapporten (bijv. Inrichting rijksbrede privacy governance, Berenschot, 2022)
- I-strategie Rijk 2021 – 2025
- Jaarrapportages Bedrijfsvoering Rijk 2021 – 2024
- Kamerstukken met betrekking tot de I-strategie en voortgang/invulling ervan (26 643)
- Onderzoeken, rapportages en/of brieven van de Algemene Rekenkamer, Auditdienst Rijk (o.a. evaluatie CIO-Stelsel Rijksdienst, 2024) en Adviescollege ICT-toetsing (AcICT, voorheen BIT)

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

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

info@stratedconsulting.nl
www.stratedconsulting.nl