Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Evaluatie CIO-stelsel Rijksdienst 2024

Onderzoeksrapport

Versie: Definitief

Colofon

Titel	Evaluatie CIO-stelsel Rijksdienst 2024
Uitgebracht aan	*Directeur-Generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie*
Datum	24 september 2024
Kenmerk	2024-0000459607

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

Leeswijzer

In dit rapport zijn de volgende hoofdstukken te vinden:

CB Centrale boodschap
In de centrale boodschappen vatten we onze reflecties, bevindingen en adviezen samen.

1 Inleiding
Binnen de Rijksdienst is de digitale transformatie gebaat bij digitaal leiderschap en lerend vermogen.

2 Over dit onderzoek
De doel- en vraagstelling.

3 Handelingsperspectief
Het Rijksbrede en de departementale CIO-stelsels hebben zich sinds de nulmeting 2021 verder ontwikkeld. Een stevige doorontwikkeling in de werking is noodzakelijk vanwege de continu toenemende uitdagingen in de digitalisering.

4 Departementale CIO-stelsels
Hier beschrijven wij de resultaten van ons onderzoek naar de departementale CIO-stelsels.

5 Rijksbrede CIO-stelsel
Hier beschrijven wij de sresultaten van ons onderzoek naar het Rijksbrede CIO-stelsel.

6 Verantwoording onderzoek
In dit hoofdstuk leggen wij verantwoording af over de manier waarop wij dit onderzoek hebben uitgevoerd.

7 Ondertekening

B Bijlagen
Bijlage 1: Lijst met goede voorbeelden
Bijlage 2: Onderzoekskader
Bijlagen 3: tot en met 15: Factsheets
Bijlage 16: Managementreactie DG DOO

Lijst met gehanteerde begrippen en afkortingen

ACD	Ambtelijke Commissie Digitalisering
AcICT	Adviescollege ICT-toetsing
AZ	ministerie van Algemene Zaken
Besluit	Besluit CIO-stelsel Rijksdienst 2021
BZ	ministerie van Buitenlandse Zaken
BZK	ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CDO	Chief Data Officer
CIO	Chief Information Officer
CISO	Chief Information Security Officer
Coördinatiebesluit	Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen rijksdienst
CPO	Chief Privacy Officer
CTO	Chief Technology Officer
CxO	Chief x Officer
DEF	ministerie van Defensie
DG	directoraat-generaal
DG DOO	Directeur-Generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie
EZK	ministerie van Economische Zaken en Klimaat
FIN	ministerie van Financiën
(H)DBV	(hoofd)directeur bedrijfsvoering
I	informatisering
IenW	ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
IV	informatievoorziening
JenV	ministerie van Justitie en Veiligheid
LNV	ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
OBDO	Overheidsbreed Beleidsoverleg Digitale Overheid
OCW	ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
P&C-cyclus	*planning-and-control* cyclus
pSG	plaatsvervangend secretaris-generaal
RADIO	Rijksacademie voor Digitalisering en informatisering Overheid
SZW	ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TORN	Tactisch Overleg Rijksnetwerken
TORV	Tactisch Overleg Rijksbrede Voorzieningen
VWS	ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Werkagenda	Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren

Centrale boodschap

Het Rijksbrede en de departementale CIO-stelsels hebben zich sinds de nulmeting 2021 verder ontwikkeld. Een stevige doorontwikkeling in de werking van de departementale en interdepartementale samenwerking is noodzakelijk vanwege de toenemende uitdagingen in de digitalisering.

Uit deze evaluatie blijkt dat het Rijksbrede en departementale CIO-stelsels zijn ingericht in lijn met het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst. Zowel op departementaal als op rijksniveau is grotendeels invulling geven aan de **kernelementen** (onderzoeksvraag 1) en hebben departementen en CIO Rijk met diverse activiteiten invulling gegeven aan het **digitaal leiderschap** (onderzoeksvraag 2) en **lerend vermogen** (onderzoeksvraag 3). Het beeld vanuit dit onderzoek is dat er **gedeelde uitdagingen** (onderzoeksvraag 4) zijn binnen het huidige CIO-stelsel. Deze zijn geen gevolg zijn van de opzet van het Besluit zelf, maar van de praktische invulling ervan. Deze kan op diverse onderwerpen verder worden versterkt en verbeterd. Deze versterkingen en verbeteringen kunnen grotendeels binnen de huidige opzet van het Besluit worden gerealiseerd.

Kernelementen

Departementen en CIO Rijk richten het CIO-stelsel grotendeels in volgens het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst

Wij zien dat de departementen vanuit hun CIO-stelsels werken met gedrevenheid aan de digitaliseringsopgave. Departementen richten hun stelsel grotendeels in aan de hand van het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst. Bij enkele departementen hebben wij afwijkingen op kernelementen geconstateerd rondom de organisatorische positionering en lidmaatschap in de Bestuursraad. Dat heeft mogelijk effect op de strategische verankering van informatie en digitalisering op strategisch niveau. In dat verband hebben wij bij CIO Rijk geconstateerd dat deze niet in alle gevallen betrokken is geweest bij de benoeming- en selectieprocedure van de departementale CIO. Daarnaast hebben wij bij CIO Rijk een afwijking van het Besluit geconstateerd voor wat betreft voorzitterschap van de CTO-raad, maar conform afgesproken inrichtingsprincipes.

Digitaal leiderschap

Departementen en CIO Rijk stuiten op hardnekkige uitdagingen bij het praktisch vervullen van de digitaliseringsopgave

Wij hebben onderzoek uitgevoerd naar de governance en invulling van verschillende activiteiten die rijksbreed en departementaal het digitaal leiderschap ondersteunen. Er zijn op departementaal en Rijksbreed niveau hardnekkige uitdagingen rondom o.a legacy, portfoliomanagement, informatiebeveiliging, inzet algoritmen en de I-component vroegtijdig te betrekken bij beleidsvorming. Ook zien we vanuit de evaluatie dat er politieke druk ligt op de (realisatie van verbeteringen voor) I-vraagstukken. Wij zien verder een groei in departementale CIO-offices en zien dat andere CxO-functionarissen aanwezig zijn, al dan niet binnen het departementale CIO-stelsel. Rijksbreed zijn er met name uitdagingen in de ingewikkelde

governance van de hele digitaliseringsopgave die het Rijksbrede CIO-stelsel overstijgt en de rol die het CIO-beraad daarin neemt. Er zijn uitdagingen bij de praktische invulling van de kaderstellende, monitorende en stimulerende functie van CIO Rijk binnen het Rijksbrede stelsel.

Lerend vermogen

Departementen en CIO Rijk organiseren veel activiteiten die het lerend vermogen bevorderen

Zo zijn er verschillende activiteiten als opleidingen, leergangen, workshops, enzovoorts die bijdragen aan het lerend vermogen binnen het Rijksbrede CIO-stelsel. De monitoring op de voortgang van de I-strategie kan nog explicieter worden behandeld in het CIO-beraad.

Centrale boodschap. Het Rijksbrede en de departementale CIO-stelsels hebben zich ontwikkeld sinds de nulmeting uit 2021. Een stevige doorontwikkeling is noodzakelijk vanwege de continu toenemende uitdagingen in de digitalisering.

Rijksbrede CIO-stelsel

Boodschap.
Het Rijksbrede CIO-stelsel kan aan effectiviteit winnen door focus aan te brengen en kracht bij te zetten binnen de mogelijkheden die het huidige Besluit CIO-stelsel al biedt.

Reflectie 1.
De kaderstellende, monitorende en stimulerende functie van de rol van CIO Rijk kan nog verder worden versterkt binnen het Rijksbrede CIO-stelsel.

Reflectie 2.
Er is nog onvoldoende focus voor wat betreft de autonome rol van het CIO-beraad in de digitaliseringsopgave van de Rijksdienst.

Departementale CIO-stelsels

Boodschap.
De departementen werken vanuit hun CIO-stelsels gedreven aan de digitaliserings-opgave en stuiten daarbij op hardnekkige uitdagingen.

Reflectie 3.
Het borgen van strategische kennis over informatie en digitalisering op het hoogste niveau in de organisatie is een essentiële randvoorwaarde voor digitaal leiderschap en lerend vermogen.

Reflectie 4.
Continue aandacht voor de uitdagingen binnen de digitaliseringsopgave is noodzakelijk, evenals het delen van ervaringen met elkaar.

Leeswijzer centrale boodschap. Op de volgende pagina's werken wij deze twee boodschappen en vier reflecties verder uit. We lichten daarbij onze onderliggende adviezen toe. Wij sluiten af met een slotreflectie met de zes belangrijkste adviezen. Deze belangrijkste adviezen duiden wij met dit icoon aan. Afhankelijk van de strekking van het advies, is deze strikter ("neem", "vorm", "borg") of minder strikt ("overweeg") geformuleerd.

Rijksbrede CIO-stelsel

Boodschap. Het Rijksbrede CIO-stelsel kan aan effectiviteit winnen door focus aan te brengen en kracht bij te zetten binnen de mogelijkheden die het huidige Besluit CIO-stelsel al biedt.

Reflectie 1. De kaderstellende, monitorende en stimulerende functie van de rol van CIO Rijk kan nog verder worden versterkt binnen het Rijksbrede CIO-stelsel.
Bij deze reflectie delen wij twee bevindingen, waarbij we bij één bevinding onderliggende adviezen uitwerken.

Bevinding 1:

De coördinerende rol van CIO Rijk krijgt onder andere vorm via kaderstelling en monitoring. De invulling van deze rol wordt nog als te beperkt ervaren, vanuit het oogpunt van rijksbreed effectief en efficiënt werken. Er zijn verschillende opvattingen over de toereikendheid van de mandaten bij CIO Rijk.

Onderliggende adviezen

- Bepaal gezamenlijk in het CIO-beraad op welke onderwerpen kaderstelling nodig is en op welke wijze monitoring plaatsvindt. Overweeg de spelregels (lees: onderlinge bevoegdheden en daaruit voortvloeiende wijze van kaderstelling en monitoring) afhankelijk te maken het vraagstuk dat voorligt voor een gedifferentieerd sturingsinstrumentarium dat oog heeft voor de (complexiteit van de) context.
- Bepaal gezamenlijk in het CIO-beraad hoe om te gaan met vraagstukken, waarbij besluitvorming bij consensus niet mogelijk is. Neem daarbij gezamenlijk in het CIO-beraad nadrukkelijk in overweging in hoeverre het wenselijk is de mogelijkheid van het mandaat van CIO Rijk om besluiten te nemen, verder te benutten. Stel daarbij het ‘waartoe’ en de ‘waarom’ centraal als uitgangspunt, met oog voor uitvoerbaarheid. Escaleer pas naar het ICBR-niveau, wanneer onderwerpen buiten het gebied van digitalisering vallen.
- Zorg bij de monitoring voor een nog duidelijkere aansluiting op de thema’s van de I-strategie om beter strategisch, inhoud-georiënteerd en geïntegreerd te werken, te vernieuwen en te ontwikkelen.

Wij doen een extra handreiking als verdere uitwerking van deze adviezen (zie hoofdstuk 3, paragraaf 3.2.2).

Bevinding 2:

CIO Rijk stimuleert kennisdeling via veel informatieve en communicatieve activiteiten die het lerend vermogen stimuleren.

Rijksbrede CIO-stelsel

Boodschap. Het Rijksbrede CIO-stelsel kan aan effectiviteit winnen door focus aan te brengen en kracht bij te zetten binnen de mogelijkheden die het huidige Besluit CIO-stelsel al biedt.

Reflectie 2. Er is nog onvoldoende focus voor wat betreft de autonome rol van het CIO-beraad in de digitaliseringsopgave van de Rijksdienst.
Bij deze reflectie delen wij drie bevindingen met onderliggende adviezen.

Bevinding 1:

Bij de digitaliseringsopgave zijn veel verschillende partijen op verschillende momenten betrokken, al dan niet binnen het Rijksbrede CIO-stelsel.

Onderliggende adviezen:

- Blijf de netwerkorganisatie aanmoedigen en benutten.
- Bouw de aanpak van tijdelijke samenwerkingsverbanden in kleiner verband tussen verschillende departementen verder uit.
- Behoud het werken met portefeuillehouders van het CIO-beraad om eigenaarschap te blijven stimuleren.

Bevinding 2:

De rol van het CIO-beraad kent nog onvoldoende focus in de Rijksbrede governance rondom het digitaliseringsvraagstuk. Dat belemmert het strategische gesprek.

Onderliggende adviezen:

- Neem gezamenlijk meer initiatief en pak meer regie in het bredere digitaliseringsspeelveld. Begrens de onderwerpen waar het Rijksbrede CIO-stelsel wel en niet over gaat.
- Vorm een gezamenlijk beeld over welke onderwerpen het CIO-beraad kan en wil gaan; welke onderwerpen op andere tafels besproken en dienen te worden; en welke rol het CIO-beraad daarbij inneemt (besluitvormend, adviserend, uitvoerend, enzovoorts).
- Overweeg in dat verband in het bijzonder hoe het CIO-beraad zich tot de ACD verhoudt. Plaats in dat verband ook overwegingen qua positionering van het CIO-beraad als voorportaal van alleen de ICBR.
- Versterk de eenduidigheid en autonomie van het CIO-beraad voor de generieke voorzieningen binnen de Rijksdienst en vereisten in de bedrijfsvoering rondom I en digitalisering.

Rijksbrede CIO-stelsel

Boodschap. Het Rijksbrede CIO-stelsel kan aan effectiviteit winnen door focus aan te brengen en kracht bij te zetten binnen de mogelijkheden die het huidige Besluit CIO-stelsel al biedt.

Bevinding 3:
Het gesprek in het CIO-beraad gaat nog te veel over operationeel-tactische onderwerpen en te weinig over strategische onderwerpen, zoals strategisch leveranciersmanagement.

Onderliggende adviezen:

- Stel in het CIO-beraad te allen tijde het Rijksbrede context voorop. Wees daarbij alert op het ten onrechte benadrukken van de bijzondere departementale context. Soms vereist die context wel aanvullende en/of andere uitwerking. Borg te allen tijde afwegingen rondom uitvoerbaarheid.
- Zet de reeds ingezette verbeteringen van de voorportalen van het CIO-beraad voort.
- Agendeer meer strategische onderwerpen, zoals strategisch leveranciersmanagement.
- Borg in de voorportalen de aansluiting met en afdekking van alle thema's uit de I-strategie.
  Met name het vooroverleg CIO-beraad met afvaardiging van hoofden CIO-offices zou daarin nog een sterkere rol kunnen krijgen.
- Verbeter de terugkoppeling vanuit de voorportalen naar het CIO-beraad en vice-versa.
- Overweeg in hoeverre de inhoudelijke en secretariële ondersteuning voor het CIO-beraad toereikend is.
- Overweeg de wenselijkheid voor een (nog) stevigere inbreng van de uitdagingen en ervaringen van taakorganisaties.

Departementale CIO-stelsels

Boodschap. De departementen werken vanuit hun CIO-stelsels gedreven aan de digitaliseringsopgave en stuiten daarbij op hardnekkige uitdagingen.

Reflectie 3. Het borgen van strategische kennis over informatie en digitalisering op het hoogste niveau in de organisatie is een essentiële randvoorwaarde voor digitaal leiderschap en lerend vermogen.
Bij deze reflectie delen wij twee bevindingen met onderliggende adviezen.

Bevinding 1:
De strategische verankering van informatie en digitalisering wordt mogelijk belemmerd doordat de CIO bij meerdere departementen geen lid is van de Bestuursraad.

Onderliggende adviezen:
- Zorg ervoor dat de departementale CIO actief en op zeer reguliere basis deelneemt aan de Bestuursraad, vanwege het belang van (vroeg)tijdig meewegen van I en digitalisering in de besluitvorming en om het perspectief vanuit het I-domein duurzaam op strategisch niveau te verankeren.
- Wees als CIO Rijk te allen tijde actief wordt betrokken in de benoemings- en selectieprocedure van de departementale CIO, bijvoorbeeld door deelname in de selectiecommissie.

Bevinding 2:
De combinatie van departementale CIO met de functie van (hoofd)directeur bedrijfsvoering of plaatsvervangend secretaris-generaal biedt voordelen én kwetsbaarheden voor de lange termijn.

Onderliggend advies:
- Overweeg en bepaal in hoeverre het wenselijk is dat de rol van departementale CIO voor minder dan de helft van de werktijd wordt ingevuld. Neem bij deze overweging en het besluit in ieder geval het volgende mee: de huidige fase van ontwikkeling binnen de rijkoverheid qua digitalisering, de ondersteuning van de departementale CIO, het toenemende belang van digitalisering, de vereiste aandacht voor deze ontwikkelingen en de wijze waarop digitalisering strategisch is verankerd binnen de departementen.

Departementale CIO-stelsels

Boodschap. De departementen werken vanuit hun CIO-stelsels gedreven aan de digitaliseringsopgave en stuiten daarbij op hardnekkige uitdagingen.

Reflectie 4. Continue aandacht voor de uitdagingen binnen de digitaliseringsopgave is noodzakelijk, evenals het delen van ervaringen met elkaar.
Bij deze reflectie delen wij drie bevindingen, waarbij we bij twee bevindingen onderliggende adviezen uitwerken.

Bevinding 1:
Departementen weten waar hun uitdagingen liggen binnen de digitaliseringsopgave.

Onderliggende adviezen:
- Zorg dat er continue aandacht blijft voor deze uitdagingen. Ze raken het fundament van de digitaliseringsopgave en zijn cruciaal voor de slagingskans ervan.
- Stimuleer het (blijven) delen van ervaringen tussen departementen en taakorganisaties in het CIO-beraad op deze uitdagingen. Zo kunnen departementen van elkaar (blijven) leren en kunnen spill-overs ontstaan over goede voorbeelden.

Bevinding 2:
Departementen hebben hun CIO-offices in omvang uitgebreid en andere CxO-functionarissen zijn aanwezig, al dan niet binnen het departementale CIO-stelsel.

Onderliggende adviezen:
- Voorkom een bureaucratische organisatie waarin de verschillende CxO-specialisaties zelfstandige afdelingen worden met eigen mandaten. Borg de integraliteit van de digitaliseringsopgave vanuit een netwerk- en samenwerkingsbenadering.
- Borg in het verlengde daarvan de eindverantwoordelijkheid van de CIO voor de andere vaktechnische disciplines die de digitaliseringsopgave raken. Overweeg deze eindverantwoordelijkheid van de CIO op te nemen in de herziening van het Besluit, net als de departementale CISO.

Bevinding 3:
Departementen richten hun stelsel grotendeels in aan de hand van het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst.

Slotreflectie. De belangrijkste adviezen voor de versterking van het Rijksbrede CIO-stelsel en het samenspel daarbinnen.

De keuze voor een fundamentele wijziging en verzwaring van het Besluit met (meer) gecentraliseerd mandaat, al dan niet in combinatie met een wijziging in de gehele Rijksbrede governance van digitalisering (bijv. met een minister voor Digitale Zaken, een Regeringscommissaris, een apart agentschap, enzovoorts), kent voor- en nadelen. De mate waarin dit kan bijdragen aan de aanpak van digitaliseringsopgaven hangt af van de praktische invulling. Daar hebben anderen ook reeds onderzoek naar gedaan en over geadviseerd.[1] Een uitgebreid advies daarover valt buiten de scope van onze opdracht.

Hoe dan ook, het succes ervan wordt mede bepaald door de mate waarin betrokkenen binnen en buiten het Rijksbrede CIO-stelsel in de praktijk met elkaar in goed samenspel deze opgaven aanpakken. Bredere, betere en slimmere samenwerking is noodzakelijk aangezien digitalisering niet (meer) zelfstandig door een organisatie kan worden gedaan. Uit deze evaluatie blijkt dat er binnen het Rijksbrede CIO-stelsel nog een mogelijkheid tot verdere versterking van dit samenspel ligt, waarbij bestaande mogelijkheden ten volle worden benut.

Daartoe hebben wij hiervoor een aantal adviezen benoemd. Om het samenspel binnen het Rijksbrede CIO-stelsel verder te verbeteren, benadrukken wij met name de volgende adviezen nogmaals in samenhang:

- Bepaal gezamenlijk in het CIO-beraad op welke onderwerpen kaderstelling nodig is en op welke wijze monitoring plaatsvindt. Overweeg de spelregels (lees: onderlinge bevoegdheden en daaruit voortvloeiende wijze van kaderstelling en monitoring) afhankelijk te maken het vraagstuk dat voorligt voor een gedifferentieerd sturingsinstrumentarium dat oog heeft voor de (complexiteit van de) context.
- Stel in het CIO-beraad te allen tijde het Rijksbrede context voorop. Wees daarbij alert op het ten onrechte benadrukken van de bijzondere departementale context. Soms vereist die context wel aanvullende en/of andere uitwerking. Borg te allen tijde afwegingen rondom uitvoerbaarheid.
- Vorm een gezamenlijk beeld over welke onderwerpen het CIO-beraad kan en wil gaan; welke onderwerpen op andere tafels besproken en dienen te worden; en welke rol het CIO-beraad daarbij inneemt (besluitvormend, adviserend, uitvoerend, enzovoorts)
- Bepaal gezamenlijk in het CIO-beraad hoe om te gaan met vraagstukken, waarbij besluitvorming bij consensus niet mogelijk is. Neem daarbij gezamenlijk in het CIO-beraad nadrukkelijk in overweging in hoeverre het wenselijk is de mogelijkheid van het mandaat van CIO Rijk om besluiten te nemen, verder te benutten. Stel daarbij het ‘waartoe’ en de ‘waarom’ centraal als uitgangspunt, met oog voor uitvoerbaarheid. Escaleer pas naar het ICBR-niveau, wanneer onderwerpen buiten het gebied van digitalisering vallen.

Twee cruciale randvoorwaarden voor deze samenwerking blijft de strategische verankering van I en digitalisering in de Bestuursraad en de integraliteit van de digitaliseringsopgave:

- Zorg ervoor dat de departementale CIO actief en op zeer reguliere basis deelneemt aan de Bestuursraad, vanwege het belang van (vroeg)tijdig meewegen van I en digitalisering in de besluitvorming en om het perspectief vanuit het I-domein duurzaam op strategisch niveau te verankeren.
- Voorkom een bureaucratische organisatie waarin de verschillende CxO-specialisaties zelfstandige afdelingen worden met eigen mandaten. Borg de integraliteit van de digitaliseringsopgave vanuit een netwerk- en samenwerkingsbenadering.

[1] Zie onder andere: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (2021). Actuele kwestie, klassieke afweging: Een verkenning naar de governance van het Nederlands digitaliseringsbeleid. Geraadpleegd via: https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/actuele-kwestie-klassieke-afweging

1

Inleiding

Binnen de Rijksdienst is de digitale transformatie gebaat bij digitaal leiderschap en lerend vermogen.

De digitale transformatie – digitalisering inbegrepen – is van vitaal belang binnen de huidige maatschappij. De digitale transformatie kan het hoofd bieden aan maatschappelijke opgaven van deze tijd. De I-strategie Rijk 2021-2025 is één van de richtsnoeren die de Rijksoverheid helpt om de omgang met deze ontwikkeling te concretiseren. In deze strategie prioriteren de Chief Information Officers (CIO's) van het Rijk tien thema's. Binnen het thema 'I-besturing' worden de randvoorwaarden gesteld voor de besturing van het informatiedomein binnen de Rijksdienst. Daartoe zet de strategie twee speerpunten uiteen: digitaal leiderschap en het versterken van het lerend vermogen binnen het CIO-stelsel.

Het belang van digitaal leiderschap is evident voor de slagingskans van de digitale transformatie. Een wezenlijk uitgangspunt binnen de I-strategie is dat het digitale leiderschap passend moet zijn bij de organisatie.

De implementatie van het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst (hierna: Besluit) bij de departementen is een cruciaal component voor digitaal leiderschap binnen de Rijksdienst. De bepalingen en daarbij gegeven toelichting van het Besluit geven handen en voeten aan wat onder digitaal leiderschap wordt verstaan. Naast dat bepalingen vanuit het Besluitmeer invulling geven aan het digitaal leiderschap, is de organisatie van lerend vermogen binnen het CIO-stelsel ook een hoofddoel van het Besluit. Digitaal leiderschap faciliteert het lerend vermogen.

Vanuit het Besluit wordt ook via een andere dimensie invulling gegeven aan het lerend vermogen binnen het CIO-stelsel: een driejaarlijkse evaluatie. Op deze manier kunnen inzichten ontstaan voor de verbetering van zowel het CIO-stelsel als geheel als bij ieder departement individueel. De Auditdienst Rijk (ADR) heeft daarom in opdracht van CIO Rijk in 2021 een nulmeting uitgevoerd naar de implementatie van het Besluit. Eén van de handelings-perspectieven stelde voor een vervolgonderzoek uit te voeren naar het gehele stelsel. De Directeur-Generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie (DG DOO) heeft de ADR gevraagd dit onderzoek uit te voeren; dat betreft dit onderzoek.

2

Over dit onderzoek

Wij hebben dit onderzoek uitgevoerd in opdracht van de Directeur-Generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie. De CIO Rijk *ad interim* was gedelegeerd opdrachtgever voor deze opdracht. Dit onderzoek is een vervolg op de nulmeting die wij in 2021 hebben uitgevoerd.

Het betreft een evaluatieopdracht, waarbij de inzichten als input kunnen dienen voor de doorontwikkeling van het CIO-stelsel. Met dit onderzoek bieden wij inzicht in (gedeelde) uitdagingen, *good practices* en het functioneren van het Rijksbrede CIO-stelsel. Hiervoor hebben wij onderzoek gedaan naar het digitaal leiderschap en het lerend vermogen van het CIO-stelsel binnen de Rijksdienst. Met deze inzichten kunnen de opdrachtgever en de departementen het huidige stelsel verbeteren, en kunnen als input dienen voor de doorontwikkeling van het CIO-stelsel.

Daarvoor hebben wij de volgende vier centrale onderzoeksvragen gehanteerd:

1. Hoe hebben de departementen en CIO Rijk kernelementen van het CIO-Besluit vormgegeven en ingericht?
2. Hoe hebben de departementen en CIO Rijk het digitaal leiderschap vormgegeven en ingericht binnen het CIO-stelsel?
3. Hoe hebben de departementen en CIO Rijk het lerend vermogen vormgegeven en ingericht binnen het CIO-stelsel?
4. Welke uitdagingen en good practices zijn er voor het digitaal leiderschap en lerend vermogen binnen het CIO-stelsel?

Deze centrale onderzoeksvragen vragen hebben wij samen met de gedelegeerd opdrachtgever nader uitgewerkt in een onderzoekskader. Dit kader geeft de inhoudelijke afbakening van deze evaluatieopdracht weer. Wij hebben het kader opgenomen onder bijlage 2.

De bovenstaande vier centrale onderzoeksvragen worden beantwoord in hoofdstukken 4 en 5. In hoofdstuk 4 beschrijven wij de departementale CIO-stelsels. In hoofdstuk 5 beschrijven wij het Rijksbrede CIO-stelsel. Bijlage 1 geeft daarbij een overzicht van goede voorbeelden vanuit alle departementen.

In het navolgende hoofdstuk 3 schetsen wij ons handelingsperspectief, met daarbij de bevindingen en adviezen die op de verkregen inzichten uit de onderzoeksvragen zijn gebaseerd.

Voor een uitgebreidere verantwoording over het onderzoek, de gehanteerde methoden en afbakening, verwijzen we u naar hoofdstuk 6 van dit rapport.

3

Handelingsperspectief

Het Rijksbrede en de departementale CIO-stelsels hebben zich verder ontwikkeld sinds de nulmeting 2021. Een stevige doorontwikkeling in de werking is noodzakelijk vanwege de continue toenemende uitdagingen in de digitalisering.

Uit onze evaluatie blijkt dat het Rijksbrede en departementale CIO-stelsels grotendeels zijn ingericht naar het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst. Zowel op departementaal als op rijksniveau is overwegend invulling geven aan de kernelementen en hebben departementen en CIO Rijk met diverse activiteiten invulling gegeven aan het digitaal leiderschap en lerend vermogen. Het beeld vanuit dit onderzoek is dat er uitdagingen zijn binnen het huidige CIO-stelsel. Het huidige Besluit biedt mogelijkheden voor de inrichting van een robuust Rijksbreed CIO-stelsel. De praktische invulling kan op diverse onderwerpen verder worden versterkt, zoals ook door betrokkenen zelf aangegeven. Die verbetering kan grotendeels binnen de huidige opzet van het Besluit. Deze verbeterpunten lichten wij, samen met onze reflecties en bevindingen toe bij met onderliggende adviezen.

De keuze voor een fundamentele wijziging en/of verzwaring van het Besluit met (meer) gecentraliseerd mandaat heeft voor- en nadelen. Hoe dan ook, het succes ervan zal mede worden bepaald door de mate waarin betrokkenen in de praktijk met elkaar in goed samenspel deze opgaven aanpakken. Daar is een versterking van de praktische invulling van het CIO-stelsel voor nodig, waarbij bestaande mogelijkheden ten volle worden benut.

Departementale CIO-stelsels
De departementen werken vanuit hun CIO-stelsels gedreven aan de digitaliseringsopgave en stuiten daarbij op hardnekkige uitdagingen.

Rijksbrede CIO-stelsel
Het Rijksbrede CIO-stelsel kan aan effectiviteit winnen door focus aan te brengen en kracht bij te zetten binnen de mogelijkheden die het huidige Besluit CIO-stelsel al biedt.

Reflecties

3.1.1. Continue aandacht voor de uitdagingen binnen de digitaliseringsopgave is noodzakelijk, evenals het delen van ervaringen met elkaar.

3.1.2. Het borgen van strategische kennis over informatie en digitalisering op het hoogste niveau in de organisatie is een essentiële randvoorwaarde voor digitaal leiderschap en lerend vermogen.

3.2.1. Er is nog onvoldoende focus voor wat betreft de autonome rol van het CIO-beraad in de digitaliseringsopgave van de Rijksdienst.

3.2.2. De kaderstellende, monitorende en stimulerende functie van de rol van CIO Rijk kan nog verder worden versterkt binnen het Rijskbrede CIO-stelsel.

3.1. De departementen werken vanuit hun CIO-stelsels hard aan de digitaliseringsopgave en stuiten daarbij op weerbarstige uitdagingen.

Binnen het I-netwerk is het glashelder: goede inzet van digitalisering is noodzakelijk om de maatschappelijke opgave van departementen te vervullen. Daarvoor hebben de departementen hun eigen departementale CIO-stelsel ingericht, waarbij aandacht is voor de departementale context. Denk daarbij onder andere aan het inrichten van de verbinding met uitvoeringsorganisaties. We zien een groei in omvang van nagenoeg alle departementale CIO-offices, al dan niet gepaard met een uitbreiding van andere CxO-functionarissen. Alle departementen hebben, met wisselende diepgang, een meerjarig I-plan opgesteld waarin zij ingaan op prioriteringskeuzes en ontwikkelopgaven.

3.1.1. Continue aandacht voor de uitdagingen binnen de digitaliseringsopgave is noodzakelijk, evenals het delen van ervaringen met elkaar.

Bevinding: Departementen richten hun stelsel grotendeels in aan de hand van het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst.
Uit ons onderzoek blijkt dat departementen verschillend invulling geven aan de inrichting van hun departementale CIO-stelsel. De invulling is grotendeels conform het Besluit. De verschillen tussen de departementale CIO-stelsels geven kleur aan het Rijksbrede CIO-stelsel. Immers: ze bieden inzichten in verschillende mogelijkheden en oplossingen om digitalisering een stap verder te brengen binnen de Rijksdienst. Er is geen *one-size-fits-all* oplossing. Het departementale CIO-stelsel moet immers dienend zijn aan de verschillende en uiteenlopende maatschappelijke opgaven van ieder departement. Zo rust de inrichting van een departementaal CIO-stelsel met veel en grote (I-intensieve) taakorganisaties op andere inrichtingsprincipes dan een CIO-stelsel van een departement dat andere uitdagingen kent. De omvang en inrichting van de CIO-offices is afhankelijk van de inrichting van het departement. Zo heeft bijvoorbeeld JenV het CIO-office over meerdere afdelingen verspreid met aangebrachte focus en specialisatie.

Bevinding: Departementen weten waar hun uitdagingen liggen binnen de digitaliseringsopgave.
Departementen stuiten echter ook op hardnekkige en nieuwe uitdagingen bij hun digitaliseringsopgaven. Denk daarbij bijvoorbeeld aan informatiebeveiliging, de (ethische) inzet van algoritmen, strategische autonomie. Dat blijkt ook uit hun informatieplannen. De twee meest hardnekkige uitdagingen in de praktijk zijn: 1) de internalisering van het belang van informatisering en digitalisering bij beleidsontwikkeling, uitvoering en toezicht (‘I in het hart’) en 2) een passend inzicht in het integrale portfolio van het ICT-landschap, inclusief legacy-systemen en de technische schuld.

Ad 1. De aansluiting met de maatschappelijke opgaven via beleidsontwikkeling vraagt ‘I in het hart’ bij onder meer de beleidsmedewerkers. Daarvoor zien we goede initiatieven bij de departementen. Het meest duidelijke voorbeeld zien we bij enkele departementen, bijvoorbeeld bij EZK en LNV, in de vorm van informatiemanagers die fungeren als een soort spin in het web tussen het CIO-office en de beleidsafdeling. Zo wordt er meer en meer een netwerk gecreëerd dat bijdraagt aan onderling leren en verbinding. De oplossing wordt niet gezocht in een bureaucratisch systeem.

Ad 2. Departementen werken hard aan het inzichtelijk maken van hun portfolio en ICT-landschap, mede in samenwerking met hun uitvoeringsorganisaties. Dit inzicht is noodzakelijk om gedegen strategische keuzes te kunnen maken voor de inzet van digitalisering ten behoeve van de maatschappelijke opgaven. Daarin is het ook van belang om strategisch te prioriteren en weloverwogen keuzes daarin te maken: wat wel en wat niet. Hierbij is de afweging tussen beheer en onderhoud enerzijds en vernieuwing anderzijds de grote uitdaging.
Een goed voorbeeld hiervan is de Belastingdienst die met de Tweede Kamer heeft gecommuniceerd welke IT-capaciteit is gemoeid met onderhoud en vernieuwing en welke dilemma’s dat met zich meebrengt.

Adviezen
- Zorg dat er continue aandacht blijft voor deze uitdagingen. Ze raken het fundament van de digitaliseringsopgave en zijn cruciaal voor de slagingskans ervan.
- Stimuleer het (blijven) delen van ervaringen tussen departementen en taakorganisaties in het CIO-beraad op deze uitdagingen. Zo kunnen departementen van elkaar (blijven) leren en kunnen spill-overs ontstaan over goede voorbeelden.

Bevinding: Departementen hebben hun CIO-offices in omvang uitgebreid en andere CxO-functionarissen zijn aanwezig, al dan niet binnen het departementale CIO-stelsel.
Ten opzichte van de nulmeting uit 2021 zien wij bij nagenoeg alle departmenten een groei van de CIO-offices. Verder breiden zij hun CIO-stelsels uit met andere CxO-functionarissen, zoals de Chief Information Security Officer (CISO), Chief Privacy Officer (CPO), Chief Data Officer (CDO) en Chief Technology Officer (CTO). Deze verschillende vaktechnische invalshoeken bieden specialisaties binnen het digitaliseringsvraagstuk om deze zo integraal mogelijk het hoofd te bieden. De functies van de CDO en CTO zijn nog volop in ontwikkeling binnen de departementen. Uit onze gesprekken blijkt dat integraliteit voorop moet staan: men moet voorkomen dat er allerlei eilanden binnen het digitaliseringsvraagstuk ontstaan met eigen mandaten. De wijze van het momenteel organisatorisch (her)inrichten van de CPO-, CDO-, en CTO-chief officers en –stelsels heeft in de praktijk het risico dat deze een soepele en integrale werkwijze ten behoeve van digitaliseringsopgaven in de weg staat. Ook hier is het zoeken naar een optimale balans tussen ‘heldere organisatie inrichting’ én het benutten van een open, opgavegerichte manier van werken waar steeds relevante expertises en partijen betrokken zijn.

Adviezen
- Voorkom een bureaucratische organisatie waarin de verschillende CxO-specialisaties zelfstandige afdelingen worden met eigen mandaten. Borg de integraliteit van de digitaliseringsopgave vanuit een netwerk- en samenwerkingsbenadering. De crux ligt hier in de aansluiting tussen beleidsontwikkeling, uitvoering, toezicht en de I(V)-component daarin.
- Borg in het verlengde daarvan de eindverantwoordelijkheid van de CIO voor de andere vaktechnische disciplines die de digitaliseringsopgave raken. Overweeg deze eindverantwoordelijkheid van de CIO op te nemen in de herziening van het Besluit, net als de departementale CISO.

3.1.2. Het borgen van strategische kennis over informatie en digitalisering op het hoogste niveau in de organisatie is een essentiële randvoorwaarde voor digitaal leiderschap en lerend vermogen.

Bevinding: De strategische verankering van informatie en digitalisering wordt mogelijk belemmerd doordat de CIO bij meerdere departementen geen lid is van de Bestuursraad.
Mede gegeven de uitdagingen uit paragraaf 3.1.1, is aansluiting van de departementale CIO met het topmanagement van de organisatie cruciaal. Het gaat om de ‘tone at the top’. Immers: zo worden kansen en bedreigingen rondom I en digitalisering continu meegewogen in besluitvorming op het hoogst ambtelijke niveau. Mede gelet op het steeds toenemende belang van digitalisering is dit essentieel. Binnen het huidige CIO-stelsel wordt deze aansluiting gezien als de rol en taak van de departementale CIO. Dit is daarmee ook de achterliggende gedachte van de vereiste uit het Besluit om de CIO in de Bestuursraad te positioneren.

Uit ons onderzoek blijkt dat de positionering van de departementale CIO verschilt: niet bij alle departementen is de CIO lid van de Bestuursraad. Hoewel die CIO's directe en ongehinderde toegang hebben tot de Bestuursraad en daarmee wel degelijk aangesloten zijn op de I-intensieve trajecten, constateren wij hier risico's. Het (vroeg)tijdig meewegen van I en digitalisering in de besluitvorming op het hoogst ambtelijke niveau is cruciaal. Er bestaat het risico op een blinde vlek voor I en digitalisering wanneer dit perspectief onvoldoende en niet tijdig wordt meegewogen. Dat kan worden bereikt wanneer de CIO lid is van de Bestuursraad en daadwerkelijk ook aan (bijna) alle vergaderingen deelneemt ten behoeve van de besluitvorming. Ook is het streven dat digitalisering bij alle bestuurders als natuurlijk facet (net als financiën, wetgeving en personeel) 'in hun ruggengraat' zit bij organisatieontwikkeling en besluitvorming.

De departementale CIO dient als strategisch I-professional hierin stevig en krachtig te kunnen adviseren. Dit criterium moet sterk worden meegewogen bij de benoeming en selectie van de departementale CIO. Wij hebben geconstateerd dat CIO Rijk niet in alle gevallen actief betrokken is geweest bij deze procedure.

Adviezen

- Gezien het belang van (vroeg)tijdig meewegen van I en digitalisering in de besluitvorming en om het perspectief vanuit het I-domein duurzaam op strategisch niveau te verankeren, is het belangrijk dat de departementale CIO actief en op zeer reguliere basis deelneemt aan de Bestuursraad.
- Wees als CIO Rijk te allen tijde actief wordt betrokken in de benoemings- en selectieprocedure van de departementale CIO, bijvoorbeeld door deelname in de selectiecommissie.

Bevinding: De combinatie van departementale CIO met de functie van plaatsvervangend secretaris-generaal of (hoofd)directeur bedrijfsvoering biedt voordelen én kwetsbaarheden voor de lange termijn.

Bij de helft van de departementen hebben wij geconstateerd dat de rol van de departementale CIO gecombineerd wordt met de functie van de plaatsvervangend secretaris-generaal (pSG) of (hoofd)directeur bedrijfsvoering (H)DBV. Deze combinatie kent voordelen. Enkele daarvan betreffen de verbinding met de taakorganisaties, omdat de pSG veelal optreedt als eigenaar van agentschappen en diensten. Ook is de departementale CIO zo (vroeg)tijdig betrokken bij de besluitvorming op het hoogst ambtelijke niveau.

Daarentegen is het takenpakket van een pSG of (H)DBV breder dan alleen I en digitalisering en vraagt dit op veel verschillende onderwerpen aandacht. Uit onze gesprekken zijn vraagtekens gezet bij deze combinatie, mede gelet op alle andere taken die ook aandacht behoeven én het almaar groeiende takenpakket rondom I en digitalisering. Een parttime invulling van de rol van departementale CIO als digitaal leider met strategische visie, als vertrouwde adviseur en als verbinder van integraliteit voor het I-domein kan in zo'n constructie alleen goed standhouden als deze functionaris stevig wordt ondersteund én in een goed samenwerkingsverband met deskundige I-professionals zit.

Advies

Overweeg en bepaal in hoeverre het wenselijk is dat de rol van departementale CIO voor minder dan de helft van de werktijd wordt ingevuld. Neem bij deze overweging en het besluit in ieder geval het volgende mee: de huidige fase van ontwikkeling binnen de rijkoverheid qua digitalisering, de ondersteuning van de departementale CIO, het toenemende belang van digitalisering, de vereiste aandacht voor deze ontwikkelingen en de wijze waarop digitalisering strategisch is verankerd binnen de departementen.

3.2. Het Rijksbrede CIO-stelsel kan aan effectiviteit winnen door focus aan te brengen en kracht bij te zetten binnen de mogelijkheden die het huidige stelsel al biedt.

Het Rijksbrede CIO-stelsel is één van de belangrijke onderdelen in de organisatie van de digitaliseringsopgave binnen Nederland. Het Besluit geeft handvatten voor de inrichting van het CIO-beraad en de rol en taken van CIO Rijk. Deze kunnen in de praktijk nog verder worden versterkt door meer focus aan te brengen binnen de governance van de digitaliseringsopgave en kracht bij te zetten binnen de mogelijkheden die het Besluit daar al voor biedt.

3.2.1. Er is nog onvoldoende focus voor wat betreft de autonome rol van het CIO-beraad in de digitaliseringsopgave van de Rijksdienst.

Bevinding: Bij de digitaliseringsopgave zijn veel verschillende partijen op verschillende momenten betrokken, al dan niet binnen het Rijksbrede CIO-stelsel.
Digitalisering overstijgt het Rijksbrede CIO-stelsel. Binnen de Rijksdienst is de beleidsmatige verantwoordelijkheid voor digitalisering verdeeld over de ministeries van BZK, JenV en EZK, ieder met hun eigen focus en strategische agenda's die maatschappelijk gericht zijn. Binnen BZK zijn meerdere directies bij de digitaliseringsopgave betrokken. Ten slotte zijn er meerdere interdepartementale en -bestuurlijke gremia betrokken. De belangrijkste zijn het CIO-beraad, het overheidsbreed digitaliseringsoverleg (OBDO) en de ambtelijke commissie digitalisering (ACD). Hiervoor verwijzen wij naar de volgende bevinding. Daarnaast kent het CIO-beraad binnen het Rijksbrede CIO-stelsel meerdere voorportalen. Sommige zijn geformaliseerd, andere (nog) niet.

Gezien de grote diversiteit aan onder andere technische- en maatschappelijke ontwikkelingen, verschillen in betrokken burgers en bedrijven en toenemende (digitale) risico's zullen altijd vele verschillende partijen betrokken zijn bij de digitaliseringsopgave. De benodigde onderlinge afstemming valt moeilijk op te lossen met een eenvoudige en eenduidige organisatorische inrichting. Uit onze gesprekken blijkt onder andere dat de huidige inrichting veel coördinatie en afstemming vraagt om de integraliteit van het vraagstuk te bewaken. Dat kan gevolgen hebben voor de snelheid van besluitvorming. Daarvoor is meer duidelijkheid nodig over taak- en rolopvatting en de daarmee gepaard gaande autonomie, zodat het geheel meer kan worden dan alleen de som der delen.

De mate van autonomie en regie voor het CIO-beraad is op dit moment nog onduidelijk: over welke onderwerpen het CIO-beraad echt gaat en welke onderwerpen beter op andere tafels liggen, zoals bij de ACD, het OBDO en de ICBR. Hierbij speelt mee dat diverse digitaliseringsvraagstukken zich niet uitsluitend op het gebied van de bedrijfsvoering bevinden en verweven zijn met primaire processen van maatschappelijke dienstverlening. Aan onderlinge betere afstemming wordt door de voorzitters van het CIO-beraad, OBDO, ACD en ICBR gewerkt.

De wijze van organiseren en samenwerken die bij steeds wisselende vraagstukken en betrokkenen past, is gebaseerd op gedeelde ambities en doelstellingen, intrinsieke bereidheid om (opgavegericht) samen te werken in netwerken. Zo blijft er ruimte voor het nemen van initiatieven, bereidheid om van elkaar te leren en elkaars ervaringen te (her)gebruiken. Het benutten van de kracht van informele netwerken is hier een belangrijk onderdeel van.

Daarmee worden in de praktijk vraagstukken goed opgepakt als 'formele' structuren en procedure ontbreken. Het gezamenlijke doel werkt dan verbindend waarbij betrokken professionals samen bezien welke verdere initiatieven en acties nodig zijn om die te bereiken. De samenwerkingen zijn zo meer gebaseerd op relevante betrokkenen en context, deskundigheid, gezag en in minder mate op macht en formele bevoegdheden.

Adviezen
- Blijf de netwerkorganisatie aanmoedigen en benutten. Dat betekent onder meer dat collega's elkaar via informele netwerken en communities weten te vinden over bepaalde problematiek en dat zij ervaringen benutten.
- Bouw de aanpak van tijdelijke samenwerkingsverbanden in kleiner verband tussen verschillende departementen verder uit, daar waar dat als positief wordt ervaren. Dat geeft meer eigenaarschap en resultaat.
- Behoud het werken met portefeuillehouders van het CIO-beraad om eigenaarschap te blijven stimuleren.

Bevinding: De rol van het CIO-beraad kent nog onvoldoende focus in de Rijksbrede governance rondom het digitaliseringsvraagstuk. Dat belemmert het strategische gesprek.
Waar digitalisering op het departement integraal samenkomt bij de departementale CIO, zijn er Rijksbreed meerdere verschillende overlegstructuren. Er zijn meerdere interdepartementale en -bestuurlijke gremia waar digitalisering wordt besproken, dan wel centraal staat. De belangrijkste zijn het CIO-beraad, het OBDO en de ACD. Het CIO-beraad is kaderstellend op het I-domein binnen de Rijksdienst; mede-overheden en het Rijk komen samen in het OBDO; en de ACD borgt interdepartementale afstemming over brede digitaliseringsonderwerpen. Ook zijn er uiteenlopende (interbestuurlijke) samenwerkingen en coalities met onder andere ketenpartners, maatschappelijke partijen en onderzoeksinstellingen.

De verwevenheid van diverse onderwerpen en de veelheid van partijen komt ook tot uitdrukking in het samenstel van de Strategie Digitale Economie (EZK), de doorontwikkeling van de Generieke Digitale Infrastructuur (BZK), de Agenda Coalities voor een Digitale Samenleving, de Nationale Cybersecurity Strategie (JenV), de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren en de daarin verwerkte I-strategie Rijk.

Uit onze gesprekken blijkt dat dit kan wringen met de dagelijkse werkpraktijk van de departementale CIO. Immers: de departementale CIO's komen elkaar binnen meerdere gremia tegen over onderwerpen die alle te maken hebben met de digitaliseringsopgave. Uit onze gesprekken blijkt er met name een overlap tussen de ACD, waar de maatschappelijke opgaven centraal staan, en het CIO-beraad zelf waarin in zekere mate dezelfde onderwerpen ook aan de orde komen.

Adviezen
- Neem als CIO-beraad en CIO Rijk gezamenlijk meer initiatief en pak meer regie in het bredere digitaliseringsspeelveld. Randvoorwaardelijk is daarbij de, in open dialoog, begrenzing van onderwerpen waar het Rijksbrede CIO-stelsel wel en niet over gaat in de digitaliseringsopgave. Overweeg deze begrenzing op te nemen in de herziene versie van het Besluit.
- Vorm een gezamenlijk beeld in het CIO-beraad over welke onderwerpen het kan en wil gaan en welke onderwerpen op andere tafels besproken en besloten dienen te worden. Overweeg deze begrenzing (mogelijk in termen van principes) op te nemen in de herziene versie van het Besluit.
- Overweeg in dat verband in het bijzonder hoe het CIO-beraad zich tot de ACD verhoudt. 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 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 gezamenlijk in het CIO-beraad. Plaats in bovenstaand verband ook overwegingen rondom de positionering van het CIO-beraad als voorportaal van de ICBR. Overweeg deze afbakening op te nemen in de herziene versie van het Besluit.

Zie pagina 22 voor vervolg

- Versterk de eenduidigheid en (de begrenzing van) en de autonomie van het CIO-beraad en CIO Rijk in de praktijk verder als het gaat om generieke voorzieningen binnen de Rijksdienst en vereisten in de bedrijfsvoering rondom I en digitalisering.

Bevinding: Het gesprek in het CIO-beraad gaat nog te veel over operationeel-tactische onderwerpen en te weinig over strategische onderwerpen.
Het goede gesprek over digitalisering wordt volgens betrokkenen nog onvoldoende gevoerd in het CIO-beraad: de onderwerpen zijn te operationeel-tactisch van aard en te weinig strategisch. We zien dit ook terug in de verslagen van het CIO-beraad, waar de nadruk ligt op kaderstelling, onderzoeken en financiële aspecten. De strategische onderwerpen die volgens betrokkenen nog onvoldoende worden besproken zijn onder meer strategische prioritering, generieke voorzieningen binnen de Rijksdienst en strategisch leveranciersmanagement. Randvoorwaardelijk voor een strategische bespreking, zo geven ook betrokkenen aan, is het voorop stellen van een gemeenschappelijke, Rijksbrede context. Er is soms een spanningsveld tussen wat rijksbreed gezien effectief en efficiënt is en (op kortere termijn) in de context van een departement het beste past.

Daarnaast is een goede voorbereiding van het CIO-beraad cruciaal voor het voeren van het goede gesprek. Daartoe zijn er meerdere voorportalen en zijn er enkele in oprichting. Zo kunnen operationeel-tactische discussies in de voorportalen worden gevoerd en resteren strategische vraagstukken nog voor bespreking in het CIO-beraad. Er zijn wisselende ervaringen over het functioneren van de voorportalen. Betrokkenen trekken met name de effectiviteit van het vooroverleg in twijfel: feedback zou onvoldoende worden verwerkt voor de doorgeleiding naar het CIO-beraad. De duidelijke vastlegging van discussies en argumenten vanuit de voorportalen kan volgens betrokkenen worden verbeterd.

De specialisaties binnen het I-domein worden centraal gezet voor de voorportalen in oprichting, waarbij uitgangspunten als gelijke afspiegeling met het CIO-beraad en het duo-voorzitterschap gaan gelden. Het functioneren van de CISO-raad wordt in dat verband als goed voorbeeld genoemd.

Bij het goed functioneren van de voorportalen ligt er een cruciale rol voor de directie CIO Rijk én de secretariële ondersteuning in de coördinatie en het bewaken van cohesie. Onduidelijk is in hoeverre het secretariaat vanuit CIO Rijk daar op dit moment in kwantitatieve zin voor is toegerust. In het verlengde daarvan ligt de intentie om tijdelijke samenwerkingsverbanden tussen de voorportalen op te zetten voor vraagstukken die meerdere portalen (disciplines) raken.

Adviezen
- Stel in het CIO-beraad te allen tijde de Rijksbrede context voorop. Wees daarbij onderling in het CIO-beraad alert op het *ten onrechte* benadrukken van de bijzondere departementale context, dan wel de bijzondere context van een taakorganisatie. Soms *vereist* die context wel aanvullende en/of andere uitwerking. Borg daarin wel afwegingen rondom Rijksbrede uitvoerbaarheid. Bepaal in het CIO-beraad gezamenlijk hoe hiermee adequaat om te gaan. Er zijn verschillende manieren mogelijk, zoals deze 'taak' expliciet wisselend bij één van de deelnemers van het CIO-beraad te beleggen, of dit aan het einde van een CIO-beraad uit te vragen.
- Agendeer meer strategische onderwerpen, zoals strategisch leveranciersmanagement, afhankelijkheden die daarbij komen en degevolgen voor de daarbij behorende strategische autonomie. Daar ligt niet alleen een taak voor (het secretariaat van) CIO Rijk, maar ook voor de departementen een deelnemende taakorganisaties zelf. Blijf in dit verband het portefeuillehouderschap benutten, dat als positief wordt ervaren.

Zie pagina 23 voor vervolg

- Zet de ingezette verbeteringen van de voorportalen van het CIO-beraad voort. Neem de inrichtingsprincipes van de voorportalen op in de herziene versie van het Besluit.
- Borg in de voorportalen de aansluiting met en afdekking van alle thema's uit de I-strategie om de strategische sturing en monitoring te versterken. Met name het vooroverleg CIO-beraad met afvaardiging van hoofden CIO-offices zou daarin nog een sterkere rol kunnen krijgen voor thema's die meer vakdiscipline-overstijgend zijn, zoals 'I in het hart', 'I-Besturing' en 'Markt en Innovatie'.
- Verbeter de terugkoppeling vanuit de voorportalen naar het CIO-beraad en vice-versa. Daar ligt ook nadrukkelijk een rol voor de deelnemers van de voorportalen en het CIO-beraad.
- Overweeg, gelet op bovenstaande adviezen, in hoeverre de inhoudelijke en secretariële ondersteuning voor het CIO-beraad toereikend is met de verdere uitbreiding van de voorportalen.
- Hoewel in dit onderzoek de taakorganisaties beperkt bevraagd zijn, benadrukken wij het belang om de digitaliseringsopgaven van de taakorganisaties goed mee te blijven nemen in de sturing op I binnen de Rijksdienst. Overweeg de wenselijkheid voor een (nog) stevigere inbreng van hun uitdagingen en ervaringen.

3.2.2. De kaderstellende, monitorende en stimulerende functie van de rol van CIO Rijk kan nog verder worden versterkt binnen het Rijskbrede CIO-stelsel.

Bevindingen: De stimulerende functie van CIO Rijk krijgt vorm met kennisdeling via veel informatieve en communicatieve activiteiten die het lerend vermogen stimuleren.
Via verschillende manieren werkt CIO Rijk samen met de departementen op het gebied van kennisdeling. Zo worden in het CIO-beraad de rode draden uit toetsingen van het Adviescollege ICT-toetsing gedeeld; worden er CIO-cafés georganiseerd om het I-netwerk te stimuleren; zijn er verschillende opleidingen beschikbaar via de Rijksacademie voor Digitalisering en informatisering Overheid (RADIO). Betrokkenen ervaren deze activiteiten als positief.

Bevinding: De invulling van de kaderstellende en monitorende functie van CIO Rijk wordt nog als te beperkt ervaren vanuit het oogpunt van rijksbreed effectief en efficiënt werken. Er zijn verschillende opvattingen over de toereikendheid van de mandaten bij CIO Rijk.
Volgens betrokkenen ligt er vooral een faciliterende en ondersteunende rol bij de CIO Rijk binnen het Rijksbrede CIO-stelsel. Daar hoort een coördinerende rol bij die ook bestaat uit het opstellen van kaders voor en monitoring op verschillende onderwerpen. De opvattingen over de toereikendheid van dit mandaat bij CIO Rijk verschillen. Uit ons onderzoek blijkt dat het buiten kijf staat dat CIO Rijk een toereikend mandaat moet hebben voor wat betreft de Rijksbrede, interne organisatie (zoals rijksbrede bedrijfsvoeringsapplicaties). Aan de ene kant geven betrokkenen aan dat het mandaat om dit te realiseren onvoldoende is, met name qua monitorings- en financieel mandaat. Aan de andere kant geven betrokkenen aan dat er met het Besluit en het Coördinatiebesluit het mandaat ligt, maar nog onvoldoende wordt en werd genomen vanuit CIO Rijk. Hoe het ook zij: tot op heden lukt het niet genoeg om gezamenlijk gebruik te maken van rijksbrede voorzieningen.

In de praktijk is het onduidelijk in hoeverre de CIO Rijk slagvaardig kan doorpakken als consensus over bepaalde onderwerpen niet bereikt wordt. Ook ten aanzien van (rijksbrede) monitoring is bij achterblijvende voortgang niet duidelijk hoe stevig de CIO Rijk kan en mag interveniëren. De CIO Rijk doet geregeld verzoeken aan de CIO's voor specifieke informatie. Deze informatieverzoeken komen via weekberichten vanuit CIO Rijk. Vanuit diverse CIO's is er de wens om deze informatieverzoeken, die o.a. voor monitoring nodig is, tijdiger en structureler in te richten. Er worden inmiddels stappen gezet om de monitoring, onder andere op het gebied van inzicht in ICT-beheer- en ontwikkelkosten, beter inzichtelijk en vergelijkbaar te maken.

Kaderstelling en monitoring zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Er worden immers afspraken gemaakt; monitoring op de naleving én de werkbaarheid daarvan moeten centraal staan. Zo wordt niet alleen enkelslag leren ('doen we het goed?') gestimuleerd, maar ook dubbelslag leren ('doen we de goede dingen?). Uit enkele gesprekken bleek dat het type vraagstuk dat voorligt om een andere intensiteit van de coördinerende rol van CIO Rijk in termen van kader-stelling en monitoring kan vragen. Dit werken wij in onze adviezen verder uit.

De coördinerende functie van CIO Rijk hangt onlosmakelijk samen met de lerende functie. De I-strategie Rijk geeft de strategische richting aan voor het Rijksbrede CIO-stelsel. De doorvertaling naar de tactische inrichting moet optimaal aansluiten. Het werken met portefeuillehouders, enkele CIO's die een bepaald thema uit de I-strategie onder hun hoede hebben, draagt bij aan het beleefde eigenaarschap en behaalde resultaten. De monitoring van behaalde resultaten op deze thema's kan explicieter naar voren komen, zowel in de voorportalen, als in het CIO-beraad zelf (zie ook paragraaf 3.2.1). Beter inzicht maakt het mogelijk om strategische keuzes te maken en te prioriteren.

Naar ons inzicht biedt het besluit CIO-stelsel samen met het Coördinatiebesluit voldoende basis voor een stevige kaderstellende en monitorende rol de CIO Rijk. Feitelijk zou een gebrek aan mandaat niet aan de orde hoeven te zijn. De praktijk is weerbarstiger: het uitoefenen van het mandaat en stevige sturing door CIO Rijk zijn geen garantie dat zaken ook gestaag en goed worden uitgevoerd. Daarvoor is samenwerking en bereidheid noodzakelijk om gedeelde doelen op een werkbare manier te bereiken. In lijn met het hiervoor genoemde punt over meer focus en duidelijkheid van de rol van het CIO-beraad (zie paragraaf 3.2.1), blijkt uit onze gesprekken dat het zou helpen als er meer duidelijkheid is over welke onderwerpen, op welke manier door de CIO Rijk en het CIO-beraad worden behandeld. Zo kan er meer duidelijkheid komen ten aanzien van de kaderstellende en monitorende rol waarin ook DG DOO en CIO Rijk een belangrijke rol hebben.

Adviezen

- Bepaal gezamenlijk in het CIO-beraad op welke onderwerpen kaderstelling nodig is en op welke wijze monitoring voor deze onderwerpen plaats vindt. Dat draagt bij aan een helder instrumentarium voor het CIO-beraad, CIO Rijk en de departementen, dat helpend is voor de sturing op I-vraagstukken.
- Overweeg de spelregels (lees: onderlinge bevoegdheden en daaruit voortvloeiende wijze van kaderstelling en monitoring) afhankelijk te maken van het vraagstuk dat voorligt. Zo ontstaat een gedifferentieerd sturingsinstrumentarium dat oog heeft voor de (complexiteit van de) context. Blijf daarbij in ieder geval de CIO-ateliers als werkvorm hanteren.
- Bepaal gezamenlijk in het CIO-beraad hoe om te gaan met vraagstukken, waarbij besluitvorming bij consensus niet mogelijk is. Neem daarbij gezamenlijk in het CIO-beraad nadrukkelijk in overweging in hoeverre het wenselijk is de mogelijkheid van het mandaat van CIO Rijk om besluiten te nemen, verder te benutten. Stel daarbij te allen tijde het rijksbrede 'waartoe' en de 'waarom' centraal als uitgangspunt, met oog voor uitvoerbaarheid. Escaleer pas naar het ICBR-niveau, wanneer de onderwerpen buiten het gebied van digitalisering vallen.
- Zorg bij de monitoring voor een nog duidelijkere aansluiting op de thema's van de I-strategie om beter strategisch, inhoud-georiënteerd en geïntegreerd te werken, te vernieuwen en ontwikkelen. Het voortouw hiervoor ligt bij CIO Rijk en DG DOO.
- Wij doen een extra handreiking als voorbeelduitwerking van deze adviezen (zie volgende pagina). Deze matrix kan behulpzaam zijn en is uiteraard maar een van vele mogelijke uitwerkingen. Overweeg bovenstaande adviezen in samenhang met deze voorbeelduitwerking in de stuurgroep I-besturing verder te bespreken.

Een voorbeelduitwerking
Het is dus belangrijk te bepalen, in samenhang met eerdere adviezen in dit hoofdstuk, wát de onderwerpen zijn waar het CIO-beraad over kan en wil gaan (‘het te spelen spel’) en om vervolgens daarbij meer specifieke samenwerkingsafspraken te maken over de mandaten en bevoegdheden (‘de spelregels’) met de daaruit voortvloeiende gevolgen voor kaderstelling en monitoringsmechanismen. Daarbij pleiten wij in ons eerdere advies om daarin te differentiëren en de wijze van kaderstelling en monitoring afhankelijk te maken van het type vraagstuk dat voorligt.

Wij doen een extra handreiking met een voorbeelduitwerking van een keuzematrix. Dit kan mogelijk helpen bij het bepalen van de spelregels die passen bij verschillende type vraagstukken die voorliggen binnen het Rijksbrede CIO-stelsel. Het is uiteraard maar een van vele mogelijke uitwerkingen; de bespreking en nadere duiding c.q. aanpassing ervan is dan ook gewenst, bijvoorbeeld in de stuurgroep van het I-stelsel.

Binnen de voorbeelduitwerking onderkennen wij het belang van gedifferentieerde mechanismen van kaderstelling én monitoring, die passend zijn bij het vraagstuk dat voorligt. Het vraagstuk bepaalt de vorm van besluitvorming over kaders en hoe de naleving ervan wordt geborgd. Immers: monitoren op de naleving van de gemaakte afspraken borgt de kwaliteit en kan tegelijkertijd signalerend werken voor plekken waar afspraken schuren met de dagelijkse werkpraktijk.

De vraagstukken die voorliggen kunnen op verschillende manieren worden getypeerd. Dat kan inhoudelijk, bijvoorbeeld per thema van de I-strategie, maar ook via andere manieren. Een voorbeeld hiervan is de mate waarin het vraagstuk van invloed is op de kwaliteit en efficiency van de rijksbrede bedrijfsvoering en dienstverlening. Een andere manier is de mate van effect op meerdere departementen. Gecombineerd ontstaan zo vier kwadranten. Deze kunnen helpen bij het verduidelijken van de taak- en rolverdeling tussen departementen en CIO Rijk. Daarin helpen ze om de bevoegdheden en wederzijdse verwachtingen te verduidelijken. Daarnaast kunnen ze helpen om de wijze van kaderstelling en monitoring afhankelijk te maken van het type vraagstuk dat voorligt. Daarmee helpen ze dus om de regels van het spel te verduidelijken.

Het ene vraagstuk is ook het andere vraagstuk niet. Vraagstukken verschillen in complexiteit en vragen daarom ook om andere kaderstelling en monitoringsmechanismen. Onderstaande inzichten vanuit systeemleer en complexiteitstheorie kunne mogelijk behulpzaam zijn bij het kwadrant rechtsboven:

- Bij eenvoudige vraagstukken zijn de kaders normatief en wordt voorgeschreven wat vereist is. De oorzaak-gevolgrelaties zijn helder. Er is één goede manier en de kaders kunnen daarmee een sterk compliance karakter hebben. Dit past bij vraagstukken die de ‘basishygiëne’ van de bedrijfsvoering raken (bijv. documentmanagementsystemen) waarbij heldere en eenduidige procedures de kwaliteit en efficiency borgen. Samenwerken op deze vraagstukken betekent beperkte autonomie. Bijpassende monitoring kan getypeerd worden als P&C-instrumenten.

- Voor ingewikkelde vraagstukken zijn kaders richtinggevend en kunnen geformuleerd worden in handreikingen met goede voorbeelden. Departementen geven beredeneerd invulling aan de handreiking, gegeven hun context. Monitoring is gericht op de achterliggende overwegingen waarvan de onderliggende motivatie en aannames kritisch bevraagd mogen worden. De nadruk ligt hier meer op *comply and explain*, zodat de achterliggende gedachten, inrichtingsprincipes en overwegingen inzichtelijk worden gemaakt.

- Bij complexe vraagstukken zijn kaders richtinggevende principes en zijn ze inspirerend, bijvoorbeeld bij de inzet van generatieve kunstmatige intelligentie waarbij meerdere domeinen en actoren betrokken zijn. De monitoring is vooral gericht op het begrijpen van elkaars ervaringen, het bespreken van dilemma’s en bovenal het leren van experimenteren. Het vraagt continue reflectie en dialoog.

Voorbeelduitwerking typering vraagstukken met gedifferentieerde spelregels

	Heeft beperkte invloed op de kwaliteit en efficiency van de Rijksbrede bedrijfsvoering.	**Heeft veel invloed op de kwaliteit en efficiency van de Rijksbrede bedrijfsvoering.**
Draagt bij aan het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk, gegeven de context van meerdere departementen.	Relevant voor **CIO-beraad**. Maak **werkgroepen** en koppel regelmatig de inhoudelijke voortgang terug in het CIO Beraad en/of I-netwerk **Ondersteunen en faciliteren** vanuit directie CIO Rijk (of andere relevante partijen).	**CIO Rijk** is in the lead, voor kaderstelling en monitoring, in nauwe samenwerking met departementen (CIO's) en hun CIO-offices en DG DOO. Afstemming in **CIO-beraad**, na voorbereiding. De intensiteit van kaderstelling en monitoring is afhankelijk van de complexiteit van het vraagstuk.
Draagt bij aan het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk, gegeven de context van één specifiek departement.	Het vraagstuk **departementaal aanpakken**. Rijksbrede behandeling en aanpak is niet nodig.	**Deel ervaringen,** met CIO-beraad en/of relevante communities. vanwege mogelijk 'opschalen' en hergebruik, Ruimte om te experimenteren, leren van elkaars inzichten.

4

Departementale CIO-stelsels

Het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst benoemt de taken van de departementale en de organisatorische positionering. Met deze beschrijving beoogt het Besluit het digitale leiderschap en lerend vermogen van het CIO-stelsel te bevorderen. In dit hoofdstuk geven wij inzicht in de inrichting en praktische vormgeving van departementale CIO-stelsels met de daarbij gemaakte keuzes gegeven de departementale context. Dat doen wij aan de hand van de onderwerpen en activiteiten van het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst.

Allereerst beschrijven wij in hoeverre departementen voldoen aan de **kernelementen** van het Besluit en hoe zij de governance van het CIO-stelsel hebben ingericht (paragraaf 4.1). Achtereenvolgens zetten we uiteen hoe de departementen invulling hebben gegeven aan de activiteiten rondom het digitaal leiderschap (paragrafen 4.2 t/m 4.5). Vervolgens geven we een beschrijving van het lerend vermogen (paragrafen 4.6 t/m 4.8). Diverse goede voorbeelden en uitdagingen zijn in de hele tekst verweven.

4.1. Departementen richten hun stelsels grotendeels in aan de hand van het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst

Wij constateren dat alle departementen een departementaal CIO-stelsel hebben ingericht en hierbij het Besluit als basis hebben genomen. Uit ons onderzoek blijkt dat de CIO veelal conform de vereisten van het Besluit is gepositioneerd. Waar wij verschillen aantreffen, blijkt daar een bewuste afweging in te zijn gemaakt. Een afwijkende positionering van de CIO blijkt onder andere samen te vallen met het bekleden van een vaste zetel in de Bestuursraad. Wij lichten dit toe in paragraaf 4.1.1. We zien in de inrichting van de departementale CIO-stelsels ontwikkelingen in vergelijking met de nulmeting uit 2021. Die ontwikkelingen lichten wij toe in paragraaf 4.1.2.

4.1.1. Ieder departement heeft een Chief Information Officer aangesteld en er zijn verschillen qua organisatorische positionering en lidmaatschap van de Bestuursraad.

<u>Bij enkele departementen is de CIO onder de plaatsvervangend-secretaris generaal geplaatst in plaats van onder de secretaris-generaal</u>
Het Besluit CIO-stelsel schrijft voor dat de CIO rechtstreeks onder de secretaris-generaal is geplaatst én zitting heeft in de Bestuursraad. Deze twee eisen worden daarmee als randvoorwaarden gesteld voor digitaal leiderschap binnen het bestuur van de Rijksdienst. Uit ons onderzoek blijkt dat enkele departementen hier een andere invulling aan hebben gegeven (zie tabel 1, pagina 28).

<u>De rol van de departementale CIO is in de helft van de gevallen belegd bij de plaatsvervangend secretaris-generaal of (hoofd)directeur bedrijfsvoering</u>
Niet alle departementale CIO's zijn lid van de Bestuursraad (zie tabel 1). Daar waar dat wel zo is, is de rol van departementale CIO belegd bij de pSG of de (hoofd)directeur bedrijfsvoering. De enige uitzondering hierop is de CIO van het ministerie van Defensie: de enige fulltime CIO als lid van de Bestuursraad.

Tabel 1. Functie, positionering, tijdsbesteding CIO en lidmaatschap Bestuursraad per departement.

Ministerie	Functie van de departementale CIO	Fulltime of parttime CIO?	Rechtsreeks onder SG?	Lid van de Bestuursraad?	Ontwikkeling in vergelijking met nulmeting 2021?
AZ	directeur Bedrijfsvoering	Parttime	Ja	Ja	Tijdens de nulmeting 2021 was de CIO-rol belegd bij de plv. directeur Bedrijfsvoering en had deze geen zitting in de Bestuursraad.
BZ	directeur Informatie-voorziening en Digitale Innovatie	Fulltime	Ja	Nee, zelfstandig agenderen mogelijk	Ongewijzigd.
BZK	directeur CIO en Informatie-management	Fulltime	Nee, onder pSG	Nee, zelfstandig agenderen mogelijk	Tijdens de nulmeting 2021 had de CIO nog een vaste zetel in de Bestuursraad.
DEF	CIO	Fulltime	Ja	Ja	Tijdens de nulmeting 2021 viel de CIO nog niet rechtstreeks onder de SG.
EZK	plaatsvervangend secretaris-generaal	Parttime	Ja	Ja	Ongewijzigd.
FIN	plaatsvervangend secretaris-generaal	Parttime	Ja	Ja	Ongewijzigd.
IenW	plaatsvervangend secretaris-generaal	Parttime	Ja	Ja	Ongewijzigd.
JenV	hoofddirecteur bedrijfsvoering	Parttime	Ja	Ja	Ongewijzigd.
LNV	plaatsvervangend secretaris-generaal	Parttime	Ja	Ja	Ongewijzigd.
OCW	directeur Kennis	Parttime	Ja	Nee, zelfstandig agenderen mogelijk	Ongewijzigd.
SZW	directeur CIO-office, Informatie voor Beleid & Bedrijfsvoering en Veiligheid	Fulltime	Nee, onder pSG	Nee, zelfstandig agenderen mogelijk	Ongewijzigd; SZW heeft een formele *explain* neergelegd voor akkoord bij CIO Rijk conform artikel 18 van het Besluit.
VWS	directeur Informatiebeleid	Parttime	Nee, onder pSG	Nee, zelfstandig agenderen mogelijk	Ongewijzigd.

Bij de meeste departementen bekleedt de departementale CIO meerdere rollen naast die van CIO. De combinatie van departementale CIO met die van plaatsvervangend secretaris-generaal brengt zowel voor- als nadelen met zich mee. Uit onze gesprekken blijkt bijvoorbeeld dat de pSG veelal ook eigenaar is van meerdere taakorganisaties. Hiermee komt het hele speelveld samen. Ook zorgt de invulling van de CIO rol vanuit de pSG ervoor dat de CIO rol op een stevige, strategische positie wordt bekleed. Maar de combinatie heeft ook nadelen. Zo geven enkele departementen aan dat er een gebrek aan tijd is voor het invullen van de CIO rol. De departementale CIO wordt daarin vaak goed ondersteund vanuit het (hoofd van het) CIO-office.

Opvatting over noodzaak van zitting in de Bestuursraad en CIO als fulltime functie wordt niet overal gedeeld

Bij de meeste departementen is de CIO-rol niet als fulltime functie belegd en is deze ondergebracht als onderdeel van het takenpakket en de verantwoordelijkheden van de plaatsvervangend secretaris-generaal of (hoofd)directeur bedrijfsvoering. Departementen waar de CIO-rol belegd is bij de pSG of (H)DBV geven veelal aan een sterke manager/hoofd CIO-office naast zich te hebben, bij IenW 'acting CIO' genoemd. Als motivatie bij het instellen van een 'acting CIO' is genoemd dat daarmee zowel op strategische 'peer' niveau het gesprek over digitalisering gevoerd kan worden (Bestuursraad) en tegelijkertijd is georganiseerd dat op tactische en operationeel niveau ook zaken tot uitvoering gebracht kunnen worden. De factor beschikbare tijd speelt bij het duaal beleggen van de CIO-rol eveneens een rol.

Enkele CIO's gaven aan het niet per se noodzakelijk te vinden om een zetel in de Bestuursraad te hebben om resultaten te halen. Het zelfstandig kunnen agenderen van onderwerpen en dan op strategische niveau het goede gesprek voeren en impact hebben wordt als belangrijker gezien dan het formeel bekleden van een vaste zetel.

4.1.2. Alle departementen hebben een departementaal CIO-stelsel ingericht

In lijn met het Besluit heeft elk departement een departementaal CIO-stelsel ingericht. De uitgangspunten en voorschriften van het Besluit herkennen wij bij de departementen terug, waarbij bij elk departement de vrijheid is genomen om het stelsel passend te maken met de maatschappelijke opgaven en de daarmee samenhangende kenmerken en bedrijfsvoering van de departementen. Uit onze gesprekken blijkt dat voor meerdere departementen het Besluit een belangrijke impuls en richting heeft gegeven aan de inrichting van de departementale CIO-stelsels.

Aandacht voor I en digitalisering is toegenomen: omvang van CIO-offices is gegroeid al dan niet gepaard met uitbreiding van andere CxO-functies.

Voor de ondersteuning van de CIO richt deze een departementaal CIO-office in. Alle departementen hebben een CIO-office. De aantallen in FTE variëren, maar we zien bij nagenoeg alle departementen een groei ten opzichte van de nulmeting. Bij enkele departementen zien we zelfs (meer dan) een verdubbeling. Zo is de omvang bij Defensie van ca. 20 FTE naar ca. 50 FTE gegroeid en bij IenW van ca. 15 naar meer dan 30 FTE. Deze groei brengen wij in verband met toegenomen aandacht voor (het belang van) de werkzaamheden die I en digitalisering met zich meebrengen.

Uit ons onderzoek blijkt dat er verschillend invulling wordt gegeven aan de inrichting en positionering van de departementale CIO-offices (zie tabel 1). Daarbij merken we op dat op meerdere ministeries de plaatsvervangend CIO eveneens hoofd van het CIO-office is (AZ, BZ, BZK, IenW, OCW, SZW en VWS). Bij andere ministeries zien we dat de plaatsvervangend CIO een directeur is van een overkoepelende directie, waar het CIO-office onderdeel van uit maakt (EZK/LNV, FIN en JenV). Bij Defensie is er geen plaatsvervangend CIO, waarbij kan worden opgemerkt dat dit een van de twee departementen is met een full-time CIO functie die als *dedicated* rol bij één functionaris is belegd.

Een andere ontwikkeling die wij zien, is de uitbreiding van de departementale CIO-stelselsmet andere CxO-functies. Denk daarbij aan de Chief Privacy Officer (CPO), Chief Technology Officer (CTO) en Chief Data Officer (CDO). In tabel 3 geven wij een overzicht van de verschillende CxO-functionarissen binnen het departement (zie pagina 31).

Tabel 2. Overzicht en beschrijving van departementale CIO-offices in vergelijking met de nulmeting 2021.

Ministerie	Inrichting departementaal CIO-office
AZ	De afdeling Compliance en Innovatie valt onder de directie Bedrijfsvoering. Binnen die afdeling vallen het CIO-office en CISO-office.
BZ	De directie IDI is een zelfstandige directie die rechtstreeks ressorteert onder de pSG. Binnen de directie IDI zijn verschillende clusters. Het departementale CIO-office is belegd bij het cluster Strategie & Portfolio. Andere clusters zijn Advies & Integratie, Informatiemanagement, Functioneel Beheer, Security Centre en Data Competence Center.
BZK	Onder het cluster Mensen en Middelen valt de directie CIO en Informatiemanagement. Dat is het departementale CIO-office. Omvang is inclusief programma voor verbetering informatiehuishuiding (IHH).
DEF	Onder het directoraat-generaal Beleid valt het departementale CIO-office.
EZK/LNV	EZK en LNV hebben een gedeeld CIO-office. Dit valt onder de gedeelde directie Informatievoorziening dat ressorteert onder de plaatsvervangend secretaris-generaal (departementale CIO).
FIN	Financiën kent geen centraal departementaal CIO-office. De departementale CIO maakt gebruikt van het CIO-office van het kerndepartement. De dienstonderdelen Belastingdienst, Toeslagen en Douane hebben eigen CIO-offices.
IenW	Binnen het (p)SG-cluster valt de concerndirectie Informatiebeleid dat fungeert als het departementale CIO-office.
JenV	De directie D&I valt onder het cluster hoofddirectie bedrijfsvoering. Binnen de directie DI&I vormen drie afdelingen gezamenlijk het CIO-office: Beleid, Kennis en Innovatie (BKI), I-Control en Security (ICS) en Regie, Programma's en Projecten (RRP).
OCW	De directie Kennis valt rechtstreeks onder de secretaris-generaal. Binnen de directie Kennis fungeert de afdeling Strategisch Informatiebeleid als CIO-office.
SZW	De directie CIO-office, Informatie voor Beleid & Bedrijfsvoering en Veiligheid ressorteert onder de plaatsvervangend secretaris-generaal. Binnen die directie is het departementale CIO-office als aparte afdeling gepositioneerd.
VWS	Er is een concern CIO-office dat valt onder de directeur Informatiebeleid en ressorteert onder de plaatsvervangend-secretaris generaal.

NB: Wij verwijzen naar de individuele factsheets van de departementen voor het aantal FTE van de CIO-offices, zoals de departementen dat hebben aangegeven in de ingevulde vragenlijsten. Daarbij merken we op dat ieder departement het CIO-office op eigen manier heeft ingericht en verschillende functies erin heeft ondergebracht. Zo heeft het ministerie van BZK ook de medewerkers rondom de verbeteropgave van informatiehuishouding ondergebracht in het CIO-office. En zo kent het ministerie van JenV een CIO-office dat drie verschillende afdelingen beslaat. Overall, in vergelijking met de nulmeting uit 2021, zien wij een toename in FTE binnen de CIO-offices.

Tabel 3. Overige departementale CxO-functionarissen binnen de departementale CIO-stelsels.

Ministerie	CISO	CPO	CTO	CDO
AZ	Ja, onderdeel CIO-office.	Ja, onderdeel van het CIO-office als rol bij een CIO- c.q. privacy-adviseur in het CIO-office.	Ja, als afdelingshoofd ICT-Service en Informatievoorziening binnen de directie bedrijfsvoering.	Nee
BZ	Ja, clusterhoofd Security Center.	Ja, clusterhoofd Security Center.	Nee.	Ja, manager Data Competence Center.
BZK	Ja, als onderdeel van het CIO-office.	Ja, als onderdeel van het CIO-office.	Nee, wel als rol bij de IT-dienstverlener (SSC-ICT) en Logius.	Ja, onderdeel van het CIO-office.
DEF	Ja, onderdeel van het CIO-office.	Ja, als rol binnen het DG Beleid.	Nee, wel als rol bij de IT-dienstverlener (JIVC).	Ja, onderdeel van het CIO-office.
EZK/LNV	Ja, onderdeel van het CIO-office.	Ja, maar nog niet formeel ondergebracht in het CIO-stelsel.	Nee, wel als rol bij de IT-dienstverlener (DICTU).	Nee, dit wordt momenteel uitgewerkt.
FIN	Ja, onderdeel van CIO-office.	Ja, onderdeel van CIO-office.	Nee, wel bij Belastingdienst en beleidsdepartement.	Ja, onderdeel van CIO-office.
IenW	Ja, onderdeel van CIO-office.	Ja, als onderdeel van CIO-office.	Nee, wel als rol bij de IT-dienstverlener (RWS).	Ja, als rol bij de plaatsvervangend directeur CDIB.
JenV	Ja	Ja	Ja	Ja
OCW	Ja, onderdeel van het CIO-office.	Ja.	Nee.	Ja, in oprichting.
SZW	Ja, onderdeel van het CIO-office.	Ja, onderdeel van het CIO-office.	Nee.	Ja, onderdeel van het CIO-office.
VWS	Ja, onderdeel van het CIO-office.	Ja, onderdeel van het CIO-office.	Ja.	Ja, onderdeel van het CIO-office.

Al ten tijde van de nulmeting constateerden wij dat nagenoeg alle departementen een Chief Information Officer (CISO) binnen het CIO-office hadden, conform de vereisten vanuit het CIO-Besluit. Uit ons huidige onderzoek blijkt dat alle departementen over een CISO beschikken. Bij nagenoeg alle departementen maakt de CISO onderdeel uit van het departementale CIO-office, met uitzondering van BZ. Bij BZ is de CISO het clusterhoofd van het Security Centre. De CISO van BZ valt daarmee niet direct onder het CIO-office, maar wel onder de CIO.

De meeste departementen hebben geen eigen CTO-functie. De CTO-functie ligt met name bij de IT-dienstverleners. De departementen die beheersmatig verantwoordelijk zijn voor deze IT-dienstverleners worden dan ook door deze CTO's vertegenwoordigd bij de CTO-raad.

De rol van de CDO is nog volop in ontwikkeling; we zien dat meerdere departementen deze rol aan het inrichten zijn of dat recentelijk hebben gedaan. Daar waar de rol is ingericht, is deze veelal belegd binnen het CIO-office. Bij BZK wordt de CDO-rol bijvoorbeeld gecombineerd met de rol van departementale CIO.

Vanuit meerdere departementen wordt de winstwaarschuwing afgegeven dat de integraliteit van deze CxO-functies mogelijk in het geding kan komen, wanneer de doorontwikkeling te ver doorslaat in bureaucratisering. De risico's van 'langs elkaar heen werken' 'te veel kapiteins (of *Chiefs*) op één schip' zouden dan op de loer liggen. De integraliteit van deze specialistische functies moet volgens de departementen worden geborgd.

<u>Sommige departementen hebben concernstructuren ingericht vanuit het departementale CIO-stelsel.</u>
Maar alleen reflecteren op de inrichting van het CIO-office zou te kort doen aan de inzet van departementen om hun CIO-stelsel passend in te richten. Uit ons onderzoek blijkt dat er decentrale CIO's zijn bij grote organisatieonderdelen en taakorganisaties (zie eveneens tabel 4, pagina 33, voor een overzicht van de decentrale CIO's binnen de departementale CIO-stelsels). Veelal wordt deze rol gecombineerd met een andere functie, zoals directeur bedrijfsvoering (bijv. EZK/LNV), of met andere CxO-rollen (bijv. BZK).

Daarnaast zien we dat ministeries ook regelmatig in contact staan met de CIO's van de zelfstandige bestuursorganen (ZBO's) die aan het ministerie verwant zijn. Zo is de CIO van SZW betrokken bij de periodieke bestuurlijke overleggen en betrekt JenV de ZBO's bij diens reguliere overlegstructuren met de decentrale CIO's.

We zien grofweg drie verschillende varianten terug in ons onderzoek.

- De departementale CIO vervult een concernrol. Er zijn aparte (decentrale) CIO's voor het kerndepartement en voor de organisatie-onderdelen en/of taakorganisaties die onder het ministerie ressorteren (DEF, FIN, IenW, OCW en VWS). Bij VWS is er daarom ook een apart CIO-office belast met de concerntaken en een CIO-office voor het kerndepartement. Bij Financiën maakt de departementale CIO gebruik van het CIO-office van het kerndepartement.
- De departementale CIO is belast met de CIO-taken voor het kerndepartement en richt vanuit een departementale verantwoordelijkheid een CIO-stelsel in voor organisatieonderdelen en/of en taakorganisaties (met uitzondering van zelfstandige bestuursorganen) die onder het ministerie ressorteren (BZK, EZK/LNV en JenV).
- Er zijn naast de departementale CIO geen andere decentrale CIO's voor organisatieonderdelen of taakorganisaties (AZ, BZ en SZW).

Uit ons onderzoek blijkt dat de samenwerking en coördinatie van werkzaamheden met taakorganisaties primair via de reguliere sturingsmechanismen verloopt. Denk hierbij aan de planning-and-controlcyclus, gesprekken tussen opdrachtgever(s), opdrachtnemer en eigenaar, enzovoorts. Hiermee komen I en digitalisering dus terecht in de reguliere sturing.

Aanvullend op deze mechanismen hebben wij onder meer de volgende instrumenten gezien:

- periodieke uitvraag over relevante onderwerpen (o.a. EZK/LNV en VWS);
- periodieke gesprekken tussen de decentrale en departementale CIO (o.a. EZK/LNV, BZK en VWS);
- rapportages via zgn. 'deelstelsels' (o.a. BZK);

- basisafspraken met organisaties op afstand voor wat betreft het CIO-stelsel (FIN);
- een departementale CIO-raad, waarin decentrale CIO's en de departementale CIO bijeenkomen (o.a. JenV, BZK, EZK/LNV, FIN, VWS, zie ook de volgende paragraaf); en
- de CIO is lid van het driehoeksoverleg, opdrachtgeversoverleg en eigenaarsoverleg met de zelfstandige bestuursorganen (o.a. SZW en BZK).

<u>Er zijn binnen het departementale CIO-stelsel meerdere manieren om elkaar te informeren</u>

Binnen het departementale CIO-stelsel – en veelal in samenhang met de keuze voor decentrale CIO's – zijn er staande informatie- en overlegstructuren. Deze hebben tot doel het creëren van een netwerk van I-professionals waarin I- en digitaliserings-vraagstukken worden geagendeerd. In enkele gevallen kennen deze overlegstructuren ook voorportalen, gespiegeld naar al dan niet geïnspireerd door het Rijksbrede stelsel.

Zo komen bijvoorbeeld bij JenV de CIO's bijeen in de CIO-raad. Hieraan nemen de CIO's van beleids-DG's en taakorganisaties (diensten, agentschappen, ZBO's en *sui generis* organisaties) met een financiële omvang van meer dan vijf miljoen euro deel. De CIO-raad heeft een interne structuur met voorbereidende portalen die de dialoog in de CIO-raad voorbereiden. Zo komen alle I-gerelateerde zaken voor JenV, met alle onderliggende organisaties en onderdelen, integraal samen in één overleg-structuur. Dat bevordert de coördinatie.

Tabel 4. Decentrale CIO's bij organisatieonderdelen en taakorganisaties, met uitzondering van zelfstandige bestuursorganen.

Ministerie	Decentrale CIO's onder de departementale CIO (m.u.v. zelfstandige bestuursorganen)
AZ	Nee.
BZ	Nee.
BZK	Ja: RCN, RvIG, Logius, P-Direkt, FMH, SSC-ICT, RVB, DHC, Doc-Direkt, RODI, O&P Rijk, RIS, RBL en OBF.
DEF	Ja: bestuursstaf en CLAS, CLSK, CZSK, KMar, DMO, DOSCO.
EZK/LNV	Ja: SODM, CPB, RDI, ACM, RVO, DICTU, NEa, NCG en NVWA.
FIN	Ja: kerndepartement, Belastingdienst, Dienst Toeslagen en Douane.
IenW	Ja: bestuurskern, RWS, ILT, KNMI, PBL
JenV	Ja: BD, DGPenV, DGRR, DGSenB, NCTV, DT&V, RvdK, NCSC, CJIB, Justid, Justis, DJI, IND, NFI en JIO.
OCW	Ja: bestuursdepartement, DUO, IvhO, NA en RCE.
SZW	Nee.
VWS	Ja: kerndepartement, IGJ, CIBG, RIVM, aCBG, DUS-I

Ter bevordering van o.a. goede uitwisseling hanteert Defensie een CIO-huis. Daarin beschikt elk Defensie-onderdeel over gelijke functies en rollen van het departementale CIO-stelsel zodat bij elk Defensie onderdeel contactpersonen en materiedeskundigen zijn om mee te schakelen.

Ook kan de departementale CIO de bewindspersonen informeren, indien nodig. Het merendeel van de departementen geeft aan dit *ad hoc* te doen, indien nodig. Een gestructureerde, periodieke vorm van informeren hebben wij gezien bij IenW, waar de departementale CIO eens per maand een periodiek overleg heeft.

4.2. Aanhoudende uitdagingen bij het beheer en onderhoud van IT-systemen

4.2.1. Beheer en onderhoud is bij verschillende afdelingen belegd; de rol van de CIO en het CIO-office is veelal beperkt tot een kaderstellende en adviserende rol

Bij het merendeel van de departementen zien we dat de ontwikkeling en beheer van informatiesystemen bij verschillende afdelingen of andere organisatieonderdelen is belegd. We constateren daarbij dat bij sommige departementen dit een afdeling is binnen de directie waar de rol van CIO wordt ingevuld door de directeur (bijv. bij AZ, BZK, EZK en LNV). Bij VWS blijkt uit ons onderzoek dat de CIO van het kerndepartement de IT-systemen voor

de bedrijfsvoering van het kerndepartement beheert. Bij OCW zien we dat dit bij een andere directie is belegd, los van hiërarchische of functionele aansturing door de CIO.

De rol van het CIO-office blijkt voor de coördinatie en het beheer van informatiesystemen in de praktijk voornamelijk op kaderstelling, control en advies te liggen. Dat zien we bij alle departementen terug. Zo is de departementale CIO van Defensie bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de *enterprise* architectuur die kaderstellend is voor het beheer en de ontwikkeling van informatiesystemen. De toetsende rol van het CIO-office (control) komt met name naar voren bij de CIO-oordelen (zie paragraaf 4.3.2). In het verlengde daarvan ligt ook de adviserende rol (zie paragraaf 4.4).

De primaire uitvoering van het beheer en onderhoud van de kantoorautomatisering is voornamelijk belegd bij de Rijksbrede IT-dienstverleners en bij de taakorganisaties voor de publieke dienstverlening. Die ontwikkeling is ook zichtbaar bij de ICT-uitgaven uit het Rijks ICT-dashboard.

4.2.2. Uitdagingen rondom legacy en portfoliomanagement spelen op alle departementen

Op verschillende manieren wordt gewerkt aan het inzicht krijgen in en grip houden op het portfolio en *life cycle management*. Denk hierbij aan rapportages, dashboards, werkgroepen en gesprekken. Legacyproblematiek en het terugdringen van de zgn. technische schuld speelt bij alle ministeries. De uitdagingen voor portfoliomanagement zijn overal; niet alle departementen hebben al volledig inzicht in hun portfolio van IT-activiteiten. Departementen hebben aangegeven ICT-activiteiten te actualiseren in het Rijks ICT-dashboard.

We zien o.a. bij IenW een goed voorbeeld. Daar is er een apart project voor het verbeteren van het portfoliomanagement. Twee keer per jaar worden de gegevens van de grote ICT-activiteiten geactualiseerd voor het Rijks ICT-dashboard en de bespreking daarvan in de CIO-raad, de BR en het IV portfolioboard. Voor de aandacht en verbetering van beheeractiviteit en infrastructuur wordt er centraal *Fortes Change Cloud* ingericht. Hiermee worden grote I-projecten en LCM gemonitord. Hierbij is er een nulmeting uitgevoerd naar het volwassenheidsniveau van het portfoliomanagement en *life cycle management*. IenW streeft er naar om minimaal naar volwassenheidsniveau drie te gaan.

4.2.3. Meerjarige informatieplannen bieden perspectief en structuur

Ieder departement heeft een IV-meerjarenplan dat tevens naar de Tweede Kamer is opgestuurd. Aanvullend hebben enkele departementen strategische IV/digitaliseringsplannen geformuleerd, waarin actuele digitaliseringsopgaven en de manier waarop het departement hier de komende jaren invulling aan geeft zijn uitgewerkt. Aan de orde komen onderwerpen als inzet van AI, cybersecurity, privacy en cloud. Bij deze plannen is de focus veelal gericht op het bestendig maken en houden van de IV die ondersteunend is aan de bedrijfsvoering en in mindere mate de bijdrage van deze onderwerpen in het realiseren van de beleidsdoelstellingen van de departementen.

In de informatieplannen wordt verbinding gelegd tussen de I-strategie Rijk 2021-2025, de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren en de doelstellingen en voorgenomen departementale acties op het gebied van ICT en digitalisering. De plannen staan in het licht van de maatschappelijke ontwikkelingen en (beleids)opgaven waar dat departement voor staat. De informatieplannen beogen de Tweede Kamer te informeren en ook kennisuitwisseling en samenhang met andere departementen en CIO Rijk te bevorderen.

In de meerjarige departementale informatieplannen zijn geen expliciete begrotingen of financiële paragraven opgenomen. Er is de afspraak gemaakt om een kwalitatieve beschrijving te geven. De benodigde financiële middelen worden gedekt vanuit reguliere middelen of wordt via de reguliere begrotingscyclus aanvullende dekking gevraagd, al dan niet gepaard gaande met prioritering. Voor interdepartementale programma's en projecten vindt de besluitvorming via de betreffende gremia zoals het CIO-beraad en de ICBR plaats. De dekking voor de Europese wetgevingsagenda blijkt een aandachtpunt te zijn, wat tot prioritering in portfolio's leidt.

4.3. Kaderstellende en monitorende taken (incl. CIO-oordelen)

4.3.1. Rijksbrede kaders worden toegespitst op de departementale wereld waar nodig. Monitoring op de naleving is nog niet overal op stoom.

Departementen geven aan rijksbrede kaders toe te spitsen op de departementale situatie. Zo stelt bijvoorbeeld BZ aanvullende kaders op vanwege de verhoogde beveiligingseisen die internationale organisaties aan uitwisseling van informatie stellen.

Kaders die de departementen in dit verband noemen zijn onder andere webtoegankelijkheid, cloud-beleid, informatiebeveiligingsbeleid, cryptobeleid en omgang met staatsgeheime informatie. Kaderstelling rondom kunstmatige intelligentie is benoemd als een onderwerp dat nog in ontwikkeling is.

De mate van monitoring op de naleving van Rijksbrede en departementale kaders is gevarieerd. Enkele departementen geven aan nog onvoldoende de monitorende rol in te kunnen vullen, met name vanwege capaciteitsinzet op andere activiteiten. Veelal gebruiken departementen een mix van onderstaande instrumenten in hun monitoringsrepertoire:

- via de reguliere (departementale) P&C-cyclus (o.a. bij JenV en VWS);
- CIO-oordelen (zie paragraaf 4.3.2);
- CIO-adviezen (o.a. IenW, BZK en SZW);
- CIO-CIO- of accountgesprekken (o.a. bij EZK/LNV en VWS);
- periodieke uitvragen bij dienstonderdelen en/of taakorganisaties (o.a. bij FIN, JenV en BZK);
- site visits bij dienstonderdelen en/of taakorganisaties.

4.3.2. CIO-oordelen worden verstrekt bij projecten met een grote ICT-component

Alle departementen brengen CIO-oordelen uit op de projecten met een grote ICT-component (groter dan vijf miljoen euro) of hoog ICT-afbreukrisico. Departementen geven aan het Handboek Portfoliomanagement en het Kwaliteitskader CIO-oordelen te gebruiken wanneer zij CIO-oordelen afgeven. Departementen geven aan dat er in de praktijk niet wordt afgeweken van de CIO-oordelen. Wel blijkt uit eerder onderzoek dat niet alle adviezen (tijdig) worden opgevolgd.[2]

Veelal geven grotere taakorganisaties (zoals bijvoorbeeld DJI) zelf CIO-oordelen. Het departementale CIO-office kan dan extra ondersteuning bieden. Dat kan ook vice-versa het geval zijn. Ook rijksbreed wordt kennis, ervaring en expertise gedeeld voor het vormen van CIO-oordelen. Defensie heeft bijvoorbeeld enkele departementen ondersteund bij het vormen van CIO-oordelen.

4.4. Departementen geven naar eigen inzicht invulling aan advisering over beleid en bedrijfsvoering

Het onderscheid tussen advisering voor primaire beleidsprocessen en voor bedrijfsvoering is niet altijd scherp te maken. In deze rapportage beschouwen we activiteiten die gericht zijn op de inzet van digitalisering direct voor het maatschappelijk vervullen van overheidstaken richting burgers en bedrijven als advisering voor beleid. Voorbeelden hiervan zijn het benutten dan data-analyses voor beleidsmatige ontwikkelingen, digitale communicatie met burgers en bedrijven, (her)gebruiken van data voor verrichten van overheidstaken (zoals verlenen van Toeslagen, bepalen en betalen van uitkeringen (o.a. studiefinanciering), identificatieprocessen met DigiD, enzovoorts.

Bij advisering voor bedrijfsvoering hebben we de ‘interne’ organisatie van de rijkoverheid voor ogen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om security- en privacy vraagstukken (waaronder de naleving van de algemene verordening gegevensbescherming, transparantie in- en zorg voor goede informatiehuishouding (waaronder de naleving van de Wet Open Overheid) en duurzaamheid in de informatievoorziening. Deze onderwerpen wordt ook wel de ‘basis’ genoemd.

[2] Adviescollege ICT-toetsing (2023). *Jaarrapportage 2022 Adviescollege ICT-toetsing*. Geraadpleegd via: https://www.adviescollegeicttoetsing.nl/documenten/publicaties/2023/03/29/jaarrapportage-2022-adviescollege-ict-toetsing

Het één kan niet zonder het ander; goede en veilige toepassing van digitalisering voor burgers en bedrijven is alleen mogelijk als de 'basis' op orde is.

4.4.1. Advisering voor (primaire) beleids-processen en –uitvoering krijgt aandacht, maar wordt gezien als één van de grootste uitdagingen

De mate waarin de CIO en CIO office zijn aangesloten bij de (inhoudelijke) I-ontwikkelingen binnen de beleidsprocessen verschilt per departement. Meerdere departementen geven aan dat de CIO en CIO-office informatievoorzienings- en digitaliseringsadvies uitbrengen voor de primaire beleidsprocessen van het departement, richting beleidsDG's en -directies. Andere departementen geven aan dit niet te doen mede omdat dit belegd is bij (afdelingen) van de beleidskolommen.

Informatiemanagers als spin in het web

Bij verschillende departementen, zoals bij SZW en EZK/LNV, wordt gewerkt met informatiemanagers binnen of voor de beleidsafdelingen (hetzij DG's, hetzij directies). De informatiemanagers dragen bij aan het tijdig inbrengen van en adviseren over de mogelijkheden en randvoorwaarden van het I-component bij de beleidsontwikkeling. Bij sommige departementen zien we reguliere overlegstructuren waar deze informatiemanagers samenkomen (o.a. EZK/LNV).

Taakorganisaties

Bij grote taakorganisaties vindt ontwikkeling en toepassing van digitaliseren voor de beleidsuitvoering binnen de taakorganisatie zelf (grotendeels) plaats. Dit onderzoek is er niet op gericht inzicht te verkrijgen in de mate waarin de CIO en CIO-office hierover richting de taakorganisaties (o.a. uitvoeringsorganisaties) adviseren en/of dit vooral door de (decentrale) CIO's van die taakorganisatie zelf wordt gedaan, al dan niet in samenspel met de beleidsbepalers van het kerndepartement. Wel wordt aangegeven dat er bij de taakorganisaties zelf veel relevante kennis en ervaring aanwezig is, gezien de grote digitaliseringsopgaven waarvoor zij staan. Een goed samenspel tussen taakorganisaties en de CIO en CIO-offices wordt als zeer belangrijk ervaren (o.a. FIN, BZK, JenV, EZK/LNV). Betrokkenen bij departementen geven aan dat een goed samenspel tussen beleidsmaker, taakorganisatie en diverse (decentrale) CIO's erg belangrijk is waarbij de *'tone at the top'* er echt toe doet (o.a. FIN, BZK, JenV) en dat partijen elkaar hier in de huidige praktijk goed weten te vinden.

4.4.2. Advisering voor bedrijfsvoering voor IV- en digitaliseringsbeleid en naleving van kaders

Alle CIO's en hun CIO-offices geven advies voor de interne organisatie van het ministerie, de bedrijfsvoering.

Advisering over IV- en digitaliseringsbeleid

De advisering is onder andere gericht op nieuw IV-beleid en digitaliseringsbeleid. De advisering wordt op verschillende manieren gedaan. Enkele voorbeelden hiervan zijn het gebruik maken van informatiemanagers (IenW), bespreking in de CIO-raad en is het de verantwoordelijkheid van de directie IV (EZK/LNV), is er een primair aanspraakpunt (IenW), direct richting de Bestuursraad (BZK), door zitting te hebben in specifieke overleggen (OCW), via het portfoliomanagementproces (SZW) en in accountgesprekken met beleidsdirecties en concernorganisaties (VWS). Soms wordt de direct vanuit de CIO-office geadviseerd (AZ), soms is de CIO-office richtend naar de decentrale CIO-offices die het lijnmanagement adviseren (Defensie).

Advisering over naleving van kaders

Het adviseren over het naleven van kaders hangt nauw samen met de monitorende en toezichthoudende rol van de CIO die ook name bij de CIO-oordelen naar voren komt (zie paragraaf 4.3.2). Soms wordt advies toetsend ingevuld. De specifieke context en (maatschappelijke) krachtenveld waarin een departement werkt, bepaalt de verdere invulling hiervan. Zo zijn voor AZ en BZ staatsgeheime informatie relevant en voor JenV beperkingen in het (niet) mogen delen van (justitiële) informatie tussen organisaties.

4.4.3. Advisering richting CIO Rijk

Alle departementen adviseren richting de CIO Rijk. Dit gaat onder ander via de jaargesprekken tussen de CIO en CIO Rijk, bilaterale gesprekken met de CIO Rijk, het CIO-beraad, (interdepartementale) overleggen en werkgroepen (bijvoorbeeld de werkgroep Tijdelijke Werkafspraken CIO-stelsel Verbetervoorstellen), CIO-ateliers en *ad hoc* mede aan de hand van casuïstiek waar dat nodig is. Het is niet duidelijk of en op welke wijze terugkoppeling van de afzonderlijke adviezen aan de CIO Rijk wordt gegeven en tot welke acties en aanpassingen dit leidt.

4.5. Op veel manieren geven departementen invulling aan hun stimulerende, faciliterende en aanjagende taak voor de digitale transformatie en innovatie

Alle CIO's en CIO-offices ondernemen een breed scala aan activiteiten om digitale transformatie en innovatie te stimuleren, faciliteren en aan te jagen. De aarde en mate van activiteiten is verschillend en mede afhankelijk van de context en digitaliseringopgave waar departementen voor staan. Hieronder geven we enkele voorbeelden.

4.5.1. Samenwerking met andere directies

Meerdere departementen werken actief samen met (beleids)directies. Zo voert bijvoorbeeld BZK 'use cases' uit met beleidsdirecties, is er bij EZK/advisering samenwerking op datagedreven werken en adviseert op grote digitaliserings-vraagstukken zoals de Strategie Digitale Economie (EZK) en het Actieprogramma Digitalisering (LNV). Bij VWS is er zowel binnen het departement als op het gebied van het zorgveld samenwerking op de beleidsdossiers over databeschikbaarheid en gegevensuitwisseling.

Een andere manier om de verbinding met (beleids)directies te creëren, ligt in het bewust stimuleren elkaar op te zoeken, te ondersteunen en samen te werken door het aanmoedigen van *communities.* Enkele departementen geven aan dat er weinig tijd en/of capaciteit beschikbaar is om hier voldoende aandacht en vorm aan te geven (o.a. AZ en BZK). De beperkte aandacht en affiniteit vanuit beleidsDG's en -directies wordt soms als beperkend ervaren waardoor het opschalen van experimenten en innovaties moeizaam kan verlopen.

4.5.2. Beleid dat past bij de tijdsgeest

Op verschillende manieren zorgen CIO's en hun offices ervoor dat beleid blijft passen bij de tijdsgeest en de laatste technologische ontwikkelingen. Voorbeelden zijn: ontwikkelen van een flexibele *enterprise* architectuur (DEF), apart innovatiebeleid (BZ), jaarlijkse technologiescan en de bespreking daarvan met beleidsdirecties (OCW).

4.5.3. Ruimte voor experimenten

Er worden meerdere experimenten uitgevoerd om aandacht te krijgen voor de mogelijkheden van nieuwe technologieën. Enkele voorbeelden hiervan liggen op het terrein van kunstmatige intelligentie (o.a. BZK, EZK en OCW) en quantum computing (o.a. FIN). Meerdere departementen geven aan meer tijd te willen besteden aan experimenten en innovaties vanuit het CIO-office, maar dat de nadruk ligt op de taken vanuit kaderstelling en control. Dat wordt als een spanningsveld ervaren.

4.5.4. Relaties met partijen buiten de Rijksoverheid

Vrijwel alle departementen hebben en onderhouden relaties met externe partijen en kennisinstituten, zoals het CBS, TNO, TU Delft. Soms worden opdrachten aan kennisinstituten gegeven om aan innovatie bij te dragen.

4.5.5. Communicatie- en informatie

Er is een breed scala aan communicatie- en informatieactiviteiten. Enkele voorbeelden zijn bij EZK/LNV jaarlijkse studiereizen waar op directie- en Bestuursraadniveau in delegaties wordt gewerkt aan de digitaliseringsvraag en verbinding in de keten) en verder vervolg van de I-Zines (informatieve publicaties). Diverse departementen hebben awareness programma's (o.a. VWS, FIN). Bijna alle departementen benutten actief mogelijkheden van IV-opleidingen. Zo biedt VWS breed de Training Digitale transformatie in de zorg aan via RADIO. Zie eveneens paragraaf 4.7.

4.6. Bewustwording en kennisdeling worden actief gestimuleerd vanuit de CIO-offices

4.6.1. Bewustwording staat hoog op de agenda van activiteiten

Veel activiteiten die het CIO-office organiseert dragen (in)direct bij aan de bewustwording rondom digitalisering. Bewustwording vindt voornamelijk plaats door middel van bewustwordingsacties zoals een introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers of te volgen e-learnings. Andere voorbeelden zijn onder andere datakoersen,

technologiescans, een toekomstgerichte Technologieagenda, Summerschool, innovatieprijs, periodieke besprekingen in de Bestuursraad rondom digitalisering, datapilots om datagedreven werken te stimuleren, enzovoorts. Meerdere departementen hebben aangegeven hun bewustwordingsactiviteiten nog verder te willen vergroten en versterken (o.a. AZ, BZK en OCW).

4.6.2. Kennisdeling via onder andere *communities* en *hubs*

Bij BZK en JenV, wordt er gebruik gemaakt van zo genoemde *communities*. Zo treffen medewerkers uit de (taak)organisatie(s) elkaar rondom verschillende thema's. Binnen JenV vinden de *communities* plaats aan de hand van verschillende JenV Connect pagina's. Bij BZK hebben alle deelstelsels een *community* gevormd. Via deze *community* worden ook leergangen georganiseerd zoals een terugkerende CDO-Leergang en een data-gedreven werken Leergang van het CBS. Daarnaast organiseert BZK ook Data Community bijeenkomsten. Deze bijeenkomsten zijn toegankelijk voor alle inhoudelijke experts. Onderwerpen als data kwaliteit, data architectuur, linked data, data science, toetsingskaders en EU richtlijnen komen onder andere aan bod.

BZ heeft een vergelijkbaar concept, genaamd 'digi-hubs'. Digi-hubs zijn een informeel departementaal forum voor medewerkers uit het primair proces die digitalisering in hun portefeuille hebben. Dit initiatief is informeel tot stand gekomen. Medewerkers van de afdeling waaronder de CIO en de CIO-office zich bevindt hebben een stimulerende, adviserende rol en ondersteunende rol. Vanuit EZK/LNV wordt er momenteel gewerkt aan een studiereis naar SXSW. Hier wordt op directie- en Bestuursraadniveau in delegaties gewerkt aan het digitaliseringsvraagstuk en verbinding met de keten.

4.7. Opleiden en trainen van het eigen CIO-office en binnen het departement

Naast het vergroten van kennis door het delen van kennis en ervaringen, wordt kennis ook vergroot met opleidingen en trainingen. Er zijn opleidings-budgetten beschikbaar en deze worden benut. Bij een enkel departement wordt het opleidingsbudget als te weinig beschouwd. De opleidingsbudgetten zijn voornamelijk centraal gefinancierd. Bij EZK/LNV hebben medewerkers een standaard individueel opleidingsbudget. Binnen EZK/LNV is er voor het CIO-office aanvullend budget aangevraagd. Ook bij OCW is een deel van het opleidingsbudget beschikbaar gesteld voor het CIO-office.

Er is een mix van intern en extern gefaciliteerde opleidingen, en andere activiteiten. De opleidingen en activiteiten zijn gericht op verschillende doelgroepen en thema's. Sommige departementen hebben hierin decentraal uitgevoerde opleidingen en/of activiteiten.

We lichten enkele goede voorbeelden hieronder kort toe. Deze voorbeelden zijn gericht op decentrale CIO's, andere CxO-functionarissen en medewerkers en managers in het primaire proces.

- Leergang voor decentrale CIO's. In april 2024 startten alle decentrale CIO's samen met de departementale CIO aan een, speciaal voor het CIO-stelsel Defensie ontwikkelde, *dedicated* leergang bij Nyenrode. Naast kennis en verrijking over digitalisering staat ook elkaar leren kennen en het delen van ervaringen en best practices centraal.

- Opleidingen voor andere CxO-functionarissen. Binnen Defensie is er voor alle rollen in het CIO-stelsel een onderwijsprogramma ontwikkeld met de IT-academie van Defensie. Binnen EZK/LNV worden er specifiek voor de CISO en CPO opleidingen georganiseerd. Deze worden aangeboden aan de medewerkers van EZK/LNV, en zijn verplicht voor nieuwe medewerkers. Ook JenV heeft individuele opleidingen en trainingen voor de CISO's.
- Opleidingen voor managers en medewerkers in het primaire proces. Bij IenW wordt er onderscheid gemaakt tussen de opleidingen voor de managers en de opleidingen voor het primair proces.

Inzichten uit trainingen, workshops en/of opleidingen worden voornamelijk onderling gedeeld door terug-koppeling in teamoverleggen en/of themasessies.

4.8. Monitoren en evalueren

Er is een grote variëteit in de activiteiten en in de volwassenheid van het aanvliegen van monitoring, formele evaluaties, metingen en onderzoeken. Hierin is een verschil tussen een eigen evaluatie, externe onderzoek en/of ADR/AR onderzoek. Dat wil echter niet zeggen dat er geen zicht is op het CIO-stelsel: er wordt wel degelijk gemonitord en geëvalueerd. Vele metingen en evaluaties vinden plaats via accountgesprekken, CIO-CIO-gesprekken en via andere overlegstructuren.

Systematische evaluaties worden nog in beperkte mate uitgevoerd. VWS heeft op dit gebied het een en ander uitgevoerd. VWS heeft in 2019 een onderzoek uitgevoerd naar de werking van het CIO-stelsel binnen. In 2021 is er een analyse gedaan naar het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst voor VWS. Vervolgens heeft VWS in 2023 een nieuw onderzoek uitgevoerd naar de werking van hun CIO-stelsel. Hieruit is een update gevolgd voor de beschrijving van het CIO-stelsel VWS. De systematische monitoring is hier in verschillende overleggen belegd. OCW is een verkenning gestart naar de invulling van de CIO-rol binnen het departement. IenW heeft een evaluatie laten uitvoeren naar het departementale CIO-stelsel.

Uit onze gesprekken blijkt dat de departementen een beeld hebben over het al dan niet goed functioneren van het departementale stelsel, al dan niet gebaseerd op formele evaluaties, metingen en onderzoeken.

5

Rijksbrede CIO-stelsel

Het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst benoemt de taken en verantwoordelijkheden van de CIO Rijk. In dit hoofdstuk geven wij inzicht in de inrichting en praktische vormgeving van het Rijksbrede CIO-stelsel. Daarbij beschrijven we de rol van CIO Rijk en die van het CIO-beraad.

Allereerst beschrijven we in hoeverre CIO Rijk voldoet aan de kernelementen van het Besluit en hoe de governance van het Rijksbrede CIO-stelsel is ingericht (paragraaf 5.1). Achtereenvolgens zetten we uiteen hoe CIO Rijk en het CIO beraad invulling hebben gegeven aan de activiteiten rondom het digitaal leiderschap (paragrafen 5.2 tot en met 5.5). Vervolgens geven we een beschrijving van het lerend vermogen (paragrafen 5.6 tot en met 5.8). Goede voorbeelden en uitdagingen zijn in de hele tekst verweven.

5.1. Het Rijksbrede CIO-stelsel ontwikkelt zich gestaag binnen een ingewikkelde context

5.1.1. Digitalisering is een ingewikkeld én politiek onderwerp, kent meerdere facetten en is verdeeld over meerdere departementen, binnen DG DOO en meerdere interdepartementale en –bestuurlijke gremia

Digitalisering is geen eenvoudig vraagstuk, het is ingewikkeld. Het kent vele facetten en er zijn veel verschillende actoren bij betrokken, zowel binnen als buiten de publieke sector. Het overstijgt daarmee ook het Rijksbrede CIO-stelsel. Binnen de Rijksdienst is de beleidsmatige verantwoordelijkheid voor digitalisering verdeeld over meerdere ministeries. Ieder met hun eigen focus. Zo is het ministerie van JenV primair verantwoordelijk voor zaken als cybersecurity, privacyvraagstukken en het beheerst gebruik van algoritmes.[3] Het ministerie van EZK is verantwoordelijk voor de digitale economie en digitale infrastructuur, zodat we de economische en maatschappelijke kansen die digitalisering daarin biedt optimaal benutten.[4] Het ministerie van BZK heeft, met de staatssecretaris voor Koninkrijksrelaties en Digitalisering, een meer overkoepelende rol die zich richt op het inzetten van digitalisering vanuit democratische waarden. Daarin speelt de overheidsorganisatie in brede zin een grote rol.

[3] Nederlandse Cybersecuritystrategie 2022-2028: Ambities en acties voor een digitaal veilige samenleving. Geconsulteerd via: https://www.nctv.nl/onderwerpen/nederlandse-cybersecuritystrategie-2022-2028/documenten/publicaties/2022/10/10/nederlandse-cybersecuritystrategie-2022-2028.
[4] Digitale Overheid (2022). Digitalisering in het kabinet Rutte-IV: de prioriteiten van EZK. Geconsulteerd via: https://www.digitaleoverheid.nl/nieuws/digitalisering-in-het-kabinet-rutte-iv-de-prioriteiten-van-ezk/.

Daartoe werken meerdere directies binnen het DG DOO aan het digitaliseringsvraagstuk vanuit het ministerie van BZK. Niet alleen de directie CIO Rijk is hierbij betrokken; ook de andere zogenoemde "D-directies" spelen hierin een cruciale rol: de directies Digitale Samenleving en Digitale Overheid. Waar de directie CIO Rijk zich focust op digitalisering binnen de Rijkdienst, doet de directie Digitale Overheid dat voor alle overheden. De directie Digitale Samenleving "zet zich in voor burgers en bedrijven, zodat zij op een samenleving mee kunnen doen."[5]

Daarnaast zijn er rijksbreed meerdere overleg-structuren ingericht rondom het digitaliserings-vraagstuk. De belangrijkste zijn het CIO-beraad, het overheidsbreed digitaliseringsoverleg (OBDO) en de ambtelijke commissie digitalisering (ACD). Het CIO-beraad is kaderstellend op het I-domein binnen de Rijksdienst; mede-overheden en het Rijk komen samen in het OBDO; en de ACD borgt interdepartementale afstemming over brede digitaliseringsonderwerpen.

Ter voorbereiding op de besluitvorming rondom kaderstelling in het CIO-beraad is er een aantal voorportalen: de CISO-raad, CTO-raad, TORV, TORN en het vooroverleg CIO-beraad (zie tevens paragraaf 5.1.2). Zoals hierboven aangegeven, is het CIO-beraad kaderstellend, maar neemt de ICBR uiteindelijke besluiten waar organisatorische en/of financiële gevolgen spelen. Richting meerdere overleggremia kan het CIO-beraad adviserend optreden, dat zijn onder meer de ambtelijke commissie digitalisering, het overleg van secretarissen-generaal, de ministeriële en ambtelijke commissie economische veiligheid en het overheidsbreed digitaliseringsoverleg.

Uit onze gesprekken blijkt dat er verschillende opvattingen zijn over deze verdeling van het digitaliseringsvraagstuk. Over het algemeen genomen wordt de verdeling van beleidsverantwoordelijkheden tussen BZK, EZK en JenV als positief ervaren, omdat digitaliseringsbeleid verschillende facetten kent die bij de taken van die departementen horen. De verdeling van het vraagstuk binnen het DG wordt met name gezien als een specialisatie en afbakening van werkzaamheden. Uit onze gesprekken wordt met name dubbele agendering in verschillende overlegstructuren als inefficiënt benoemd. Dat zorgt voor aanvullende (bestuurlijke) druk op capaciteit die al schaars is. Aan onderlinge betere afstemming wordt door de voorzitters van het CIO-beraad, OBDO, ACD en ICBR gewerkt.

Digitalisering is daarnaast politiek geworden en dat zal het ook blijven. Dat betekent dat ook de taakgebieden binnen het CIO-stelsel in meer of mindere mate te maken hebben gekregen met de verwachtingen en vereisten die de politieke context met zich meebrengt. Uit onze gesprekken blijkt dat de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren een agenda met ambitie is. Dat draagt volgens betrokkenen bij aan concrete resultaten die bijdragen aan een verdere digitalisering van de dienstverlening van de (Rijks)overheid. Het brengt ook druk met zich mee; betrokkenen geven aan dat er (te) veel ballen in de lucht gehouden moeten worden en ervaren een gebrek aan inhoudelijke, strategische prioritering. Dat drukt op het functioneren van het CIO-stelsel.

5.1.2. Het CIO-beraad en de voorportalen ervan krijgen een boost voor verdere ontwikkeling

In navolging van artikel 15.4 van het Besluit, heeft het CIO-beraad een handvest vastgesteld voor deelname en wijze van vergaderen. Dit zijn de "Spelregels CIO-beraad" (hierna: Spelregels). Het is ten dele een nadere invulling van het Rijksbrede CIO-stelsel.

In de Spelregels is een beschrijving opgenomen wat de rol van het CIO-beraad is en op welke manier de agenda tot stand komt. Daarnaast wordt er inzicht gegeven in de ledensamenstelling en op welke manier besluitvorming plaats vindt. Het CIO-beraad is een rijksbreed, strategisch overleg waarin de CIO's van de departementen en een aantal grote uitvoeringsorganisaties samenkomen voor regie en coördinatie op digitaliseringsonderwerpen.

[5] "Over Open Overheid". Geconsulteerd via: https://www.open-overheid.nl/over-open-overheid.

De CIO's van de kerndepartementen hebben een permanent lidmaatschap voor het CIO-beraad. Dit wordt aangevuld met enkele CIO's van publieke uitvoeringsorganisaties. Dit zijn twee leden van de Manifestgroep en drie roulerende zetels. De CIO's van de publieke dienstverleners hebben alleen een adviserende functie. Iedere vier jaar inventariseert het CIO-beraad of de ledensamenstelling qua niet-permanente leden nog aansluiten bij de actuele thema's uit de meerjarige I-strategie. Het maximale ledenaantal is 21 leden, inclusief de voorzitter en de CISO Rijk als vaste gast. We merken in dit verband op dat niet altijd de CIO zelf deelneemt aan de vergaderingen, maar ook een afvaardiging kan sturen. Uit onze gesprekken blijkt dat een afgevaardigde van de CIO met name FIN en IenW veelal vertegenwoordigt.

De CIO Rijk is de voorzitter van het CIO-beraad. Hiermee kan de CIO Rijk (namens de minister van BZK) IV-kaders,-beleid en -richtlijnen vaststellen. In de spelregels rondom besluitvorming in het CIO-beraad staat dat de CIO's van de kerndepartementen stemrecht hebben in het CIO-beraad. Er is een uitzonderingspositie voor de CIO van het ministerie van Defensie. Deze maakt een eigen afweging in het geval van onderwerpen waarvan de implicatie raken aan de wapensystemen. CIO's van deelnemende uitvoeringsorganisaties hebben alleen adviesrecht, en geen stemrecht . Echter, in de praktijk worden besluiten in het CIO-beraad genomen op basis van consensus van alle leden. Hierbij wordt de stem van de CIO's van de uitvoeringsorganisaties wel meegenomen.

Ten slotte merken we op dat de ontwikkeling van het CIO-beraad het laatste jaar een boost heeft gekregen. Onder andere onder begeleiding van een externe adviseur heeft het CIO-beraad gereflecteerd op de ontwikkeling van het CIO-beraad en de daarbij behorende resultaten. Uit onze gesprekken blijkt dat meerderen dit als een effectief en behulpzaam traject ervaren.

<u>Voorportalen van het CIO-beraad</u>
In de Spelregels wordt er ook gesproken over de voorportalen van het CIO-beraad. Er zijn meerdere voorportalen. Sommige hiervan zijn verankerd in het Besluit, sommige (nog) niet. De CISO-raad, de CTO-raad, TORV en TORN zijn voorportalen die verankerd in het stelsel zijn. Bij de TORV (Tactisch Overleg Rijksbrede Voorzieningen) en TORN (Tactisch Overleg Rijksnetwerken) loopt de agendering via het CIO-beraad met advies via de CTO-raad. De CISO-raad en CTO-raad zijn specialistische voorportalen van het CIO-beraad en hebben een eigen mandaat. Het mandaat van de CISO-raad heeft betrekking op informatiebeveiliging. Het mandaat van de CTO-raad heeft betrekking op het aanbod aan ICT-dienstverlening. Deze voorportalen worden momenteel aangevuld met de CDO-raad, de CPO-raad en een Architectuurraad.

Zeer recentelijk zijn er voor de inrichting van de voorportalen zijn in het CIO Beraad inrichtingsprincipes afgesproken. Zo is de voorzitter van een voorportaal een duo van enerzijds een CIO die als actieve sponsor optreedt en anderzijds een operationele voorzitter vanuit de directie CIO Rijk. Dit inrichtingsprincipe werkt volgens betrokkenen goed bij de CISO-raad. De CDO-raad, CPO-raad en de architectuurraad worden nog (her)ingericht conform de principes die in het CIO-beraad zijn afgesproken.

Volgens meerdere departementen functioneren nog niet alle voorportalen optimaal. De CISO-raad wordt als goed functionerend beschouwd. De CTO-raad wordt momenteel als "losgezongen" ervaren. De CPO-raad en CDO-raad zijn nog in opbouw. De voorportalen worden volgens de departementen nog onvoldoende benut voor inhoudelijke discussie, afstemming, verdieping en/of verrijking. In de voorportalen zou meer inhoudelijk moeten worden afgestemd.

<u>Vooroverleg CIO-beraad</u>
Naast deze voorportalen is er ook een vooroverleg CIO-beraad. Het vooroverleg CIO-beraad is geen geformaliseerd voorportaal, zoals de CISO- en CTO-raad. Het heeft als doel om voorliggende agendapunten inhoudelijk voor te bereiden en erover te adviseren. De stukken worden vervolgens doorgeleid naar het CIO-beraad.

Meerdere departementen hebben aangegeven dat het functioneren van het vooroverleg CIO-beraad nog niet optimaal is. Zo gaan er soms (beleids)stukken naar het CIO-beraad die nog onvoldoende rijp zijn voor strategische bespreking in het CIO-beraad, waardoor in het CIO-beraad een te operationeel-tactische dialoog plaatsvindt. In het vooroverleg CIO-beraad zouden alle hoofden van de CIO-offices moeten zitten, maar dat is momenteel nog niet het geval. Ook zitten er in het vooroverleg CIO-beraad veel leden zonder een mandaat. Dit zorgt ervoor dat er in het vooroverleg CIO-beraad geen goede afspiegeling is van het CIO-beraad.

5.2. De eenheid van bedrijfsvoering rondom informatiesystemen is toe aan een meer centraal coördinerende rol

5.2.1. Het mandaat wordt als problematisch ervaren voor de doorzettingskracht van CIO Rijk

Er wordt verschillend gedacht over de mate waarin het mandaat van CIO Rijk (in het verlengde BZK ' grote pet') toereikend is. Als gedeeld punt worden aangegeven dat de CIO Rijk een toereikend mandaat moet hebben wat betreft de Rijksbrede 'interne' organisatie (zoals bedrijfsvoeringsapplicaties rijksbreed). Meerdere betrokkenen geven aan dat er vanuit het Coördinatiebesluit en het Besluit onvoldoende mandaat voor CIO Rijk zou liggen voor kaders en/of aanwijzingen ten gunste van de Rijksbrede efficiency. Onder andere voor het houden van toezicht zou er onvoldoende mandaat zijn, waardoor het houden van toezicht in de praktijk beperkt is tot de vrijwilligheid om informatie te delen. Dit wordt als negatieve invloed ervaren op de doorzettingskracht van CIO Rijk. Daarnaast heeft de CIO Rijk, noch het CIO-beraad financieel mandaat voor de Rijskbrede aangelegenheden: dat rust bij de ICBR (zie paragraaf 5.1.1). Meer gecentraliseerd mandaat zou de efficiency rondom digitalisering binnen de Rijksdienst volgens betrokkenen ten goede komen. Andere betrokkenen geven juist aan dat dit mandaat er binnen het Besluit en het Coördinatiebesluit al ligt, maar nog onvoldoende wordt en werd genomen vanuit CIO Rijk.

Hoe het ook zij: tot op heden lukt het niet om gebruik te maken van (onderdelen van) voorzieningen van andere departementen. Uit onze gesprekken blijkt dat het CIO-beraad onder andere meer sturing uit zou kunnen en moeten oefenen op de (generieke) voorzieningen. Deze dienen flexibel genoeg te zijn om departementale uitzonderingen te accommoderen. Nu wordt het soms lastig ervaren om de rijksbrede voorzieningen werkbaar te krijgen binnen een departement. De wens is er om meer focus te leggen op de gezamenlijke voorzieningen binnen de bedrijfsvoering.

5.2.2. De rol van CIO Rijk richting de Rijksbrede IT-dienstverleners is een ingewikkelde

De Rijksbrede IT-dienstverleners zijn momenteel verenigd in de CTO-raad. Dat is conform het Besluit. De CIO Rijk is momenteel niet de voorzitter van de CTO-raad. Dat komt niet overeen met het Besluit. Het afdelingshoofd van ID&V binnen CIO Rijk is momenteel de voorzitter van de CTO-raad. Deze inrichting komt overeen met de recentelijk afgesproken inrichtingsprincipes van het CIO-beraad. Er zit dus momenteel een verschil tussen het Besluit en de afgesproken inrichtingsprincipes.

De CIO Rijk is geen opdrachtgever richting de Rijksbrede IT-dienstverleners voor bijvoorbeeld de werkplek. Dat zijn de departementen zelf, veelal vertegenwoordigd door een coördinerend opdrachtgever.

Uit onze gesprekken blijkt dat de beleidsmatige, Rijksbrede functie van CTO nog niet zo ver ontwikkeld is als, bijvoorbeeld, de CISO Rijk. De huidige samenstelling van de CTO-raad wordt als minder passend ervaren, omdat de afspiegeling met het CIO-beraad hiermee nog niet wordt geborgd. Uit onze gesprekken blijkt dat deze afspiegeling van belang is, om ervoor te zorgen dat de operationeel-tactische dialoog al in voorportalen voldoende wordt besproken. Het CIO-beraad kan zich dan richten op de (tactisch-)strategische dialoog.

5.2.3. Het Rijks ICT-dashboard is in beheer van CIO Rijk

Het Rijks ICT-dashboard geeft inzicht in welke grote (lopende) ICT-projecten er zijn, hoe deze ervoor staan, wat ze kosten en hoe het staat met de beoordeling. Met dit ICT-dashboard is er meer inzicht in de digitalisering van de Rijksoverheid. Over ICT-projecten groter dan 5 miljoen euro wordt op het Rijks ICT-dashboard gerapporteerd.

Het beheer van het Rijks ICT-dashboard valt onder de verantwoordelijkheid van CIO Rijk. Het beheer is ondergebracht onder thema 8 van de I-strategie. Dit valt onder de afdeling I-stelsel en I-vakmanschap bij CIO Rijk. Een klein team zorgt ervoor dat het Rijks ICT-dashboard actueel blijft. Dit gebeurt in overleg met de departementen en op basis van de informatiebehoefte vanuit de Tweede Kamer.

5.3. De kaderstellende taak van CIO Rijk staat in de basis, maar de monitorende taak kan nog doorgroeien

5.3.1. Kaderstelling verloopt in eerste instantie via top-downsturing die verschillend wordt gewaardeerd

BZK heeft in 2022 het Kaderboek Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk gepubliceerd. Hierin staan alle kaders waar departementen zich aan moeten houden. Er is een apart hoofdstuk in het Kaderboek opgenomen met een samenvattende weergave van de 33 kaders rondom informatievoorziening binnen de Rijksdienst (o.a. het Rijks ICT-dashboard, het kwaliteitskader meerjarige, departementale informatieplannen). Volgens betrokkenen ontbreekt op enkele terreinen nog Rijksbreed beleid, bijvoorbeeld op technologisch vlak (zie ook paragraaf 5.2.2).

Met CIO-ateliers geeft CIO Rijk onder andere invulling aan het in co-creatie ontwikkelen van rijksbrede kaders, handreikingen en instrumenten. Uit onze gesprekken blijkt dat, desalniettemin, de kaderstelling als top-downsturing wordt ervaren en er nog ruimte is voor verdere verbetering van co-creëerend kaderstellen.

Uit onze gesprekken blijkt dat tevens de scheiding tussen het "wat" en het "hoe" lastig is. Dit hangt samen met de mate van detaillering in de kaderstelling. Volgens betrokkenen staat CIO Rijk primair aan de lat voor het definiëren van het "wat". Alleen bij consensus vanuit het CIO-beraad zou de "hoe" gedefinieerd moeten worden. Zo werden eerdere versies van het handboek LCM (lifecycle management), waarvan de definitieve versie nog niet is vastgesteld, in onze gesprekken met departementen als een slecht voorbeeld ervaren, omdat het té gedetailleerd qua uitwerking zou zijn. De departementen hebben een gewenste situatie voor ogen, waarin het CIO-beraad meer dient te sturen op de gezamenlijke visie en I-strategie, waarbij de focus op de "wat" komt te liggen in plaats van op de "hoe". Daarbij blijkt uit onze gesprekken dat de departementen de ruimte willen te hebben om zelf invulling te geven aan de inhoud van de kaders.

5.3.3. De voortgang van de I-strategie wordt gemonitord via de voortgang van de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren, maar komt weinig aan bod in het CIO-beraad

De monitoring van de I-strategie is geïntegreerd in de monitoring van de resultaten van de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren. Binnen DG DOO is een programmamanager verantwoordelijk voor de monitoring op de voortgang van de werkagenda. Het voornaamste verschil tussen beide instrumenten ligt in de focus. In de Werkagenda wordt de nadruk gelegd op het directe effect van digitaliserings-vraagstukken 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. Vanaf 2024 is het voornemen om vier keer per jaar een verzamelbrief digitalisering naar de Tweede Kamer te sturen. Hierin staan alle updates van de I-strategie. Dit vormt ook de basis voor het volgen van de voortgang op de I-strategie.

De thema's van de I-strategie zijn bij verschillende portefeuillehouders belegd. Meerdere van deze thema's zijn volledig gebord bij de voorportalen van het CIO-beraad. Ondanks deze structuurmaatregelen

wordt de voortgang van de I-strategie volgens betrokkenen te weinig besproken in het CIO-beraad. Vanuit de verslagen van het CIO-beraad zien wij nauwelijks besprekingen die direct te relateren zijn aan de voortgang van de afspraken uit de I-strategie.

5.3.4. Jaargesprek tussen departementale CIO en CIO Rijk als één van de duidelijkste monitoringsinstrumenten

Tijdens de nulmeting 2021 werden er zogenoemde voor- en najaarsgesprekken gevoerd met een halfjaarlijkse frequentie. Deze gesprekken tussen departementale CIO's en de CIO Rijk zijn een belangrijk monitoringsinstrument voor CIO Rijk.

Hierbij wordt inzicht verkregen over het functioneren van het rijksbrede en departementale CIO-stelsel en welke ontwikkelingen er worden gemaakt. Ook de opvolging van de adviezen van CIO Rijk komen aanbod. Daarbij is ook aangegeven dat het bespreken van dilemma's meer plaatsvindt tijdens de jaargesprekken, dan in het CIO-beraad zelf. De frequentie van deze gesprekken is verminderd naar eens per jaar. Dergelijke gesprekken worden ook in CISO-verband gevoerd.

Vanuit de departementale CIO's zijn er verschillende ervaringen met betrekking tot de toegevoegde waarde van de jaargesprekken. Er wordt genoeg ruimte ervaren bij de jaar-gesprekken om stil te staan bij de stand van zaken en wat er speelt binnen diens departement. Meerdere departementen en CIO Rijk geven aan dat deze gesprekken een goede combinatie zijn van formeel en informeel contact.

Er zijn echter verschillende opvattingen over de voldoende mate van gezamenlijke reflectie; er ligt veelal nadruk op een controlerende insteek, waarbij onder meer naleving van kaders, opvolging van audits centraal staat. Dit is ook afhankelijk van hoeveel behoefte/belang een CIO voor reflectie heeft. Naast monitoring bij de jaargesprekken, zijn er ook heidagen waarbij vooral reflectie centraal staat.

5.4. Adviseren voor beleid en bedrijfsvoering

5.4.1. Adviserende rol richting gremia

Op rijksniveau adviseren het CIO-beraad en (of via) de CIO Rijk. Het CIO-beraad kan adviseren aan onderraden van de ministerraad zoals het overleg van de secretarissen-generaal, de Ministeriële Commissie voor Economie en Veiligheid en het voorportaal: de Ambtelijke Commissie Economie en Veiligheid. Daarnaast kan het CIO-beraad ook een adviserende rol vervullen richting het informele Strategisch Informatiebeveiligingsberaad en het OBDO. In het verlengde van paragraaf 5.3.4 kan de CIO Rijk tijdens jaargesprekken de departementale CIO adviseren. Dit is ook een moment waarop CIO's hun inzichten aan de CIO Rijk kunnen meegeven (zie paragraaf 4.4.3).

5.4.2. Meerjarige informatieplannen

Alle departementen stellen een meerjarig departementaal informatieplan op welke jaarlijks geactualiseerde wordt en die zij aanbieden aan de Tweede Kamer. De (grote) taakorganisaties stellen zelf ook hun eigen informatieplan op waarvan de inhoud onderdeel uitmaakt van het departementale informatieplan. Soms worden de informatieplannen van de afzonderlijke taakorganisaties als bijlage met het meerjarige departementale informatieplan integraal opgenomen.

De (inhoudelijke) advisering door de CIO Rijk voor de informatieplannen is tot dusver beperkt. Vanuit CIO Rijk zijn er wel vormeisen gesteld zodat die plannen beter vergelijkbare informatie geven. De CIO Rijk heeft in 2022 een rode draden analyse gemaakt uit alle de departementale meerjarige informatieplannen die aan op 8 november 2022 aan de Tweede Kamer aangeboden. Daarin worden ook diverse voorbeelden van verschillende departementen genoemd van initiatieven voor het beter benutten van digitalisering.

5.5. Faciliteren en aanjagen van innovaties

CIO Rijk faciliteert (beleid voor) en ontwikkelt diverse activiteiten om innovaties en digitale transformatie aan te jagen bijvoorbeeld door middel van het actualiseren van de cloudstrategie en de bijbehorende handreikingen. Daarnaast organiseert

CIO Rijk de zgn. CIO-cafés en een jaarlijkse CIO dag. Wij gaan hier nader op in bij de paragrafen 5.6 en 5.7.

5.6. Bewustwording en kennisdeling

CIO Rijk drijft de I-strategie. In de Routekaart worden bij Thema 9 van de I-strategie verschillende Rijksbrede activiteiten genoemd met betrekking tot kennisdeling binnen het Rijk. Uiteraard vindt ook via andere Thema's kennisdeling plaats. Bij deze evaluatie richten wij ons echter alleen op de activiteiten vanuit Thema 9. Goede voorbeelden hiervan zijn de CIO-cafe's, periodieke CIO-ateliers en het organiseren van de CIO-dag. Met deze activiteiten worden netwerken gecreëerd om beleidsmakers te verbinden met I-opgaven en uitvoeringsvraagstukken. Bij de CIO-ateliers werken CIO-medewerkers samen aan nieuwe, rijksbrede kaders, handreikingen en instrumenten. CIO Rijk is verantwoordelijk voor de kaders en systematiek van deze CIO-ateliers.

Met enige regelmaat wordt het Adviescollege ICT-toetsing (AcICT) uitgenodigd in het CIO beraad. Hier kunnen zij de rode draden van hun toetsingen delen. Daarbij wordt er ook met enige regelmaat een CIO oordeel en AcICT-toetsing kennisspecial georganiseerd in het CIO beraad. Dit om er samen van te leren.

Sinds kort is er ook een weekbericht opgesteld met daarin actualiteiten, kennisdeling en informatie-uitvragen. Zo wordt er bijvoorbeeld een uitvraag gedaan voor de jaarlijkse departementale rapportageverplichting aan de Tweede Kamer. Ook worden de concept verslagen van het CIO-beraad via de weekberichten verzonden. Dit weekbericht wordt grotendeels positief ervaren. De informatieverzoeken vanuit CIO Rijk zijn hiermee al meer gestroomlijnd.

5.7. Opleiden en trainen

Binnen de directie CIO Rijk is het volgen van opleidingen is opgenomen in de P-cyclus. Het is onderdeel van de jaarlijkse P-gesprekken om tot individuele opleidingsplannen te komen. Er is een budget voor dat benut wordt, maar deze wordt nog niet opgemaakt.

Op rijksbreed niveau zijn de opleidingen voor de CIO-community uitbesteed aan RADIO (RijksAcademie voor Digitalisering en Informatisering Overheid). RADIO biedt veel e-learnings, webinars, podcasten en workshops. Het verschilt per onderwerp in welke vorm er educatie wordt aangeboden. Zo is er zowel een podcast als een webinar beschikbaar over Cloud computing. Quantumtechnologie beschikt daarentegen over een inleidende workshop quantum computing.

5.8. Monitoren en evalueren

Zoals aangegeven in paragraaf 5.3.3, vindt de monitoring op de voortgang van de I-strategie plaats via de monitoring van de Werkagenda. CIO Rijk geeft verder invulling aan de monitorende rol via, onder meer, de jaargesprekken met de departementale CIO's (zie paragraaf 5.3.4). Periodieke uitvragen voor informatie behoren ook tot de invulling van de monitorende rol. Dat vindt met name plaats via de weekberichten (zie paragraaf 5.6).

Naast deze instrumenten en de eerdere nulmeting, zijn er geen verdere onderzoeken of evaluaties uitgevoerd naar het CIO-stelsel. We zien dat er onderzoeken worden uitgevoerd naar de inhoud en resultaten van beleidsthema's, zoals de inzet van algoritmen en het Rijksbrede cloudbeleid. Deze kunnen worden gerelateerd aan de thema's van de I-strategie. Daarnaast is de Strategische I-agenda Rijksdienst 2019 geëvalueerd om hiervan te leren voor de doorontwikkeling van de activiteiten binnen het CIO-stelsel.[7]

[7] Strated Consulting (2023). Evaluatie Strategische I-agenda Rijksdienst 2019-2021. Geraadpleegd via: https://open.overheid.nl/documenten/24ca1c4b-1101-457e-9cdd-ddf24e20ce1a/file.

6

Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk leggen wij verantwoording af over hoe wij het onderzoek hebben uitgevoerd.

Daarbij gaan we in op:
- de opdrachtverlening (paragraaf 6.1);
- de uitvoering van het onderzoek (paragraaf 6.2);
- de gehanteerde standaard en kwaliteitsborging (paragraaf 6.3); en
- de verspreiding van het rapport.

In bijlage 2 hebben wij eveneens ons onderzoekskader opgenomen.

6.1. Opdrachtverlening

In de opdrachtbevestiging hebben wij met de opdrachtgever deze opdracht vormgegeven.[8] Onderstaand lichten wij de onderzoeksvragen, het referentiekader en de afbakening toe die ten grondslag hebben gelegen aan dit onderzoek.

6.1.1. Onderzoeksvragen

Om de doelstelling van het onderzoek, zoals geformuleerd in hoofdstuk 2, te kunnen realiseren, hebben wij onderstaande onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Hoe hebben de departementen en CIO Rijk kernelementen van het CIO-Besluit vormgegeven en ingericht?
2. Hoe hebben de departementen en CIO Rijk het digitaal leiderschap vormgegeven en ingericht binnen het CIO-stelsel?
3. Hoe hebben de departementen en CIO Rijk het lerend vermogen vormgegeven en ingericht binnen het CIO-stelsel?
4. Welke uitdagingen en *good practices* zijn er voor het digitaal leiderschap en lerend vermogen binnen het CIO-stelsel?

6.1.2. Onderzoekskader

Wij hebben per onderzoeksvraag een onderzoekskader ontwikkeld. Deze hebben wij opgenomen in bijlage PM. Het onderzoekskader is afgestemd met de contactpersoon en gedelegeerd opdrachtgever. Het is tevens ter reflectie gedeeld in het CIO-beraad van november 2023.

6.1.3. Onderzoeksafbakening

Wij hebben onderzoek gedaan naar het Rijksbrede CIO-stelsel. Daaronder verstaan wij alle departementale CIO-stelsels en de coördinerende functie van CIO Rijk. Wij hebben geen onderzoek uitgevoerd naar de het CIO-stelsel bij de dienstonderdelen, uitvoeringsorganisaties, noch bij zelfstandige bestuursorganen.

[8] "Opdrachtbevestiging Evaluatie CIO-stelsel", d.d. 20 oktober 2023, met kenmerk 2023-0000238810.

Wel hebben we onderzoek gedaan naar de sturings- en beheersingsmechanismen van het departement richting deze organisatie(s)(onderdelen).

Voor dit onderzoek hebben wij ons gericht op de rol c.q. functie van CIO binnen de Rijksdienst. De rol van de departementale CISO valt buiten scope van deze opdracht. De rol van de beveiligingsambtenaar valt eveneens buiten scope van dit onderzoek. Wel kan de aansturing van de functies onderdeel uitmaken van het governance-arrangement binnen het departementale CIO-stelsels. In die gevallen viel het binnen scope van het onderzoek.

Waar wij spreken over de CIO, doelen wij op de departementale CIO, zoals geduid in het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst. Daar waar wij een decentrale CIO of een CIO bij een dienstonderdeel bedoelen, hebben wij dit expliciet vermeld.

6.2. Uitvoering van werkzaamheden

6.2.1. Factsheets per departement en CIO Rijk

Wij hebben veldwerk uitgevoerd in de periode van december 2023 tot en met april 2024. Allereerst hebben de departementen en CIO Rijk een vragenlijst ontvangen, gebaseerd op het onderzoekskader. Reacties hebben wij in januari 2024 ontvangen, met ondersteunende documentatie.

Wij hebben de antwoorden en de documentatie geanalyseerd. Wij hebben de kwaliteitsaspecten geborgd door middel van triangulatie, en hebben de input vervolgens systematisch vastgelegd in een Rijksbrede analysematrix.

Wij hebben vervolgens verdiepende gesprekken gevoerd. In tabel 5 (zie volgende pagina) geven wij weer met welke functionarissen wij hebben gesproken. Van de verdiepende gesprekken zijn gespreksverslagen gemaakt. Deze zijn vervolgens voor hoor en wederhoor naar de gesprekspartners verzonden. Op basis van de definitieve gespreksverslagen hebben wij onze analyses geactualiseerd en verrijkt. Vervolgens hebben wij de factsheets aangevuld.

6.2.2. Rode draden en dialoogsessie

Op basis van de factsheets en de verdiepende gesprekken hebben wij rode draden geanalyseerd. Deze hebben wij ter validatie en verrijking voorgelegd in een dialoogsessie met hoofden CIO-offices en departementale CIO's. In deze sessie hebben wij 5 rode draden besproken met de aanwezigen. Dit heeft als verdere input gediend voor het handelingsperspectief van de rapportage.

Op basis van onze lezing van de artikelen 10.2, 11e en 11h van het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst in combinatie met het Coördinatiebesluit hebben wij verondersteld dat er een kaderstellende en toezichthoudende taak ligt bij CIO Rijk voor wat betreft generieke voorzieningen, het verstrekken van informatie over informatiesystemen en kaders die de eenheid, kwaliteit of efficiëntie van de bedrijfsvoering en informatiesystemen bevorderen.

Tijdens onze analyse en het schrijven van de onderzoeksrapportage zijn we op basis van deze aanname ervan uit gegaan dat de taken en bevoegdheden zoals beschreven in het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst en het Coördinatiebesluit toereikend zijn om de adviezen te realiseren zoals wij deze hebben geformuleerd in het handelingsperspectief.

6.2.3. Rapportage

Met de input van de documenten, factsheets, verdiepende gesprekken en de dialoogsessie hebben wij dit rapport geschreven. Wij geven op de volgende manier antwoord op de onderzoeksvragen:

- In hoofdstuk 4 beantwoorden wij onderzoeksvragen 1 tot en met 4 voor wat betreft de departementale CIO-stelsels.
- In hoofdstuk 5 beantwoorden wij onderzoeksvragen 1 tot en met 4 voor wat betreft het Rijksbrede CIO-stelsel.

6.3. Gehanteerde standaard en kwaliteitsborging

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

Tabel 5. Overzicht gesprekspartners Evaluatie CIO-stelsel

Object	Gesprekspartners
AZ	CIO en plaatsvervangend CIO
BZ	CIO en adviseur CIO-office
BZK	CIO en hoofd CIO-office
DEF	CIO en adviseur CIO-office
EZK	CIO en plaatsvervangend hoofd CIO-office CIO RVO
FIN	CIO en plaatsvervangend CIO
IenW	CIO en hoofd CIO-office
JenV	CIO en plaatsvervangend CIO CIO DJI en hoofd CIO-office DJI CIO-medewerker Nationale Politie
LNV	CIO en plaatsvervangend hoofd CIO-office CIO Belastingdienst
OCW	CIO, manager strategische beleidsinformatie en coördinerend CIO-adviseur CIO DUO
SZW	CIO en hoofd CIO-office CIO UWV
VWS	CIO, plaatsvervangend CIO en CIO-adviseur
CIO Rijk	CIO Rijk a.i., vorige CIO Rijk, hoofd IS&V, Directeur Digitale Overheid
n.v.t.	DG DOO, Staatssecretaris Koninkrijksrelaties en Digitalisering

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

6.4. Verspreiding rapport

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

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

7

Ondertekening

Projectleider

Den Haag, 24 september 2024

Bijlage 1: Lijst met goede voorbeelden

Onderstaande lijst is illustratief en allesbehalve limitatief. Deze goede voorbeelden zijn tijdens onze gesprekken met CIO Rijk en de departementen naar voren gekomen.

Governance departementaal CIO-stelsel
- Bij de werving van een nieuwe pSG was ervaring met informatievoorziening en digitalisering een belangrijke voorwaarde (FIN).
- Er zijn verschillende deelstelsels, gerelateerd aan onderwerpen, waarin I-professionals met elkaar samenwerken. De deelstelsels zijn: informatiebeveiliging en privacy, informatiehuishouding, portfoliomanagement, architectuur, data en life cycle management (BZK).
- Elk CIO-team heeft dezelfde rollen om departementsbrede samenwerking mogelijk te maken, via de I&T-dirigent en de inrichtingsverantwoordelijkheden (DEF).
- De CIO is geen lid van de Bestuursraad, maar is nagenoeg bij alle vergaderingen aanwezig (OCW).
- Er is een apart CIO-overleg voor de strafrechtketen, met name vanwege de invoering van het nieuwe wetboek van strafvordering (JenV).
- Bij beleidsDG's zijn er aparte CIO's die samenkomen met de CIO's van grote taakorganisaties in een aparte CIO-raad (JenV).
- Er is een CIO-raad waarin alle decentrale CIO's bijeenkomen (EZK/LNV)

Coördineren en beheren van IT-systemen departementaal CIO-stelsel
- Het CIO-office stelt een integraal portfolio-overzicht op van alle relevante IV-trajecten (OCW).
- Er is een specifieke regietafel voor lifecycle management, waarin naast beleidsvorming, ook sprake is van in gezamenlijkheid sturen op het wegwerken van aanwezige (technische) achterstanden (EZK/LNV).
- Bij de update van het Rijks ICT-dashboard voert het CIO-office een kwaliteitscontrole uit op de geactualiseerde gegevens (IenW).

Kaders stellen en toezicht houden departementaal CIO-stelsel
- Als wordt opgemerkt dat bij een onderdeel veel negatieve CIO-oordelen worden gegeven, kan het CIO-office een uitgebreider (rode draden) onderzoek doen naar de onderliggende oorzaak (DEF)
- Wanneer diensten in staat zijn CIO-oordelen zelfstandig uit te voeren, wordt door het CIO-office enkel een validatie gedaan op het resultaat en de oplevering aan CIO Rijk en AcICT (EZK/LNV).
- Het CIO-oordeel wordt samen met onderzoekers van een dienstonderdeel uitgevoerd, bijvoorbeeld bij kleinere uitvoeringsorganisaties (EZK/LNV).
- Er loopt een traject om de effectiviteit van de CIO-oordelen te verbeteren met een cyclische werking (JenV).

Adviseren over bedrijfsvoering departementaal CIO-stelsel
- Het CIO-office geeft naast CIO-oordelen ook CIO-advies bij hoog-risicoprojecten (SZW).
- De lessen uit negatieve CIO-oordelen kunnen worden gedeeld met de SG en worden ook meegenomen in Verantwoorden en Vooruitkijken (V&V) gesprekken van de Bestuursraad met defensie-onderdelen (DEF).
- Het CIO-office stelt elk jaar een technologiescan op, waarin de impact van nieuwe technieken op OCW en de beleidsvelden worden geanalyseerd. Deze wordt besproken met betreffende beleidsdirecties (OCW).
- Er worden datapilots uitgevoerd, hiermee wordt de data-awareness en het datagedreven werken aangejaagd (SZW).

Adviseren over beleid departementaal CIO-stelsel
- Er zijn informatiemanagers bij de beleidsdirecties (EZK/LNV).
- Het beleidskompas wordt gebruikt bij de advisering (JenV).
- Beleidsdirecties hebben I-teams waarin digitaliseringsvraagstukken worden opgepakt (OCW).
- Samenwerking met beleids-DG door het samen opstellen van 'versnellingsplannen' (BZK)
- CIV team IBB heeft informatiemanagers voor beleidsdirecties die de schakel zijn tussen beleid & IV/ICT; hiertoe is ook het IMO-overleg ingesteld (SZW).
- Digi-hub als informeel departementaal forum voor medewerkers uit het primair proces die digitalisering in hun portefeuille hebben (BZ).

Faciliteren binnen departementaal CIO-stelsel
- Relaties met o.a. CBS, TNO, TU Delft en diverse kennisinstituten (BZK).
- Studiereizen naar het buitenland (EZK/LNV).
- I-Zines (EZK/LNV).
- Innovatieprijs (FIN).
- Workshops, waarbij bijv. ervaring wordt opgedaan met Quantum Computing (FIN).
- Summerschool (JenV).
- Bestuursraadspecials (JenV).
- Datagedreven werken heeft ertoe geleid dat in het wekelijkse directeurenoverleg een overzicht wordt gepresenteerd van wat er in de media speelt met betrekking tot het ministerie (SZW).
- I-secure game ter bevordering van I-bewustzijn. Met vijf departementen traject ingegaan op pSG niveau (FIN).

Inzicht in eigen functioneren departementaal CIO-stelsel
- Maandelijks overleg tussen CIO-office, commandant der strijdkrachten en de hoofden van de decentrale CIO-teams (DEF).
- Position Paper over het eigen CIO-stelsel, met als belangrijkste aspecten: 1. Versterken van de band tussen CIO-stelsel en primaire proces en 2. een betere samenwerking binnen het CIO-stelsel (IenW).
- Onderzoek naar de werking van het CIO-stelsel (VWS).
- Rode dradenanalyses op basis van diverse audits en oordelen over IV-projecten (IenW).
- Actualiseren rode draden vanuit CIO-oordelen en AcICT-oordelen (EZK/LNV).
- Interdepartementaal wordt het CIO-office geraadpleegd voor CIO-oordelen (DEF).

Ruimte om te leren departementaal CIO-stelsel
- Voor alle rollen in het CIO-stelsel is een onderwijsprogramma ontwikkeld met de IT-Academy (DEF).
- Alle deelstelsels hebben een *community* gevormd waarin *peers* vanuit de organisatie elkaar treffen (BZK).
- Aparte, speciaal voor het CIO-stelsel Defensie ontwikkelde, dedicated leergang bij Nyenrode voor alle decentrale CIO's en de departementale CIO (DEF).
- Onderscheid tussen opleidingen voor managers en medewerkers in het primaire proces (IenW).
- Bredere (inspiratie)sessies en sprekers in de verschillende taakgebieden, meer vanuit ontwikkel- dan opleidingsperspectief (EZK/LNV).

Samenwerking met anderen departementaal CIO-stelsel
- Afstemming tussen functionarissen departementale en decentrale CIO-teams (DEF).
- De opzet van het CIO-huis met in de defensieonderdelen dezelfde rollen van het CIO-stelsel om zo kennisuitwisseling, uniformiteit en slagkracht te vergroten (DEF).
- Stevige en gestructureerde samenwerking met vele taakorganisaties (JenV).
- Jaarlijkse inventarisatie van grote ICT-activiteiten vindt plaats op basis van AcICT projecten en CIO-oordelen. Tijdens deze inventarisatie worden op basis van de analyse de rode draden ten aanzien van ICT-projecten geconstateerd (IenW).

- De CIO raadpleegt marktpartijen en ontwikkelt strategie en beleid samen met marktpartijen (DEF).
- I-denktank met daarin externe experts om mee te denken over de digitailseringsstrategie (FIN).
- Er wordt gebruik gemaakt van de kennis en het netwerk met universiteiten van de Belastingdienst (FIN).

Overige goede voorbeelden departementaal CIO-stelsel

- Haalbaarheidstoetsen en uitvoeringstoetsen zijn ook hulpmiddelen. Als deze goed werken, worden geen toezeggingen gedaan die niet haalbaar zijn of initiatieven gestart die geen kans van slagen hebben (EZK/LNV).
- Disclaimers richting politiek JenV & (meerjarig) Departementaal Informatieplan 2024 (JenV).
- Implementatiekalender Digitalisering (IKD): met overzicht van ambities én voor bestuurlijke prioriteitstelling JenV (JenV).
- Hardop prioriteren vanuit de (4) verschillende i-Agenda's. Ook aan Tweede Kamer te melden inclusief de gedeprioriteerde IV-activiteiten (JenV).
- De wijze waarop de Nederlandse Arbeidsinspectie applicaties ontwikkelt om de werkwijze voor Inspecteurs te vereenvoudigen (SZW).
- Kleine pilots om directies te verleiden om meer te doen met data. Een mooi voorbeeld is het dashboard publieksvragen, waarmee je meer inzicht kunt krijgen in de vragen van burgers, maar ook trends kunt ontdekken (SZW).

Goede voorbeelden Rijksbreed CIO-stelsel

- De vele CIO-cafés en manieren om elkaar te kunnen vinden en treffen met hulpvragen (SZW).
- Heisessies dragen bij aan de doorontwikkeling van het Rijksbrede CIO-stelsel (EZK/LNV).
- Er zijn veel handboeken, handreikingen en formats die behulpzaam zijn bij het eigen departementale stelsel (VWS).
- Er is een grote wil tot samenwerken binnen het stelsel. Dat maakt ook dat dilemma's met elkaar worden besproken (CIO Rijk).
- De jaargesprekken bieden inzicht in wat goed loopt, waar hulp bij nodig is en waar Rijksbreed meer kan worden samengewerkt (CIO Rijk).
- Het duo-voorzitterschap binnen de CISO-raad functioneert goed (CIO Rijk).

Bijlage 2: Onderzoekskader

Het onderzoekskader is als separate bijlage met deze rapportage meegezonden.

Bijlagen 3 tot en met 15: Factsheets

De factsheets van de departementale CIO-stelsel en CIO Rijk zijn als separate bijlagen met deze rapportage meegezonden.

ONDERZOEK | Evaluatie CIO-stelsel

Dit document bevat de volgende referentiekaders:

1. **Kernelementen**
2. **Digitaal Leiderschap**
3. **Lerend Vermogen**
4. **Uitdagingen & *Good Practices***

Toelichting begrip 'referentiekader'.

Een **referentiekader** gebruiken wij als een conceptuele bril, een lens. Bij ieder referentiekader definiëren wij een aantal variabelen die we onderzoeken. Die variabelen kunnen meer open zijn, zodat ze ruimte laten voor verschillen, of meer gesloten. Dan krijgt het referentiekader een meer toetsend karakter.

Een referentiekader is daarmee ook een nadere verduidelijking van de **onderzoeksvragen** die we gebruiken. Daarom corresponderen de kaders en de vragen met elkaar. Voor dit onderzoek hebben wij de volgende vragen met onze opdrachtgever afgestemd:

1. *Hoe hebben de departementen en CIO Rijk kernelementen van het CIO-Besluit vormgegeven en ingericht?*
2. *Hoe hebben de departementen en CIO Rijk het digitaal leiderschap vormgegeven en ingericht binnen het CIO-stelsel?*
3. *Hoe hebben de departementen en CIO Rijk het lerend vermogen vormgegeven en ingericht binnen het CIO-stelsel?*
4. *Welke uitdagingen en good practices zijn er voor het digitaal leiderschap en lerend vermogen binnen het CIO-stelsel?*

1. KERNELEMENTEN

Onderstaand is een toetsend referentiekader. Wij onderzoeken per departementaal stelsel en bij het rijksbrede stelsel of onderstaande elementen wel of niet aanwezig zijn. Indien bij een departementaal stelsel een element niet aanwezig is, onderzoeken wij of formeel overleg als bedoeld in Artikel 17 van het Besluit heeft plaatsgevonden. Hieronder geven we per kernelement aan op welk artikel van het besluit deze is gebaseerd.

Departementaal CIO-stelsel

- CIO is organisatorisch rechtstreeks onder de SG geplaatst (art. 3.1).
- Er is een CIO-stelsel aanwezig (art. 3.3).
- De CIO is lid van de Bestuursraad (art. 3.4).
- De CIO beschikt over een CIO-office met een aantal FTE (art. 3.5).
- De CISO is onderdeel van het departementale CIO-office (art. 6.1).

Rijksbreed CIO-stelsel

- CIO Rijk en CISO Rijk zijn aangesteld door de minister van BZK (art. 10.1).
- CISO Rijk ressorteert onder de CIO Rijk (art. 10.3).
- CIO Rijk is betrokken bij ontslag en benoeming van de departementale CIO's (art. 12.2).
- CIO Rijk is voorzitter van het CIO-Beraad (art. 15.2).
- CIO Rijk is voorzitter van het CTO-Beraad (art. 15.7).
- CIO Rijk beheert het Rijks ICT-dashboard (art. 16.3).

2. DIGITAAL LEIDERSCHAP

Het tweede referentiekader is een inzichtgevend referentiekader. Daarbij maken wij een onderscheid tussen een kader voor het departementale en het Rijksbrede stelsel (zie volgende pagina). In beide kaders schetsen wij een typologie van activiteiten en de governance die ten grondslag ligt aan het stelsel. Dat zijn onze variabelen. Per variabele onderkennen wij aandachtspunten die wij in ieder geval onderzoeken. Wij houden echter een open blik tijdens het onderzoek voor de situatie per departement. Onderstaande punten zijn dus niet volledig. Per variabele geven wij enkele voorbeelden van aandachtspunten. Wij hebben ons hier gebaseerd op het Besluit en aanvullende literatuur (zie volgende pagina).

Departementaal CIO-stelsel

coördineren en beheren van IT-systemen

Aandachtspunten: ontwikkeling en beheer van informatiesystemen, IV-beleid en digitaliseringsbeleid, portfolio-management, investeringen, levenscyclusmanagement (incl. legacy), aandacht voor continue beheeractiviteit & verbetering infrastructuur

kaders stellen en toezicht houden

Aandachtspunten: toezicht op naleving kaderstelling, aanmelden activiteiten Adviescollege ICT-toetsing, CIO-oordelen en/of kwaliteitstoetsen.

adviseren t.b.v. bedrijfsvoering

Aandachtspunten: adviseren lijnmanagement over implicaties, adviseren over naleving, adviseren CIO-Rijk, stimuleren van digitale transformatie, meerjarig informatieplan, wijze van adviseren.

adviseren t.b.v. het beleid

Aandachtspunten: adviseren lijnmanagement over beleid m.b.t. IV en digitalisering, wijze van adviseren

faciliteren

Aandachtspunten: aanjagen innovaties en digitale transformatie

governance departementaal CIO-stelsel

Aandachtspunten: CIO Office, andere CIO's, andere CxO-functies, overlegstructuren, aansturing organisaties op afstand (agentschappen, zelfstandige bestuursorganen, Caribisch Nederland) en omgang met ketens, informeren van de Minister.

2. DIGITAAL LEIDERSCHAP

Rijksbreed CIO-stelsel

kaders stellen

Aandachtspunten: op basis van Coördinatiebesluit ter bevordering van eenheid, kwaliteit en/of efficiency van informatiesystemen

coördineren

Aandachtspunten: Coördinatie van implementatie van rijksbrede digitaliserings- en informatievoorzieningsbeleid, en de meerjarige I-strategie en I-beleid, jaarverslag, aanjagen innovaties en digitale transformatie

adviseren

Aandachtspunten: Gevolgen rijksbrede digitaliseringsbeleid, rijksbrede informatieprocessen, informatiesystemen, departementale informatieplannen

toezicht houden

Aandachtspunten: Kwaliteitsaspecten van informatieplannen en rapporten aan minister, naleving kaders van Coördinatiebesluit voor informatiesystemen

faciliteren

Aandachtspunten: aanjagen innovaties en digitale transformatie

governance Rijksbreed CIO-stelsel (incl. CIO Beraad en voorportalen)

Aandachtspunten: CIO Rijk Office en positionering DG DOO, (lidmaatschap van) CIO Beraad, voorportalen CIO Beraad

2. DIGITAAL LEIDERSCHAP (bronnen)

We hebben het referentiekader gebouwd aan de hand van een aantal bouwstenen. Grofweg zijn die in twee categorieën op te delen: het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst en aanvullende wetenschappelijke en vakliteratuur. Hieronder schetsen we welke artikelen binnen scope vallen (Besluit) en de auteurs en bronnen van de literatuur.

CIO BESLUIT:

- Artikel 3
- Artikel 4
- Artikel 5
- Artikel 11
- Artikel 12
- Artikel 15

LITERATUUR:

- Hütter, A., & Riedl, R. (2017). *Chief Information Officer Role Effectiveness: Literature Review and Implications for Research and Practice.* Springer Briefs in Information Systems.
- Cohen, J.F. & Dennis, C.M. (2010). Chief information officers: An empirical study of competence, organisational positioning and implications for performance. *S. Afr. j. econ. manag. sci., 13(2)*, 203-221.
- Chun, M., & Mooney, J. (2009). CIO roles and responsibilities: Twenty-five years of evolution and change. *Information & Management, 46(6),* 323–334.
- Al-Taie, M., Lane, M, & Cater-Steel, A. (2013). The CIO Role Expectations Instrument: Validation and Model Testing. ACIS 2013 Proceedings. 55.
- Gerth, T., & Peppard, J. (2021). *Taking the reins as CIO: A blueprint for leadership transitions.* Springer Nature Switzerland Ag.

3. LEREND VERMOGEN

Het derde referentiekader is een inzichtgevend referentiekader. Daarbij maken wij een onderscheid tussen een kader voor het departementale en het Rijksbrede stelsel. Bij beide kaders schetsen we een aantal belangrijke elementen die kenmerkend zijn voor lerend vermogen. We geven enkele voorbeelden van aandachtspunten, die tevens indicatief zijn voor de scoping van de variabelen. Zie de volgende pagina voor onze bronnen.

Departementaal CIO-stelsel

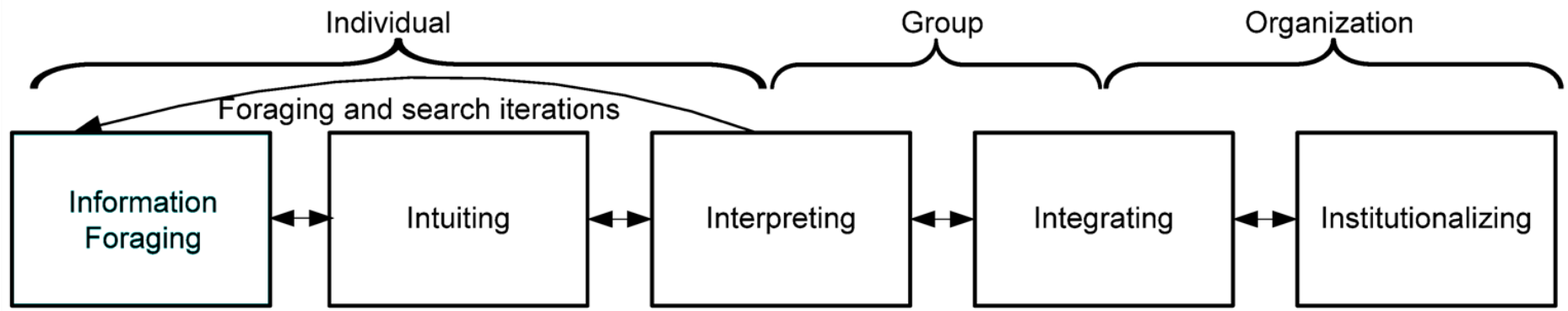
- Inzicht in eigen functioneren
  Aandachtspunten: evaluaties, metingen, onderzoeken; systematische monitoring en opvolging van aanbevelingen; opvolging adviezen CIO-Rijk, delen van overeenkomsten c.q. departementsoverstijgende inzichten vanuit CIO-oordelen en adviezen.
- Ruimte om te leren
  Aandachtspunten: opleidingsbudget en tijd; periodiek bijwonen van cursussen, opleidingen en andere activiteiten; systematische verzameling van inzichten uit opleidingen e.d.; inzichten worden gebruikt ter verbetering of vernieuwing binnen stelsel.
- Communicatie en informatie
  Aandachtspunten: organiseren van informatieve activiteiten (denk aan: communicatieberichten, workshops, lezingen, enzovoorts).
- Samenwerking departementale CIO-afdeling en andere partijen
  Aandachtspunten: samenwerking tussen CIO's en uitvoerders (incl. periodieke bespreking van dilemma's, knelpunten en good practices); samenwerking partijen binnen en buiten de Rijksoverheid.

Rijksbreed CIO-stelsel

- Inzicht in eigen functioneren
  Aandachtspunten: evaluaties, metingen, onderzoeken; systematische monitoring en opvolging van aanbevelingen; leren van oordelen Adviescollege ICT-toetsing, in samenhang met departementale CIO-oordelen (e.g., rode dradenanalyses, intervisiesessies).
- Organiseren van Rijksbrede activiteiten
  Aandachtspunten: uitvoering & evaluatie I-activiteiten vanuit Routekaarten (incl. bredere verspreiding inzichten); regierol m.b.t. programmering voor uitbreiden en professionaliseren CIO-community.
- Gesprekken CIO Rijk en departementale CIO's
  Aandachtspunten: voor- en najaarsgesprekken (incl. uitbreiding met ander CxO-functies), bespreken van dilemma's en good practices.
- CIO-Beraad (incl. monitoring I-strategie)
  Aandachtspunten: periodiek ruimte bespreking knelpunten en dilemma's, monitoring uitvoering I-strategie, delen van onderzoeken, evaluaties en andere inzichten, leren van elkaars systemen en applicaties, inzichten vanuit informatieve activiteiten worden besproken en opgepakt.
- Samenwerking CIO Rijk en andere partijen
  Aandachtspunten: samenwerking met individuele CIO's (incl. bepsreking dilemma's, knelpunten en good pracitces); samenwerking partijen binnen en buiten Rijksoverheid.

3. LEREND VERMOGEN (bronnen)

We hebben het referentiekader gebouwd aan de hand van twee bouwstenen. Allereerst gebruiken we de inzichten vanuit de **Deming-cyclus** (*Plan-Do-Check-Act*), vanuit waar lerend vermogen centraal staat. Met name besteden we daarin aandacht aan de monitoring (*Check*) en eventuele daaruit voortkomende aanpassingen (*Act*). Ten tweede maken we gebruik van het **4I-model**, dat het leerproces duidt als een dynamiek vloeiend van het individu, naar een groep, tot een organisatie: van informatie, naar individuele betekenisgeving, naar betekenisgeving in een groep, de duiding van de toepassing ervan, richting een bestendiging in organisatorische structuren en systemen. We hebben dit model tevens gekozen, omdat het aandacht schenkt aan het bestendigen (c.q. verduurzamen) van leermomenten, zodat deze ook binnen de organisatie worden geïnstitutionaliseerd (waar relevant). Het model duidt in dat opzicht de scheidslijn tussen een "vluchtig" en een "duurzaam" leermoment (lees: tussen "integrating" en "institutionalizing"). Zie hieronder een grafische weergave.



Afkomstig uit: Jenkin, T.A. (2013). Extending the 4I Organizational Learning Model: Information Sources, Foraging Processes and Tools. *Administrative Sciences, 3,* 96-109.

Gebaseerd op: Crossan, M.M., Lane, H.W., White, R.E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Acad. Manag. Rev.*, 24, 522–537,

4. UITDAGINGEN EN GOOD PRACTICES

Het laatste referentiekader is niet normerend, noch inzichtgevend. We gebruiken dit kader als een geheugensteun tijdens de gesprekken met departementale CIO's, hun afdelingshoofden en CIO Rijk. Onderstaand kader is ook louter gebaseerd op uitdagingen. Het kader is een hulpmiddel voor het gesprek over uitdagingen en good practices. Dit component van het onderzoek is inventariserend. Op basis van de geïnventariseerde uitdagingen en good practices, verbinden wij – indien mogelijk – in onze analyse deze twee categorieën. Daarnaast analyseren wij overeenkomsten en verschillen in de uitdagingen en good practices, met het oog op het geven van handelingsperspectief van waarde.

Departementaal CIO-stelsel

- CIO en de organisatie
  (Bestuursraad, levend maken beleid, support organisatie, samenwerking met de lijn, borgen van samenhang beleid, samenwerking ander CxO-functies)
- Digitalisering en IT
  (kritieke (legacy) systemen, afhankelijkheden, transformatie, IB&P, uitvoerende CIO)
- Middelen
  (personeel, middelen en outsourcing)

Rijksbreed CIO-stelsel

- Vergelijkbaarheid CIO-functie
- Samenwerking
  (CIO-Beraad, intern en extern)
- Beleid
  (kaders en meerjarige visie)

Voor dit referentiekader hebben we geput uit verschillende bronnen. Primair voor ons was daarbij het Besluit CIO-stelsel en bijbehorende memorie van toelichting. Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van eerdere inzichten die we hebben opgedaan tijdens de nulmeting die wij hebben uitgevoerd. Ten slotte hebben we gebruik gemaakt van de uitdagingen geïdentificeerd in wetenschappelijke literatuur. De meest adequate samenvatting daarvan hebben wij gevonden in Kalgovas, Van Toorn & Conboy (2014).

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Factsheet evaluatie CIO-stelsel

Ministerie van Algemene Zaken

Kernelementen

Organisatorische plaatsing CIO: SG

Aantal FTE CIO-Office: 13

CISO onderdeel CIO-office: ✓

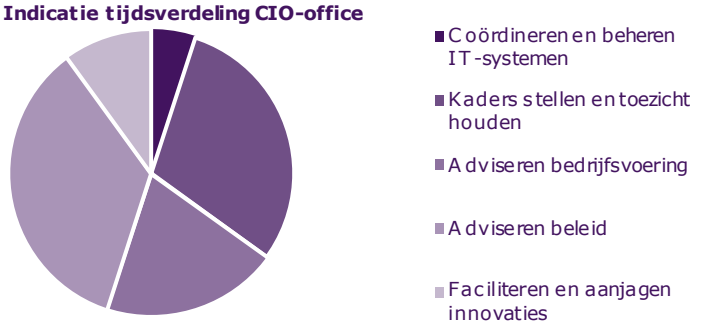
CIO lid van bestuursraad: ✓

Inrichting governance CIO-stelsel:

CIO is de directeur Bedrijfsvoering. De directie DBV heeft op ICT gebied afdelingen Compliance & Innovatie (C&I) en ICT-Service & Informatievoorziening (I&I). Onder C&I vallen het CIO-office en CISO Office. De CTO is het afdelingshoofd van I&I. Verder binnen DBV ook niet ICT-gerelateerde afdelingen zoals HR. C-functies zijn rollen van de (plv-) CIO of ondergebracht bij medewerkers van het CIO-office. Het hoofd C&I is tevens plaatsvervangend CIO en CDO. De CPO-rol is ondergebracht bij een CIO-adviseur / privacy adviseur.

Digitaal leiderschap

Indicatie tijdsverdeling CIO-office



Beschrijving activiteiten

Er is één CIO voor heel AZ. De CIO-functie bedraagt 50% van de totale werktijd.

- **Coördineren en beheren IT-systemen.** Het CIO-office beheert geen IT-systemen, dat doet de ICT organisatie I&I. Wel maakt het CIO-office beleid, adviseert het aan de voorkant bij projecten en doet het aan risicomanagement. CIO-office heeft een enterprise lead architect in huis. (z.o.z.)
- **Kaders stellen en toezicht houden.** Al het IV- en digitaliseringsbeleid wordt opgesteld door het CIO-office. Het CIO-office is kaderstellend voor portfoliomanagement en levenscyclusmanagement. Aan toezicht houden en monitoring komt men momenteel nog minder toe dan beoogd. (z.o.z.)
- **Adviseren over bedrijfsvoering** doet het CIO-office gevraagd en ongevraagd over (beleid voor) IV en digitalisering. (z.o.z.)
- **Adviseren over beleid.** Het Kabinet Minister President (KMP) heeft (beleids)adviseurs op alle terreinen van het overheidsbeleid, dus ook m.b.t. digitalisering. Dat heeft echter géén betrekking op AZ zelf, maar op de taak van AZ bij het coördineren van het algemeen regeringsbeleid.
- **Faciliteren en aanjagen innovaties.** CIO-office vervult de aansturing van AZ-Next, een omvangrijke vernieuwing van de ICT infrastructuur. Verder vooral volgend en geen aanjager van innovatie.

Meerjarig informatieplan: ✓

Kosten begroot: ✗

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren

- De monitorende rol is nog beperkt ingericht.
- Momenteel vindt onderzoek plaats naar het functioneren van de ICT-afdelingen van AZ.
- Rijksbrede kaders worden toegespitst op AZ.
- Naleving IB kaders wordt vooraf vastgesteld bij I-projecten en vernieuwing.
- AZ hanteert een verbeterplan opvolging aanbevelingen ADR en Algemene Rekenkamer.
- CISO Office hanteert Risk Letters. (z.o.z.)

Ruimte om te leren

- Presentaties over IB, IHH en privacy. Korte cursus voor elke medewerkers over DMS.
- In 2024 introductie van breed georiënteerde online leeromgeving.
- Algemeen opleidingsbudget AZ aanwezig en benut. Niet toegespitst op CIO-gerichte taken.
- De CIO stimuleert medewerkers om deel te nemen aan rijksbrede initiatieven, congressen etc.
- Initiatief bij zowel medewerkers als leidinggevenden. (z.o.z.)

Communicatie en informatie

- Rijksportaal voor communicatie, momenteel wordt dat heringericht.
- Zelfserviceportaal I&I voor zelf aanvragen van ICT-faciliteiten.
- Communicatie over beleid en andere afspraken verloopt via het MT DBV en de Bestuursraad.

Samenwerking met anderen

- Nauwelijks samenwerking (nodig en mogelijk) met externe partijen, anders dan inhuur en met de WRR.
- Adviezen CIO-Rijk vinden (indien nodig via Bestuursraad en jaarplan) opvolging, afhankelijk van de aard van het advies.
- Opvolging ad-hoc advies vaak uitdaging vanwege beperkte beschikbaarheid geld en bemensing.
- Niet altijd duidelijk wie rijksbreed waar over gaat. (z.o.z.)

CIO-beraad

Voldoende ruimte om in vertrouwen dilemma's met CIO-rijk de bespreken. AZ ervaart het CIO-beraad nog niet als een voldoende effectief instrument ter ondersteuning van het lerend vermogen van I-sturing en beheersing. De voorportalen kunnen meer bijdragen aan het effectief functioneren van het CIO-beraad. (z.o.z.)

Uitdagingen

- Het actueel houden van het dreigingsbeeld en de middelen die daarbij nodig zijn om altijd veilig te kunnen werken (waaronder HGI).
- Informatiehuishouding en de beheersing daarvan.
- Het structureel actualiseren van assets, projecten en beheeractiviteiten.
- Het vinden en behouden van goed gekwalificeerd personeel.
- Vereenvoudiging ICT-gremia.
- Heldere strategie m.b.t. IHH.

Good Practices

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Verdere toelichting

Kernelementen

CIO voor 50% van de tijd beschikbaar voor CIO-taken. Is tevens directeur DBV met ook de niet I-gerelateerde taken in portefeuille.
Eén uitvoeringsorganisatie: Dienst Publiek en Communicatie (DPC) met eigen ICT-portfolio en eigen CISO met een niet-formele eigen verantwoordelijkheid, handelend binnen de kaders van het beleid van het kerndepartement. AZ ondersteunt de WRR en de commissies CTIVD en TIB.
Nog niet alle taken en bevoegdheden zijn vastgelegd in een 'i- governance'.
13 fte: 3 algemene beleidsadviseurs, 1 specialist IHH, 1 specialist privacy, 1 CISO, 2 IB-adviseurs, 1 technisch IB-specialist, 1 programmamanager Open op Orde, 2 projectleiders en 1 architect. AZ is een klein departement en tussen de verschillende i-functionarissen is sprake van regelmatige afstemming over inhoudelijke onderwerpen. Daarmee heeft CIO van AZ (in samenwerking met hoofd CIO-office) zicht op wat er bij de andere organisatie op i gebied plaatsvindt.

Digitaal leiderschap

Coördineren en beheren IT-systemen. Het CIO Office beheert geen IT-systemen, dat doet de ICT organisatie (I&I). Coördinatie in de dagelijkse praktijk richt zich vooral op kennisdeling, afstemming, uitwisseling van goede en slechte ervaringen, en (onderlinge afstemming bij de) beantwoording van Kamervragen. CIO en CISO-office stelt beleid en kaders op en adviseert aan de voorkant over informatiesystemen. Hierbij wordt geadviseerd, worden producten beoordeeld en voert het CISO Office risicomanagement uit.
Kaders stellen en toezicht houden. Het CIO-office heeft naast een kaderstellende rol (beleid en advies) ook een monitorende rol. Het ontbreekt echter vooralsnog aan de menskracht om de monitorende rol van het CIO-office afdoende in te vullen. Er wordt gewerkt aan een vorm van light oordelen voor projecten; een compact kwaliteitsoordeel passend bij de omvang van AZ, geïnspireerd op het rijksbrede kader met werkbaarheid en relevantie als belangrijke criteria. Sturing op kwaliteit vindt plaats vanuit de stuurgroepen van projecten. BIT-toetsen en CIO-oordelen zijn nauwelijks aan de orde vanwege nauwelijks projecten boven 5 miljoen euro.
Adviseren t.b.v. bedrijfsvoering. Het CIO-office adviseert gevraagd en ongevraagd over (beleid voor) IV en digitalisering. AZ is t.a.v. het aanjagen van innovaties eerder volger dan koploper.

Lerend vermogen

- **Inzicht in eigen functioneren.** In het verleden zijn nog geen gerichte onderzoeken uitgevoerd die inzicht geven in het functioneren van het CIO-office. De CIO is eind 2023 een extern onderzoek naar functioneren van de ICT-afdelingen gestart en het hoofd C&I, tevens plv. CIO heeft als opdracht om het functioneren van het CIO Office te onderzoeken en waar nodig doorontwikkeling in gang te zetten.
- **Ruimte om te leren. Op het gebied van informatiebeveiliging, informatiehuishouding en privacy worden regelmatig presentaties gegeven.**
- **Communicatie en informatie.** Informatie (beleid/procedures) wordt op Rijksportaal geplaatst. Op het moment van schrijven is het CIO-office bezig met het herinrichten van deze informatie op het Rijksportaal. Waar nodig wordt een nieuwsbericht geplaatst. De CIO stimuleert medewerkers om deel te nemen aan interdepartementale initiatieven, congressen etc.
- **Samenwerking met anderen.** Buiten samenwerking met WRR en op interdepartementale initiatieven, is nauwelijks sprake van communicatie met externen. AZ zou graag meer ontzorgd worden door CIO Rijk met concrete producten i.p.v. enkel handreikingen te bieden. Voorbeelden: concreet af te nemen producten voor Red Teaming, SOC, DMS etc. Aanvullend zijn er volgens AZ veel teveel gremia die zich bezighouden met ICT en/of cyber. Het is niet altijd duidelijk wie wat doet of wie ergens primair over gaat, bijvoorbeeld bij het OBDO, Torv en e-TIB. De rol van de BVA t.o.v. de CIO en CISO is volgens AZ onduidelijk.
- **CIO-beraad.**
  - De voorportalen kunnen hun bijdrage aan het CIO-beraad volgens AZ verbeteren door betere invulling van hun adviesfunctie t.a.v. het helder aangeven van afwegingen en argumenten ten grondslag aan hun notities/adviezen. Zo kan het CIO-beraad een betere en snellere gewogen beslissing maken zonder teveel de inhoud te bespreken en de discussie over te doen. Het CIO-beraad is volgens AZ op zichzelf nog onvoldoende effectief.
  - Interdepartementaal gezien rapporteert Open op Orde direct aan de ICBR. Dat maakt dat sturing op het gebied van IHH door het CIO-beraad lastig is. Mede hierdoor is het lerend vermogen m.b.t. bijvoorbeeld oplossingen voor e- mail archivering beperkt en wordt het CIO-beraad volgens AZ de kans ontnomen om op te treden als digitaal leider. Daarnaast is AZ van mening dat hetgeen in de voorportalen wordt besproken nog onvoldoende transparant is.

Uitdagingen

- Focus voornamelijk intern gericht op een moderne, veilige en goed beheerbare werkplek. Op het gebied van STG-informatie en middelen heeft AZ veel kennis en ervaring en behoort AZ tot de grootste belanghebbenden en neemt deel aan diverse werkgroepen. AZ is alert op veiligheid in de toekomst, o.a. kwantumveilige cryptografie en heeft aandacht voor informatieveiligheidsbewustzijn.
- AZ benadert de digitale transformatie zowel vanuit een functioneel als vanuit een ethisch perspectief. Beide perspectieven leiden tot een visie gericht op dataminimalisatie en harmonisatie van belangen. AZ stimuleert de digitale transformatie waarbij het de negatieve gevolgen, zoals digitale uitsluiting van burgers, zo veel mogelijk beperkt.
- De visie op informatie – niet te verwarren met data – is gericht op nuance en zorgvuldigheid, waarbij uitsluitend noodzakelijke en relevante informatie verwerkt wordt. Een minimalistische visie op informatie is noodzakelijk voor enige mate van beheersing van de informatiehuishouding, waarbij voornamelijk selectie en ordening van groot belang zijn voor openheid en responsiviteit.
- Voldoende goed gekwalificeerd personeel.
- Vereenvoudiging in (richtinggevende) gremia die zich bezighouden met ICT e/o cyber.
- Heldere (ook Rijksbrede) strategie m.b.t. IHH, met nadruk op uitvoerbaarheid enerzijds en transparantie richting de burger/maatschappij/politiek anderzijds

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Factsheet evaluatie CIO-stelsel

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Kernelementen

Organisatorische plaatsing CIO:

pSG

Aantal FTE CIO-Office:

>40 kern-departement

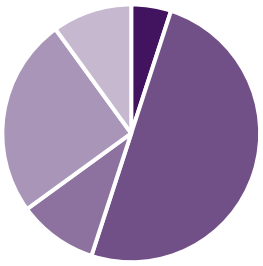
CISO onderdeel CIO-office:

CIO lid van bestuursraad:

Inrichting governance CIO-stelsel:

De CIO is tevens directeur van de directie CIO en Informatiemanagement. Deze directie valt onder het cluster Mensen en Middelen en is de CIO-office die bestaat uit diverse functionarissen zoals CIO adviseurs, Enterprise Architecten, de rollen CPO, CISO, FG, BVA en daarbij betrokken adviseurs, adviseurs op de gebieden IHH, LCM, PPM en projectleiders. De CIO is een fulltime functie. De CIO, is agenda-lid van de bestuursraad en kan eigenstandig onderwerpen agenderen. De CIO is lid van het Audit Committee. De CIO kan, na afstemming met SG, direct de bewindspersonen informeren. De plv CIO is het afdelingshoofd van de afdeling Advies. Binnen BZK is een CIO stelsel ingericht waarin wordt gewerkt met deelstelsels, periodieke rapportages en formele CIO-gesprekken. Alle uitvoeringsorganisaties en ZBO's hebben een eigen CIO, bij de beleids-DG's is er een aanspreekpunt op DT niveau.

Digitaal leiderschap



- Coördineren en beheren IT-systemen
- Kaders stellen en toezicht houden
- Adviseren bedrijfsvoering
- Adviseren beleid
- Faciliteren en aanjagen innovaties

Beschrijving activiteiten

- **Coördineren en beheren IT-systemen:** Deelname aan werkgroepen architectuur, privacy en IHH. (z.o.z.)
- **Kaders stellen en toezicht houden:** BZK geeft aan op alle I onderwerpen kaderstelling te hebben waarbij kaderstelling op AI nog in ontwikkeling is. Tevens opstellen van beleidskaders voor PPM en LCM en daarop toetsen en het uitvoeren van assessments op volwassenheid hierop. Het toezicht houden op naleving kaderstelling gaat via I agenda gesprekken en CIO oordelen. (z.o.z.)
- **Adviseren t.b.v. bedrijfsvoering:** De CIO komt met regelmaat in de BR om nieuw IV-beleid vast te stellen. Hierbij is ook aandacht voor o.a. op orde houden van verwerkingen en IHH bij beleidsDG's (z.o.z.).
- **Adviseren t.b.v. beleid:** Het in contacten met beleidsDG's aandacht hebben- en vragen voor mogelijkheden om met data en nieuwe technologie te werken. Het samen opstellen van versnellingsplannen. Adviseren op grootschalige infrastructurele aanpassingen, bestuurlijk en in werkgroepen bijvoorbeeld bij Logius en RvIG.
- **Faciliteren en aanjagen innovaties:** Het uitvoeren van use cases; afgebakende projecten om directies waar energie zit te helpen om tot eerste producten te komen. Er wordt gewerkt aan voorzieningen om innovaties en experimenten makkelijker te maken. (z.o.z.)

De CIO is een 'full time' functie. Circa 20% van zijn tijd wordt besteed aan de opdrachtgeversrol voor bijvoorbeeld het programma Beter Samen Werken (BSW). De rest van de tijd wordt door de CIO besteed aan CIO-activiteiten.

Meerjarig informatieplan:

Kosten begroot:

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren

Evaluatie van het CIO stelsel is in 2022 uitgevoerd met het I-beraad leidend tot 2.0 versie van stelsel. In ieder I-gesprek (3x per jaar) komt de vraag naar verbeterpunten aan de orde, met tot nu toe beperkte input. Verder wordt gebruik gemaakt van ADR en AR-onderzoeken. Er is monitoring en PDCA-cyclus op diverse onderwerpen (z.o.z.)

Ruimte om te leren

Er is opleidingsbudget dat gebruikt wordt. Voor 2024 is afgesproken om in werkafspraken en PO's meer aandacht aan opleidingen te besteden. Medewerkers krijgen de opdracht om na deelname aan congressen en opleidingen ervaringen middels kennissessies te delen. Voor diverse onderwerpen is kennisdeling georganiseerd (z.o.z.)

Communicatie en informatie

In de diverse communities vindt communicatie en informatiedeling plaats. Daarnaast zijn er gerichte campagnes zoals: Goed Opgeslagen-GO, ZO-Zorgvuldig en Open. Er is recent een inspiratiemiddag gehouden voor het programma BZK Transparant. Er wordt aandacht besteed aan het breed kenbaar maken van een breed opleidingenaanbod voor diverse doelgroepen en het verder ontwikkelen van e-learnings, bijvoorbeeld voor Onboarding.

Samenwerking met anderen

Via het I-beraad zijn er diverse contacten met de CIO's-BZK om samen te werken op onderwerpen uit de I-strategie, zoals bijvoorbeeld I-vakmanschap. Via het CIO-beraad is er samenwerking met CIO's o.a. met FIN, SZW, VWS (programma Beter Samen Werken). De samenwerking tussen de CIO-offices kan versterkt worden. Er zijn contacten met stelsel partijen, Doc Direct en ICT-dienstverleners zoals SSC ICT, ODC Noord. Er is zijn goede contacten en strategische samenwerking met o.a. CBS, TNO, TUDelft en Digicampus.

CIO-beraad

De CIO vindt dat de gezamenlijke CIO's meerwaarde kunnen leveren op maatschappelijke opgaven. De slagkracht en het samenbindende vermogen kunnen verbeteren. De bijdrage is nu beperkt en te veel gefocust op de randvoorwaarden. Het CIO-beraad wordt belemmerd door bureaucratische hobbels en benodigde goedkeuring voor onderzoeken. Er zou meer aandacht voor inhoudelijke onderwerpen moeten zijn. De rijksbrede besluiten en koers op zichzelf zijn goed. De CIO is positief over het voorportaal CISO raad, vindt de CDO en PO raad nog in opbouw, en stuurt op duidelijker relatie met de CTO raad.

Uitdagingen

- Vroeg in het beleidsproces beter benutten van mogelijkheden en mitigeren van risico's van digitalisering (de 'I'). Zodat er ook een beter beeld op tafel komt bij de bespreking van beleidsvoornemens met bewindspersonen en het vervolg beter haalbaar wordt.
- Beter verbinden van de Werkagenda en I-strategie (z.o.z.).
- Minder aandacht voor protocollen ed. (hoe), meer voor het waarom (why) van het CIO-stelsel; het stelsel is een middel en geen doel op zich.
- Meer aandacht voor opdrachtgeverschap, en het beter benutten van kennis en ervaring vanuit de uitvoering.
- Meer zicht hebben op waar initiatieven liggen; om zo goed op elkaar in te kunnen spelen en meer aan hergebruik te doen.
- Een goede doorvertaling van deze uitdagingen naar een passende positie van- en verwachtingen over de CIO.

Good practices

- Verbinding met de uitvoeringsorganisaties en het realiseren van goede samenwerking met en tussen de CIO's van die uitvoeringsorganisaties.
- Een aanpak die is ontwikkeld om ontbrekende competenties bij DG's samen in kaart te brengen mede door te werken aan 'versnellingsplannen'.
- Door het aandacht geven aan specifieke onderwerpen zoals IHH, databeveiliging, privacy ed. het realiseren van een groter bewustzijn over knelpunten.
- De samenwerking met andere departementen; elkaar steeds beter weten te vinden in kleinere samenwerkingsverbanden zoals bijvoorbeeld het programma BWS waar gewerkt wordt aan een nieuwe werkomgeving voor een geïntegreerd Content Services Platform.

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Verdere toelichting

Kernelementen

- Vanuit de CIO-office geven de CIO adviseurs (onderdeel van het team Advies) oordelen, adviezen en werken als accountmanager voor de BZK organisaties en beleids-DG's. Er zijn projectleiders voor NIS2, implementatie van de WMEBV en voor Slimmer Werken. Er lopen programma's zoals BZK Transparant (voor heel BZK inclusief de uitvoeringsorganisaties) en Beter Samen Werken.
- Uitvoeringsorganisaties én grote ZBO's hebben allen een eigen CIO en CISO. De CIO rol wordt soms gecombineerd met andere rol, zoals CTO, CFO of directeur IT. Beleids-DG's hebben nu geen eigen CIO, wel aanspreekpunten. Rijksdienst Caribische Nederland (RCN) heeft sinds 2023 een eigen CIO. De AIVD valt ook binnen het stelsel en heeft een aparte positie.
- De CIO-office werkt samen met de CIO offices van de uitvoeringsorganisaties.
- Alle CIO's van uitvoeringsorganisaties en zo gewenst van ZBO's, en enkele vertegenwoordigers vanuit beleid, nemen deel aan het I-beraad.
- De deelstelsels van het CIO stelsel BZK zijn: Informatiebeveiliging- en privacy, Informatiehuishouding, Portfoliomanagement, Architectuur, Data, Life Cycle Management. De deelstelsels hebben eigen netwerken om elkaar te ontmoeten en diverse onderwerpen voor te bereiden.
- De periodieke rapportages hebben betrekking op de deelstelsels. In de formele CIO-gesprekken met de CIO-BZK (3 keer per jaar, aansluitend op de P&C-cyclus) wordt teruggekeken naar resultaten en vooruitgeblikt op ambities. Jaarlijks wordt de 'Staat van I' opgesteld die in de BR besproken wordt. Inzichten worden gebruikt om het meerjarenplan I, jaarlijks bij te stellen.
- Er is een CTO aanwezig bij SSC ICT en Logius. De CDO is ook als rol belegd bij CIO BZK. De CDO wordt verder bij andere organisatieonderdelen ingevuld als rol of als functie.
- Binnen BZK is er een departementale CPO en plaatsvervangend CPO (in de directie van de CIO). Daarnaast hebben de uitvoeringsorganisaties een of meer vrijgestelde Privacy Officers, afhankelijk van de mate waarin dat onderdeel privacygevoelige informatie verwerkt. Samen met de CPO en plv CPO vormen zij het privacy netwerk.

Digitaal leiderschap

- **Coördineren en beheren IT-systemen**: Tevens het uitvoeren van het programma BZK-Transparant (implementatie WOO) en ondersteuning bij project Slimmer Werken voor automatiseren werkprocessen. Er is de ambitie om opdrachtnemer te zijn voor organisatie-brede I-projecten. Het opstellen van een I-strategie. Het voeren van een portfolioboard in de BR voor grote programma's (>1M) en het implementeren van departementale tooling ter ondersteuning van de stelsels. Er is een assessment gedaan om eigen volwassenheid nivo m.b.t. portfoliomanagement te weten (PFM3).
- **Kaders stellen en toezicht houden:** Ook stelt BZK jaarlijks IB&P beeld op en jaarlijkse Staat van I wat met de bestuursraad besproken wordt en welke input is voor het meerjaren I-plan en de I-strategie. De kaderstelling op het gebied van online producten gaat in samenwerking met Communicatie. Het aanmelden van activiteiten bij Adviescollege ICT-toetsing en daartoe maken van jaarlijkse prognose van nieuwe programma's. Het voeren van accountoverleg met de AcICT en aanspreekpunt en liaison voor melden programma's voor het RijksICT-dashboard. Het uitvoeren van CIO-oordelen en/of kwaliteitstoetsen op basis van het risicoprofiel. Sturing op een actieve QA in grote programma's en organisatieveranderingen (met I-consequenties) en het ontwikkelen van de CIO rol bij de organisatieonderdelen zodat daar voor onafhankelijk advies beter op gesteund kan worden.
- **Adviseren t.b.v. bedrijfsvoering:** Tevens samen met bedrijfsvoering regie voeren op diensten van stelselpartijen SSC-ICT en Doc Direct. Er is een escalatierol bij belangrijke dossiers waar BZK afnemer is, bijvoorbeeld van SSC-ICT en Doc Direct.
  Adviseren richting CIO-Rijk gaat via de bila's en deelname aan werkgroepen (er zijn korte lijntjes).
- **Faciliteren en aanjagen innovaties:** Ook worden zelf experimenten uitgevoerd op het gebied van AI en voorheen op het gebied van 3D digital twin. Het organiseren van datakoersen en uitvoeren van technologiescans om zo aan bewustzijn van mogelijkheden te werken. De opschaling gaat moeizaam door gebrek aan tactische sturing bij beleids-DG's en ook beperkte capaciteit op dit onderwerp.

Lerend vermogen

- **Inzicht in eigen functioneren:** Er is in de P&C cyclus I-agenda en –gesprekken steeds aandacht voor: architectuur, IB, privacy, data/algoritmen, websites, IHH, portfoliomanagement en LCM. Iedere uitvoeringsorganisatie levert elk tertaal het IB beeld op. Er zijn spiders voor volwassenheidsbepaling in ontwikkeling (voor IB en LCM zijn deze gereed). Er is een Strategische portfolioboard voor PPM (3x p jaar) onder voorzitterschap van de SG waarin ook rode draden en oordelen van AcICT besproken worden en waarop ook monitoring plaats vindt. De CIO levert input voor SG/DG-gesprekken en bijbehorende dashboards (stuurmuren). Samen met bedrijfsvoering is er een benchmark door een extern bureau uitgevoerd over taken en werkwijze.
- **Ruimte om te leren:** Ten aanzien van awareness IB en P, wordt gewerkt aan een herziene awareness strategie. In de verplichte introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers wordt aandacht besteed aan o.a. IHH en privacy. Vanuit uitvoeringsorganisaties wordt er m.b.t. specifieke risico's hier ook aandacht aan gegeven. Er wordt jaarlijks een centrale training georganiseerd voor het CISO-netwerk bijvoorbeeld over security architectuur SABSA en cloud security CCSP, dit naast het onderling delen van casussen en best practices. Op het gebied van IHH en IV zijn verbeterplannen opgesteld en worden met regelmaat kennissessies gehouden. Er is een samenwerkingsruimte ingericht. Alle deelstelsels hebben een community gevormd waarmee ook leergangen ontwikkeld worden zoals bijvoorbeeld de terugkerende CDO leergang, Data gedreven werken (CBS) en de Datastewardship leergang. De startdata RADIO-opleidingen worden actief verspreid. Maandelijks worden er in de CDO Raad BZK om beurt ervaringen en cases gedeeld. Het I-beraad houdt periodiek kennissessies. De CIO's (BZK) zoeken elkaar op. Eind 2023 is voor de BR een leergang Leiderschap Digitale Transitie gestart.

Uitdagingen

- Dat 'I' net zo natuurlijk wordt als geld en personeel. 'I' hoort op de bestuurstafel en is veel meer dan alleen 'bedrijfsvoering' dat je door 'anderen' kunt laten doen.
- Het beter verbinden van de Werkagenda (extern georiënteerd, met goede uitgangspunten) en de I-strategie Rijk (gericht op de inrichting binnen de rijksdienst).
- Het vergroten van de veranderkracht kan o.a. bereikt worden door minder aandacht aan 'control' te besteden en meer naar ontwikkelen van juiste competenties en aanpak in de 1e lijn, het voornemen om (bij BZK) met informatiemanagers bij de beleids-DG's te gaan werken, het versterken van tactische sturing (er is nu gebrek aan expertise en formatie bij beleidsdirecties), meer aandacht voor (tijdige) betrokkenheid en meer zeggenschap van de CIO bij I-effecten van beleidsontwikkelingen waarbij mogelijk een meer executieve rol van CIO passend is.

Good practices

- Het werken met 'versnellingsplannen' waarbij samen met beleidsDG's bezien wordt wat verder nodig is om de basis beter op orde te krijgen (en risico's te mitigeren) en kansen met digitaliseren beter te verzilveren. Dit samen doen, levert ook al toegevoegde waarde.
- In het Open Source Program Office is er meer aandacht voor het gebruik van open source software, waar anderen weer gebruik van kunnen maken. Er zijn ervaringen met het uitwisselen van 'low code' waarvan meer gebruik gemaakt kan worden.

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Factsheet evaluatie CIO-stelsel

Ministerie van Buitenlandse Zaken

Kernelementen

Organisatorische plaatsing CIO:

pSG

Aantal FTE CIO-Office:

30-40

CISO onderdeel CIO-office:

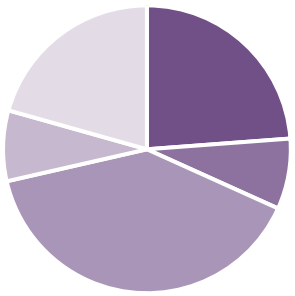
CIO lid van bestuursraad:

Inrichting governance CIO-stelsel:

De CIO is de directeur van de directie Informatievoorziening en Digitale Innovatie (IDI). De CIO is direct geplaatst onder de pSG. De pSG en de SG hebben bij BZ exact dezelfde mandaten. Het CIO-office is onder gebracht bij de cluster Strategie en Portfolio, een van de 6 clusters van de directie IDI. Het clusterhoofd van het cluster Strategie en Portfolio is tevens ook de plv CIO. Het clusterhoofd van de afdeling Infomation Security Centre (informatiebeveiliging en privacy) is de CISO en tevens ook de CPO. Het clusterhoofd van het Data Competence Center (DCC) is de CDO. De CIO is geen lid van de Bestuursraad, maar kan wel eigenstandig agenderen. De CIO is wel lid van de Managementraad. Daarnaast is er bij BZ geen sprake van grote taakorganisatie, maar wel wereldwijde diplomatieke posten.

Digitaal leiderschap

Indicatie tijdsverdeling CIO-office



Beschrijving activiteiten

- **Coördineren en beheren IT-systemen:** 0%. Deze werkzaamheden gebeuren grotendeels buiten CIO-office, bij clusters A&I (Advies en Integratie), FB (Functioneel beheer), IM (Informatie management).De clusters hebben hierin een coördinerende rol. Het IV-beleid, digitaliseringsbeleid, het portfoliomanagement en LCM zijn wél onderdeel van het CIO-office. Echter, vallen alle clusters onder de directie IDI, en daarmee onder de verantwoordelijkheid van de CIO.
- **Kaders stellen en toezicht houden:** 30%. Er vindt monitoring plaatst op de naleving van rijksbrede kaders en afspraken omtrent informatievoorziening. Het CIO-office monitort de opvolging van de aanbevelingen uit de reviews en de CIO-oordelen.
- **Adviseren bedrijfsvoering:** 10%. Op dit moment wordt gewerkt aan de Digitaal Innovatiebeleid. Het concept hiervan is ontvangen, en het bevindt zich in de goedkeuringsfase.
- **Adviseren beleid:** 50%. Advisering vindt plaats door het CIO-office en door decentraal geplaatste informatiemanagers: Zij houden zich bezig met beleidsaspecten van digitalisering. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van de digi-hub.
- **Faciliteren en aanjagen innovaties:** 10%. BZ beoogd een toekomstbestendige digitale visie te hebben (Digitaliseringsvisie 2030). In het departementale jaarplan zijn 4 routeplannen uiteengezet die voortkomen uit de strategie (z.o.z.)

Meerjarenplan:
BZ beschikt over een meerjarenplan waarin gewerkt wordt met routekaarten en innovatiebeleid

Meerjarig informatieplan:

Kosten begroot:

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren

De CIO-oordelen dienen als primaire monitoringsinstrumenten.
Daarnaast wordt er in de Managementraad regelmatig gediscussieerd over dilemma's binnen de informatiestrategie.

Ruimte om te leren

Er is budget, dat gebruikt wordt.
Er worden trainingen aanboden, zowel bij aanbieders, als in company.
Deze trainingen hebben betrekking op zowel vaktechnische- als persoonlijk vlak. Het volgen van opleidingen is onderdeel van P-cyclus.

Communicatie en informatie

Kennis en ervaringen uit opleidingen toepassen in dagelijks werk en delen in thema sessies, bij analisten conferenties.

Medewerkers uit het beleid ontmoeten elkaar in de zogenoemde 'digi-hub'

Het portfoliomanagement is formeel vormgegeven door middel van een eigen adviesgroep I-trajecten, waarin CIO-oordelen opgenomen, zo wordt kwaliteitsborging van I-activiteiten en lerend vermogen- versterkt.

Samenwerking met anderen

Er vinden regelmatig strategische overleggen gehouden met I-intensieve directies HDCV, FEZ,3W en HDPO.

BZ heeft een samenwerkingsverband tussen de CIO-oordeeladviseurs van de verschillende departementen. Hierbij is er samenwerking op het gebied van de CIO-oordelen en de follow-up binnen de I-projecten.

CIO-beraad en voorportalen

CIO-beraad: meer gebruik maken van architectuur als stuurmiddel.
Voorportalen van het CIO-beraad zouden de rol op zich kunnen nemen om vooral de inhoudelijke afstemming te zoeken en producten vast te stellen. CIO-beraad dan meer optreden als vaststeller van hamerstukken, opdrachtgever voor beleid richting de verschillende fora en sturen op de gezamenlijke visie en I-strategie.

Uitdagingen

- De continue inspanning en benodigde capaciteit om rijksbrede en zelf ingekochte voorzieningen / dienstverlening werkbaar te krijgen voor de BZ organisatie: wereldwijde werking, verhoogde beveiliging, meertaligheid van medewerkers en voldoen aan verdragsafspraken (EU/NAVO).
- De krapte op de ICT/IV arbeidsmarkt.
- De toenemende compliancy inspanningen en controle druk, die beslag leggen op schaarse uitvoeringscapaciteit.
- De beperkte capaciteit die overblijft voor innovatie als gevolg van voorgaande punten.

Good practices

- Inrichting en gebruik Azure Cloud BZ, voor veilige wereldwijde toegang tot BZ-informatie.
- Inrichting project portfoliomanagement: als proces t.b.v. prioritering en beheersing van ICT/IV-projecten.
- De Digitaliseringsvisie, I-strategie en de uitwerking hiervan in routekaarten als sturingsmechanisme voor de ICT/IV binnen BZ, alsmede de betrokkenheid van het primair proces bij opstelling, periodieke prioritering en het afgegeven commitment door Managementraad en Bestuursraad.

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Verdere toelichting

Kernelementen

De CIO ressorteert onder de pSG. Hiervoor is afstemming geweest met CIO rijk in november 2020. Er is wel een voorlopig akkoord, maar dit is niet formeel. De keuze voor het plaatsen van de CIO onder de pSG i.p.v. de SG heeft te maken met dat de SG en de pSG in een grote omvang van taken elkaar volledige vervangers zijn.
BZ kent naast het bestuursdepartement circa 140 diplomatieke posten wereldwijd. BZ opereert internationaal, waarbij veel vertrouwelijke informatie verwerkt wordt. Hierbij dient voldaan te worden aan de internationale regelgeving voor het beschermen van vertrouwelijke informatie (EU en NAVO).
IDI-MT - formeel: 1x per 2 weken: IDI brede onderwerpen
IDI-MT – informeel: 1x per 2 weken: IDI brede onderwerpen
Wekelijks overleg van de CIO met pSG: 1x per week: IDI brede onderwerpen

De directie IDI (Informatievoorziening en Digitale Innovatie) is vanaf oktober 2021 van start gegaan. De directie IDI bestaat uit clusters: Strategie en Portfolio, Advies en Integratie, Informatiemanagement, Functioneel beheer, Information Security Center, Data Competence Center.

De CIO heeft een vast lidmaatschap bij de managementraad, en een agendalidmaatschap in de Bestuursraad. Op deze manier wordt 'I' geborgd in het topmanagement.

Digitaal leiderschap

- **Coördineren en beheren van informatiesystemen.** Het beheren en coördineren van IT-systemen is belegd bij de IV-dienstverlening / uitvoering.
  Ontwikkeling en beheer van informatiesystemen: Is geen onderdeel van het CIO-office maar het cluster Advies en integratie, cluster Functioneel Beheer en cluster Informatiemanagement.
  IV-beleid en digitaliseringsbeleid: Is onderdeel van het CIO-office / cluster Strategie en portfolio. Bv. de Digitaliseringsvisie en de I-strategie.
  Portfoliomanagement, investeringen en LCM (incl. legacy): Is onderdeel van het CIO-office / cluster Strategie en portfolio. Bv. Het nieuw vormgegeven projectportfolio proces door middel van een eigen adviesgroep I-trajecten, waarin CIO-oordelen worden opgenomen. Kwaliteitsborging van I-activiteiten & lerend vermogen worden versterkt.
  Aandacht voor continue beheeractiviteit en verbetering van infrastructuur: Is geen onderdeel van het CIO-office / cluster Strategie en portfolio maar van het cluster Advies en Integratie.
  Overige activiteiten gerelateerd aan coördineren en beheren van IT-systemen: Is geen onderdeel van het CIO-office / cluster Strategie en portfolio maar van het cluster Advies en Integratie en het cluster Functioneel Beheer.
- **Kaders stellen en toezicht houden** wordt gedaan vanuit de CIO-office o.a. met het opstellen van de CIO-oordelen.
  Toezicht / monitoring is georganiseerd in 3 lijnen: 1e lijn – lijnmanagers, 2de lijn – IB, privacy en IHH vanuit IDI, 3de lijn – FEZ.
  Volgen van de kaderstelling wordt bij de I-intensieve directies opgevolgd door de business consultants.
  Het CIO-office monitort de opvolging van aanbevelingen uit reviews en CIO-oordelen. De CIO-oordelen worden gebaseerd op de rijksbredekaders. Bij BZ is het nodig om aanvullende eisen te stellen vanwege de verhoogde (internationale) beveiligingseisen.
  BZ monitort haar diplomatieke posten door middel van cyclische bezoeken. Hierbij wordt er ook aandacht geschonken aan het onderdeel informatiebeveiliging.
- **Adviseren bedrijfsvoering:** wordt gedaan vanuit de CIO-office. Er wordt onder andere gewerkt aan een Meerjarige Informatieplan en aan een Digitaal Innovatiebeleid. Voor toelichting m.b.t. het Meerjarige Informatieplan, zie het kopje 'faciliteren en aanjagen innovaties' hieronder.
- **Adviseren beleid:** Naast het CIO-office / cluster Strategie en Portfolio zijn er verschillende dienstonderdelen met zg. informatiemanagers die zich o.a. bezig houden met beleidsaspecten van digitalisering (FEZ, HDCV, DPC, HDBV, 3W, HDPO).
  Digi-hub is een informeel departementaal forum voor medewerkers uit het primair proces die digitalisering in hun portefeuille hebben, DGBEB (digitalisering als onderdeel van economische veiligheid), DGIS (digitalisering als onderdeel van Ontwikkelingssamenwerking), DGPZ (cyber als onderdeel van veiligheidsbeleid).
  Zowel het CIO-office als decentrale informatie managers geven advies aan het lijnmanagement met betrekking tot de implicaties voor het IV-beleid en digitalisering. Advisering lijnmanagement over implicaties beleid voor IV en digitalisering: door CIO-office en decentraal geplaatste informatiemanagers.
- **Faciliteren en aanjagen innovaties:** Om de Digitaliseringvisie 2030 te realistern, is deze vertaald naar de I-strategie, waarin er een aantal routes en kernpunten zijn geformuleerd. BZ wereldwijd digitaal vaardig; Een toekomstgerichte digitale werkomgeving; Data en informatie als basis voor het werk; Toegang tot BZ-informatie is goed en veilig geregeld. Deze 4 routeplannen komen voor in het departementaal informatieplan. Daarnaast zijn er randvoorwaarden gedefinieerd, zodat de routes goed geëquipeerd bewandeld kunnen worden. Met deze randvoorwaarden wordt gedoeld op onder andere samenwerking en externe gerichtheid, personeel, en een heldere sturing en verantwoording op het hele I-domein.

Lerend vermogen

Ruimte om te leren: De informatie, kennis en ervaring die in opleidingen wordt opgedaan, wordt toegepast in de dagelijkse werkzaamheden en gedeeld in themasessies, bv. een plenaire terugkoppeling van een marktanalisten conferentie.
Communicatie en informatie: Een andere manier waarop BZ kennis en informatie deelt is via de Digi-Hub. Beleidsmedewerkers vanuit verschillende DGs ontmoeten elkaar hier iedere zes weken. De rol van IDI is hierin met name ondersteunende, adviserend en stimulerend. Hierbij wordt er aandacht gegeven aan hoe er dwars door de DG's heen ondersteuning geboden wordt (aan de verschillende DG's). De ene DG zal verder zijn verder zijn op het gebied van digitalisering dan de andere.
Samenwerking met anderen: Vanuit Nederland wordt er in Brussel overleg gevoerd over hetgeen wat er voor Nederland belangrijk is. De samenwerking met SSC-ICT als dienstverlener verloopt moeizaam. Samenwerking met DocDirekt en Nationaal Archief als dienstverleners verloopt positief. Qua samenwerking met de CIO's van de departementen is de persoonlijke verstandhouding erg positief. De professionele verstandhouding is waar samenwerking en afstemming toegevoegde waarde heeft en we elkaars klankbord kunnen zijn.

CIO-beraad en voorportalen: BZ is van mening dat de voorportalen van het CIO-beraad de rol op zich kunnen nemen om vooral de inhoudelijke afstemming op te zoeken, en producten vast te stellen. Het CIO-beraad zal hierin meer optreden als vaststeller van hamerstukken, het opdrachtgeverschap voor beleid richting de verschillende fora, en het sturen op de gezamenlijke visie en I-strategie. Daarnaast is het voor het CIO-beraad van belang de gezamenlijke visie en I-strategie actueel te houden en sturing te hebben op (generieke) voorzieningen, zodat deze flexibel genoeg zijn op departementale uitzonderingen te accommoderen. Daarbij dienen er duidelijke prioriteiten te worden opgesteld, en dient er gestuurd te worden op de beschikbare uitvoerbaarheid en het verandervermogen van de departementen.
Op dit moment gaat het bij het CIO-beraad vaak over generieke diensten, governance, control en kaderstelling. Echter, is het ook belangrijk te kijken naar een gezamenlijke visie op de toekomst, het duiden van nieuwe ontwikkelingen, het beproeven van innovaties, het samenwerken in slimme coalities, en het uitwisselen van ervaringen/best practices. Tevens ziet BZ graag meer aandacht voor de ontwikkeling van de CIO als adviseurs van de business (kijken in de keuken bij andere (overheids-)sectoren)).

BZ is van mening dat er nadere afstemming nodig is tussen de CIO-kolom, de ACD/DOD-kolom en de IHH-kolom, om de voorportalen effectiever te kunnen laten functioneren. Op deze manier kan worden voorkomen dat onderwerpen vergeten worden, of dubbel geagendeerd worden.

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Factsheet evaluatie CIO-stelsel

Ministerie van Defensie

Kernelementen

Organisatorische plaatsing CIO:

SG

Aantal FTE CIO-Office:

30 – 40

CISO onderdeel CIO-office:

CIO lid van bestuursraad:

Inrichting governance CIO-stelsel:

- De departementale (centrale) CIO is een ten opzichte van 2021 nieuwe fulltime functie. I is onderdeel van beleid, voor de krijgsmacht.
- De departementale (centrale) CIO voert centrale regie op alle CIO-office taken binnen het ministerie. Deze wordt ondersteund door het CIO-office.
- Elk defensieonderdeel (DO) beschikt over een decentrale CIO. De decentrale CIO's worden ondersteund door een eigen CIO-team.
- Elk CIO-team heeft dezelfde rollen om defensiebrede samenwerking mogelijk te maken (via Directeur I&T-portfolio en de inrichtingsverantwoordelijken).
- Andere C-functies binnen het departement zijn de CTO, CPO en CDO en CISO.

Digitaal leiderschap

Indicatie tijdsverdeling CIO-office

Beschrijving activiteiten

- **Coördineren en beheren IT-systemen.** Het departementale CIO-office is verantwoordelijk voor kaderstellende enterprise architectuur, I-strategie en adviserende en coördinerende activiteiten.
- **Kaders stellen en toezicht houden.** Het departementale CIO-office stelt kwaliteitskaders voor IT-kwaliteitssystemen, cloudtechnologie, projecten en programma's, data governance, algoritmen en informatieveiligheid. Toezicht verloopt via AcICT en CIO-oordelen.
- **Adviseren bedrijfsvoering.** Het departementale CIO-office vervult deze adviesfunctie op richtend niveau. Deze rol ligt voor het uitvoerend niveau primair bij de decentrale CIO's.
- **Adviseren beleid.** Deze rol is op richtend niveau bij de CIO-office belegd en op verrichtend niveau bij de decentrale CIO's. Tevens beschikt het IT-bedrijf (JIVC) over deskundigheid die in nauwe verbinding staat met de defensieonderdelen.
- **Faciliteren en aanjagen innovaties.** De departementale CIO heeft zitting in stuurgroep Digitale Transformatie dat vanuit Defensievisie 2023 werkt aan vernieuwing. Tevens stimuleert CIO innovatie door steunen van lokale initiatieven.

Meerjarig informatieplan:

Kosten begroot:

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren

- Maandelijks overleg tussen dept. CIO-office, CDS en de hoofden CIO-teams over voortgang en knelpunten in inrichten en functioneren van het stelsel.
- Geen actief toezicht op naleving kaders op alle aspecten van implementatie. Rondom adviezen AcICT nog geen activiteiten in het departementale CIO-stelsel.
- Stelsel nog in ontwikkelfase en te prematuur voor gestructureerde evaluaties.

Ruimte om te leren

- Voor alle rollen in het CIO-stelsel is een onderwijsprogramma ontwikkeld met de IT-academy van Defensie. Voor de centrale en decentrale CIO's is er een aparte leergang ontwikkeld in samenwerking met Nyenrode.
- Er is opleidingsbudget, dat wordt benut (IT-academy van Defensie en de leergang voor decentrale CIO's.)

Communicatie en informatie

- Kennisdeling is een van de doelstellingen van het departementale CIO-stelsel waarin ieder DO en de departementale CIO-office dezelfde rollen heeft. Hiermee is een netwerk ontstaan van vergelijkbare rollen die defensiebreed informatie delen over informatievoorziening en digitalisering.
- In hogere overleggen zoals het CIO-beraad Defensie en het hoofden CIO-overleg wordt informatie breed gedeeld.

Samenwerking met anderen

- Samenwerking met de markt is een voortdurende en reguliere activiteit. De CIO raadpleegt marktpartijen en ontwikkelt strategie en beleid samen met marktpartijen.
- Intern periodieke afstemming tussen functionarissen departementale CIO-office en CIO-teams.
- Rijksbreed via CIO-beraad.
- Internationaal met counterparts en partijen als Consultation, Command en Control Board (C3B) en Agency Supervisory Board van de NAVO.

CIO-beraad

Vanwege de versnippering van digitalisering alsmede de positionering van het CIO-beraad onder de ICBR is Defensie van mening dat er van digitaal leiderschap minder sprake is. Een adviseur van het CIO-office neemt deel aan de werkgroep Tijdelijke Werkafspraken CIO-stelsel Verbetervoorstellen om een bijdrage te leveren aan verdere verbetering van het stelsel.

Uitdagingen

- Snelheid in innovaties en het volgen van actuele ontwikkelingen aangezien Defensie voortdurend concurreert met tegenstanders.
- Complexe combinaties van traditionele en moderne technologie in wapensystemen die volledig afhankelijk zijn van IT.
- Behoud van voldoende deskundigheid (zowel kwalitatief als kwantitatief) door krapte op de arbeidsmarkt.
- De combinatie van toegankelijkheid wereldwijd en cyberweerbaarheid aangezien data en IT overal bereikbaar moet zijn.
- Randvoorwaardelijk zijn een voldoende wendbare architectuur en beschikbaarheid van voldoende geschikt IT-personeel.

Good practices

- De opzet van het CIO-huis met in de defensieonderdelen dezelfde rollen van het CIO-stelsel om zo kennisuitwisseling, uniformiteit en slagkracht te vergroten.
- Een eigen IT-academy waarin IT kennis en kunde gericht op de organisatie opgedaan kan worden.
- Eens per zes weken een thematische Bestuursraad Digitalisering waarbij de CIO de agenda bepaalt.

z.o.z voor vervolg

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Verdere toelichting

Kernelementen

- De CIO is een fulltime functie bij Defensie. De departementale CIO stuurt alle centrale CIO-gerelateerde onderwerpen aan voor het gehele I&T-domein van Defensie.
- Elk Defensieonderdeel (DO) beschikt over een decentrale CIO, die het DO als gebruiker vertegenwoordigt, input levert op en defensiebrede kaders vertaalt naar eigen aandachtsgebieden en de digitale transformatie coördineert binnen het DO. De decentrale CIO kan tevens de rol van gemandateerd systeemeigenaar en dataverantwoordelijke invullen voor specifieke I&T van het betreffende defensieonderdeel. Andere functies binnen het departement zijn de CISO CTO, CPO en CDO.
- De departementale CIO wordt ondersteund door het CIO-office. De decentrale CIO's (d-CIO's) worden ondersteund met een eigen CIO-team. Ieder CIO-team is gevuld met dezelfde rollen om defensienbrede samenwerking mogelijk te maken en overlegstructuren samen te stellen vanuit vergelijkbare rollen. De Directeur I&T-portfolio en de inrichtingsverantwoordelijken kunnen met dit koppelvlak communiceren over prioriteiten, noodzakelijke middelen, compliance en noodzakelijke ingrepen.

Digitaal leiderschap

Coördineren en beheren IT-systemen
- De departementale CIO-office (richtend) en de decentrale CIO-teams (verrichtend) beschikken over beleidsmedewerkers die belast zijn met het adviseren over IV en digitalisering ten behoeve van de beleidsvoering. Tevens beschikt het IT-bedrijf (JIVC) over deskundigheid die in nauwe verbinding staat met de defensieonderdelen.
- De CTO-rol is belegd binnen de I&T-dienstverlener (JIVC). De CPO-rol is belegd binnen het Directoraat Generaal Beleid en werkt nauw samen met de departementale CIO. De CDO-rol en de CISO-rol zijn beiden onderdeel van het CIO-stelsel en zijn zowel in de CIO-office belegd (centraal) als in de CIO-teams bij de defensieonderdelen.

Kaders stellen en toezicht houden
- Het beleggen van decentrale mandaten bij de d-CIO's om zelf eigenaarschap te nemen over de meest bedrijfskritieke systemen bij een uitvoerend organisatieonderdeel is door CIO voorgesteld maar nog niet volwaardig geïmplementeerd.

Adviseren beleid
- Belangrijkste adviseurs binnen CIO-office zijn: hoofd CIO-office, CDO, CISO. Belangrijkste adviseurs buiten CIO-office, maar binnen Defensie zijn: BVA, Hoofddirecteur Finance & Control, directeur Juridische Zaken, CPO, d-CIO's, directeur IT Portfolio en de directeur JIVC. Buiten Defensie zijn de belangrijkste adviseurs CIO-Rijk en externe toonaangevende adviesbureau's.

Faciliteren en aanjagen innovaties
- Defensie heeft een stuurgroep Digitale transformatie waarin ook de CIO zitting heeft. De stuurgroep Digitale Transformatie borgt in het perspectief van de Defensievisie 2035 dat Defensie slagvaardig de vernieuwing van de IT, data, defensieve cyber en digitale weerbaarheid als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering en operaties realiseert waardoor de krijgsmacht effectief en doelmatig kan functioneren. De departementale CIO en CIO-office stimuleren tevens innovatie, bijvoorbeeld door ruimte te geven aan lokale initiatieven.

Reflectie CIO-beraad
- Vanwege de versnippering van digitalisering en de positionering van het CIO-beraad ervaart Defensie nog niet het gewenste digitaal leiderschap. Dit heeft ook te maken met het feit dat de positionering van de departementale CIO's sterk verschillend is (binnen hun eigen departement). Digitaal leiderschap kan alleen aan de top van de organisatie beginnen. Dit geldt ook voor de CIO-rijk die naar mening van de CIO Defensie niet op het juiste niveau is gepositioneerd.
- Het CIO-beraad is een coördinerend gremium waarin voor Rijksbrede thema's (Data, Cloud, etc.) afstemming wordt gezocht. De deelnemers van het CIO-beraad vertegenwoordigen hun departement of uitvoeringsorganisatie. Vanwege de daarmee samenhangende diversiteit is het volgens Defensie lastig om "one-size-fits-all" te vinden.

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren
- De CIO rapporteert over de volledige portefeuille CIO Defensie aan de secretaris-generaal (SG).
- Er is maandelijks overleg tussen CIO-office, CDS en de hoofden van de decentrale CIO-teams. Hierin wordt gesproken over voortgang en knelpunten in het inrichten en het functioneren van het stelsel. Dit overleg wordt gebruikt om zicht te krijgen op inrichtingsknelpunten en eventuele hulpvragen vanuit de defensieonderdelen.
- Omdat alle projecten langs CIO-office komen, heeft deze de verbanden tussen projecten goed in beeld.
- De lessen uit negatieve CIO-oordelen kunnen worden gedeeld met de SG in Verantwoorden en Vooruitkijken (V&V) gesprekken van de Bestuursraad met de DO's.
- Rijksbrede kaders en richtlijnen worden over de decentrale CIO's verspreid voor zover relevant. Er wordt niet actief toegezien op alle aspecten van implementatie. Wel maakt dit onderdeel uit van CIO-oordelen bij IT-initiatieven. Naar aanleiding van een evaluatie is het CIO-stelsel heringericht, over de voortgang van de implementatie is in 2022 gerapporteerd.
- Het CIO-stelsel heeft nog geen activiteiten ondernomen naar aanleiding van oordelen van het adviescollege ICT toetsing.
- Het stelsel verkeert binnen Defensie nog in een ontwikkelfase, omdat nog niet alle posities zijn bekleed en de oprichting van decentrale CIO-teams onderdeel is van lopende reorganisaties. Het gehele stelsel is nog te prematuur voor gestructureerde evaluaties. Op dit moment bereidt Defensie een nulmeting voor.

Communicatie en informatie
- Kennisdeling is een van de doelstellingen van het departementale CIO-stelsel met bij elk DO en bij de departementale CIO-office dezelfde rollen. Hiermee is een netwerk ontstaan van vergelijkbare rollen die defensiebreed informatie delen over informatievoorziening en digitalisering. Daarnaast zijn er hogere overleggen zoals het CIO-beraad Defensie en het hoofden CIO-overleg waarin informatie breed wordt gedeeld.

Samenwerking met anderen
- Samenwerking met de markt is een voortdurende en reguliere activiteit. De CIO raadpleegt marktpartijen en ontwikkelt strategie en beleid samen met marktpartijen.
- Toegevoegde waarde periodieke gesprekken CIO Rijk wordt als goed ervaren, maar staat niet altijd geagendeerd (vaak 1 x per jaar). CIO-Rijk heeft voldoende begrip en kennis van de specifieke Defensie organisatievraagstukken. CIO-rijk geeft geen adviezen, maar maakt beleid voor Rijksbrede digitalisering in afstemming met dept. CIO's.

Uitdagingen

Voor Defensie is de digitale transformatie gericht op verschillende aspecten:
- Combineren van steeds veranderende complexe technologie die altijd beschikbaar moet zijn en die moet concurreren met tegenstanders met gelijksoortige technologie. De slagkracht zit in de juiste combinaties van technologie, de wendbaarheid waarmee deze wordt ingezet en de veranderbaarheid waarmee nieuwe innovatieve mogelijkheden kunnen worden ingepast.
- Wendbaarheid. Dit betreft specifieke terreinen zoals cyberweerbaarheid, data-technologie, AI, cloud en sensortechnologie.
- De omslag naar snelle, kortcyclische ontwikkeling en innovatie waarbij de kennis van de werkvloer actief wordt ingezet in samenwerking met business en IT deskundigheid.

De rol van de CIO is meervoudig: aanjagen van innovatie en activiteiten laten ontplooien; toezicht op weerbaarheid en flexibiliteit vanuit de architectuurrol; toezicht op compliancy; toezicht op IT-activiteiten en projecten; maken van beleid dat aansluit bij de stand der techniek en regelgeving en ontwikkelen flexibele enterprise architectuur.

Randvoorwaardelijk zijn een voldoende wendbare architectuur en beschikbaarheid van voldoende geschikt IT-personeel.

Good practices

- CIO-oordelen binnen Defensie voor alle projectvoorstellen met een IT-component van meer dan 1 miljoen euro. De voorzitter van de stuurgroep dient daarbij binnen 30 dagen formele reactie over opvolging vast te leggen. Bij een negatief oordeel wordt financiering bevroren tot het project mag starten. Bij een DO met veel negatieve oordelen, kan CIO-office een uitgebreider (rode draden) onderzoek naar onderliggende oorzaak doen.
- Interdepartementaal wordt het CIO-office van Defensie geraadpleegd voor CIO-oordelen (bijvoorbeeld door IenW en BZK).
- Speciaal voor Defensie ontwikkelde CIO leergang bij Nyenrode.

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Factsheet evaluatie CIO-stelsel

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

Kernelementen

Organisatorische plaatsing CIO:

SG

Aantal FTE CIO-Office:

>40

CISO onderdeel CIO-office:

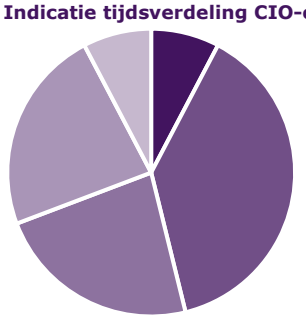
CIO lid van bestuursraad:

Inrichting governance CIO-stelsel:

Bij EZK wordt de rol van CIO door de pSG bekleed en is daarmee rechtstreeks onder de SG gepositioneerd. De departementen EZK en LNV hebben een gedeelde CIO-office en een gezamenlijke CIO-raad. Organisatieonderdelen zijn zelf verantwoordelijk voor sturing op primaire processen en bedrijfsvoering. Bij alle taakorganisaties is een CIO-rol belegd (veelal gecombineerd met een directiefunctie). Naast de CIO-rol zijn de CISO- en CPO-rol formeel belegd. De CDO-rol wordt geformaliseerd, de CTO-rol wordt verkend en uitgewerkt. Alle onderdelen samen vormen het departementale CIO-stelsel, waarover de CIO van EZK en de CIO van LNV stelselverantwoordelijkheid dragen voor hun eigen departementen.

Digitaal leiderschap

Indicatie tijdsverdeling CIO-office



Beschrijving activiteiten

- **Coördineren en beheren IT-systemen.** Het coördineren en beheren van gemeenschappelijke ICT ligt bij de directie IV. Ontwikkeling en beheer wordt uitgevoerd door uitvoerende diensten, de CIO treedt toetsend op door CIO-oordelen en of adviezen. Voor continue beheer en verbetering van infrastructuur is aandacht middels de regietafel lifecycle management (LCM).
- **Kaders stellen en toezicht houden.** Het departementale CIO-office stelt diverse kaders op. Ieder half jaar organiseert het CIO-office een integrale uitvraag waarin verschillende thema's worden uitgevraagd bij alle organisaties. Uitkomsten hiervan worden besproken. CIO-oordelen worden ook gedaan indien nodig.
- **Adviseren bedrijfsvoering.** In de CIO-raad van EZK en LNV wordt werking van het stelsel besproken, bedrijfsvoering maakt hier onderdeel vanuit. De directie IV wordt als 'dienst' beschouwd waarmee de verantwoordelijkheid voor advisering ook zoveel mogelijk binnen de directie IV ligt. Het CIO-office kan adviseren over het beleid bij de uitvoerende diensten.
- **Adviseren beleid.** Het CIO-office houdt zich primair bezig met de interne bedrijfsvoering. Enkele beleidsmedewerkers binnen de DG's hebben digitalisering in hun portefeuille. In de loop van 2024 wordt per DG een informatiemanager beoogd die eerstelijns IV-advies geeft.
- **Faciliteren en aanjagen innovaties.** CIO-office EZK en LNV zet in op beleid onderdeel te maken van de kansen van digitale transformatie en het mitigeren van bijbehorende risico's. Er is een samenwerking met beleid op datagedreven werken en het CIO-office adviseert op grote digitaliseringsvraagstukken. Door inzet van communicatie probeert CIO-office de bewustwording op het gebied van digitalisering te verhogen.

Meerjarig informatieplan:

Kosten begroot:

EZK sluit aan op de Rijksbrede afspraken digitale begroting. Financiën worden bijgehouden op de begroting van het departement. Prioritering van thema's en activiteiten staan in de informatieplannen.

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren

- Samenwerken en openheid is het uitgangspunt in CIO-raad, CIO-CIO en CISO-CISO gesprekken.
- Er is een integrale uitvraag ter voorbereiding op de CIO-CIO gesprekken. Dit betreft o.a. portfoliomanagement, integrale beveiliging en privacy en financiële belangen.
- Voor AcICT-toetsen en CIO-oordelen worden afspraken gemaakt over de opvolging van de aanbevelingen.

Ruimte om te leren

Naast een opleidingsbudget per medewerker is voor het CIO-office aanvullend budget aangevraagd. Budget wordt verder ingezet voor bredere (inspiratie)sessies en sprekers voor EZK en LNV. Het interne leerportaal kent een ruim aanbod. Naast trainingen en cursussen wordeno.a. werkbezoeken, studiereizen georganiseerd.

Inzichten worden gedeeld en de verschillende platforms worden een echte community waarin kennis en ervaring wordt uitgewisseld.

Communicatie en informatie

Aantal voorbeelden:

- Rijksbreed trainingen en cursussen (bijv. bij RADIO)
- Werkbezoeken en studiereizen
- Heidagen en inspiratiesessies
- Vrijdagmiddagsessies van het CIO-office.
- Reguliere werkoverleggen of heidagen (ook met CPO, CDO en CISO).
- Intranet en I-Zine (als toekomstige ontwikkeling)
- I-TV in 2023

Samenwerking met anderen

Verschillende overleggen bevorderen de samenwerking tussen CIO's en uitvoerders. In de onderraden van de CIO-raad worden stukken ter bespreking en Besluitvorming voorbereid.

Buiten de Rijksoverheid wordt samengewerkt met verschillende kennispartners, het CIO-platform Nederland en buitenlandse overheden.

CIO-beraad

- EZK geeft aan dat het CIO-beraad kan helpen met het "wat", de departementen moeten ruimte hebben en houden om zelf invulling te geven aan het "hoe". Voor het CIO-beraad is de behoefte meer strategische onderwerpen te bespreken. De agenda wordt nu gedomineerd door incidenten en toezeggingen aan de Kamer.
- EZK merkt op dat de focus vanuit CIO-Rijk in toenemende mate lijkt te liggen op regelgeving en rapportages. Verder wordt volgens EZK in verhouding op dit moment veel tijd besteed aan het stelsel en vernieuwing ervan, tijd die niet ergens anders aan kan worden besteed.

Uitdagingen

- EZK geeft aan dat het lastig is om innovaties een goede plek te geven en pleit voor experimenteerruimte om als Rijksoverheid innovaties niet te laten passeren.
- De ontwikkeling dat steeds meer tot in detail moet worden beschreven waardoor er minder ruimte is voor departementale invulling.
- EZK geeft aan dat in gevallen uitvoeringstoetsen ontbreken en dat in toenemende mate beschikbare capaciteit naar compliance gaat in plaats van naar digitale transformatie.
- Europese en nationale wetgeving

Good practices

- Goede werking van het departementale CIO-stelsel en korte lijnen en kennisdeling binnen de gemeenschap
- Eerste CIO Open Office; een groot EZK en LNV-breed event over digitalisering
- Studiereis naar SXSW voor directie/BR niveau
- Regietafel LCM waarbij verschillende uitvoerende diensten zijn aangesloten
- Rode draden AcICT-toetsen bijhouden
- Referentiebezoeken binnen en buiten het departement

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Verdere toelichting

Kernelementen

- De inhoudelijke aansturing van het hoofd CIO-office en de CISO loopt via een directe lijn vanuit de CIO's EZK en LNV. De hiërarchische en functionele aansturing ligt bij de directeur informatievoorziening.
- Als departementale CIO is de pSG van EZK de leidinggevende van de directeur informatievoorziening. Het CIO-office valt onder de directeur informatievoorziening. Het CIO-office legt functionele verantwoording af aan de directeur informatievoorziening, maar inhoudelijk is er een directe lijn met de CIO.
- De CIO-raad wordt gevormd door alle CIO's van organisatieonderdelen. DICTU (als leverancier) en directie FEZ zijn ook lid van deze raad. De CIO-raad wordt voorbereid en geadviseerd door de platforms informatiebeveiliging, privacy, portfoliomanagement, data en architectuur. In deze platforms wordt ook kennis tussen adviseurs van de CIO-offices gedeeld. Het platform informatiehuishouding wordt ingericht. Om de verbinding met beleid te versterken (I in het hart van beleid) krijgt iedere DG vanuit het departementale CIO-office een informatiemanager aangesteld.
- De pSG heeft periodiek en incidenteel, als dat nodig is, rechtstreeks contact met de CIO's van de dienstonderdelen. Het CIO-office ondersteunt de departementale CIO hierin. Voor de CIO-CIO gesprekken wordt op basis van actualiteiten en lopende issues of risico's de agenda bepaald in samenspraak met de betreffende dienst.

Digitaal leiderschap

Coördineren en beheren IT-systemen
De pSG besteedt 20-25% van de tijd aan de CIO-rol, afhankelijk van de agenda's en onderwerpen die actueel zijn. De rol betreft een strategische rol, de uitvoering is maximaal belegd bij het management en de medewerkers van het CIO-office. Het CIO-office adviseert aan en over uitvoerende diensten in het decentrale CIO-stelsel, dit is meer dan een toezichthoudende rol. Het coördineren en beheren van gemeenschappelijke ICT ligt bij de directie IV (niet bij de CIO-office), waar ook kaderstelling en toezicht is georganiseerd. De CIO-rol ziet hierop toe. Ontwikkeling en beheer wordt uitgevoerd door uitvoerende diensten (vaak DICTU), de CIO treedt toetsend en adviserend op door CIO-oordelen en of adviezen.

Adviseren beleid
In de loop van 2024 zal per DG een informatiemanager worden aangesteld die eerstelijns IV-advies geeft. Hiermee wordt de expertise binnen een DG uitgebouwd en worden beleidscollega's ondersteund en geadviseerd bij beleidsontwikkeling en bij hun rol als IV-opdrachtgever.

Voor portfolio- en lifecyclemanagement is beleid opgesteld en zijn processen ingericht. Voor LCM is specifiek ook een "Regietafel" opgericht waarin naast beleidsvorming ook sprake is van in gezamenlijkheid "sturen" op het wegwerken van aanwezige (technische) achterstanden en het daarbij ook delen van kennis en ervaringen.

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren
- Samenwerken en openheid is het uitgangspunt in CIO-raad en CIO-CIO-gesprekken. Het departementale CIO-stelsel is niet ingericht op rapportage en verantwoording, maar werkt vanuit het principe van samenwerken. Dat merkt EZK ook in de CIO-Raad en steeds meer in de platforms voor de CIO-raad, waar veel kennis wordt gedeeld. De betrokkenen willen met elkaar zaken delen om te leren; niet alleen goede voorbeelden, maar ook waar het niet goed gaat, in alle openheid. Daardoor ontstaat er ook een teamgevoel. Ook weet men elkaar steeds beter te vinden; voorheen wisten de meeste medewerkers niet dat er een CIO-office bestond. Die zichtbaarheid is de afgelopen jaren gegroeid.
- Het principe van samenwerken en openheid komt ook naar voren binnen de CIO-CIO-gesprekken die de pSG als CIO EZK voert. Daarin worden wensen en hulpvragen besproken. De focus vanuit EZK ligt nadrukkelijk níét op afrekenen; het is een gelijkwaardig gesprek, waarin sparren en ervaringen delen met elkaar centraal staat. Het is geen gesprek waarin verantwoording wordt afgelegd.

CIO-beraad
- EZK geeft aan de bespreking van meer strategische onderwerpen te missen en heeft daarbij de behoefte meer de lange termijnvisie centraal te stellen. De agenda wordt nu veelal gedomineerd door operationele en tactische onderwerpen, zoals bijvoorbeeld de discussie rondom financiën.
- Vanuit EZK wordt aangegeven dat de voor- en najaarsgesprekken met CIO-Rijk een prettig bijpraat moment zijn om met elkaar te reflecteren op belangrijke thema's, maar dat veelal tijd wordt besteed aan reguliere onderwerpen en verplichtingen. Daarbij geeft EZK aan dat de agenda vrij vol staat met standaard items (bijv. compliancy) en heeft de behoefte aan meer ruimte om onderwerpen uit te diepen. Tijdige afstemming over de agenda kan hierbij helpen.
- Vanuit EZK is de wens meer aandacht te besteden aan wat er in de maatschappij speelt en hoe departementen daar zelf invulling aan kunnen geven.

Uitdagingen

- EZK is van mening dat er meer aandacht besteed kan worden aan wat er in de maatschappij speelt en hoe de departementen daar zelf verder invulling aan kunnen geven. Dit is volgens de pSG juist de kern van digitaal leiderschap en hoe daar stappen in gezet zouden kunnen worden met gebruik van IV en ICT. Een voorbeeld hiervan is generatieve AI. Het kader hiervoor is door CIO Rijk al vrij uitgebreid ingevuld, waardoor er weinig ruimte overblijft voor departementale invulling. Gedeelde onderwerpen die relevant zijn voor alle departementen moeten breed gedragen worden. Maar uitwerking moet bij de departementen zelf liggen zodat er ruimte is voor prioritering en invulling.
- Met de toenemende druk van Europese en nationale wetgeving die op hen afkomt ziet EZK graag dat CIO-Rijk hierin een centrale rol vervult.

Good practices

- Het CIO Open Office was erop gericht om te verbreden, te verdiepen en te verbinden. Het is gericht op de hele keten van beleid, uitvoering en toezicht. Het is een middel om de I-community binnen EZK verder te brengen.
- Aparte Regietafel voor LCM, als voorportaal van de CIO-raad. Primaire focus is het ontwikkelen van beleid, richtlijnen en kaders op het vlak van LCM met als doel het fit houden van het IV-landschap. Daarnaast wordt samen gewerkt aan het "opruimen" van oude delen van het ICT-landschap.
- Er zijn meerdere studiereizen georganiseerd. Dit jaar gaat een studiereis naar SXSW waarin op directie/BR-niveau in delegaties wordt gewerkt aan de digitaliseringsvraag en verbinding in de keten. Uit de kennis die wordt opgedaan tijdens een studiereis kan ook beleid voortkomen (voorbeeld hiervan is het data beleid).
- Voor projectleiders en opdrachtgevers wordt een presentatie bijgehouden van de meeste gemaakte fouten en meest gegeven adviezen en aanbevelingen vanuit Ac-ICT toetsing.
- Om van elkaar te leren, worden referentiebezoeken binnen en buiten het departement georganiseerd. In het verleden werd ook personeel uitgewisseld, door gebrek aan capaciteit komt dit nu minder voor.

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Factsheet evaluatie CIO-stelsel

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Kernelementen

Organisatorische plaatsing CIO:

SG

Aantal FTE CIO-Office:

>40

CISO onderdeel CIO-office:

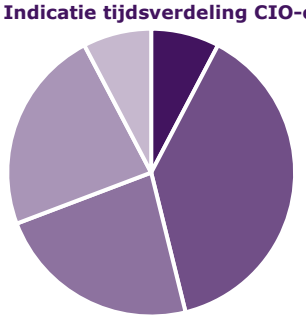
CIO lid van bestuursraad:

Inrichting governance CIO-stelsel:

Bij LNV wordt de rol van CIO door de pSG bekleed en is daarmee rechtstreeks onder de SG gepositioneerd. De departementen EZK en LNV hebben een gedeelde CIO-office en een gezamenlijke CIO-raad. Organisatieonderdelen zijn zelf verantwoordelijk voor sturing op primaire processen en bedrijfsvoering. Bij alle taakorganisaties is een CIO-rol belegd (veelal gecombineerd met een directiefunctie). Naast de CIO-rol zijn de CISO- en CPO-rol formeel belegd. De CDO-rol wordt geformaliseerd, de CTO-rol wordt verkend en uitgewerkt. Alle onderdelen samen vormen het departementale CIO-stelsel, waarover de CIO van EZK en de CIO van LNV stelselverantwoordelijkheid dragen voor hun eigen departementen.

Digitaal leiderschap

Indicatie tijdsverdeling CIO-office



Beschrijving activiteiten

- **Coördineren en beheren IT-systemen.** Het coördineren en beheren van gemeenschappelijke ICT ligt bij de directie IV. Ontwikkeling en beheer wordt uitgevoerd door uitvoerende diensten, de CIO treedt toetsend op door CIO-oordelen en of adviezen. Er zijn geen structurele taken/activiteiten m.b.t. aandacht voor continue beheeractiviteit en verbetering van infrastructuur.
- **Kaders stellen en toezicht houden.** Het departementale CIO-office stelt diverse kaders op. Ieder half jaar organiseert het CIO-office een integrale uitvraag waarin verschillende thema's worden uitgevraagd bij alle organisaties. Uitkomsten hiervan worden besproken. CIO-oordelen worden ook gedaan indien nodig.
- **Adviseren bedrijfsvoering.** In de CIO-raad van EZK en LNV wordt werking van het stelsel besproken, bedrijfsvoering maakt hier onderdeel vanuit. De directie IV wordt als 'dienst' beschouwd waarmee de verantwoordelijkheid voor advisering ook zoveel mogelijk binnen de directie IV ligt. Het CIO-office kan adviseren over het beleid bij de uitvoerende diensten.
- **Adviseren beleid.** Het CIO-office houdt zich primair bezig met de interne bedrijfsvoering. Enkele beleidsmedewerkers binnen de DG's hebben digitalisering in hun portefeuille. In de loop van 2024 wordt per DG een informatiemanager beoogd die eerstelijns IV-advies geeft.
- **Faciliteren en aanjagen innovaties.** CIO-office EZK en LNV zet in op beleid onderdeel te maken van de kansen van digitale transformatie en het mitigeren van bijbehorende risico's. Er is een samenwerking met beleid op datagedreven werken en het CIO-office adviseert op grote digitaliseringsvraagstukken. Door inzet van communicatie probeert CIO-office de bewustwording op het gebied van digitalisering te verhogen.

Meerjarig informatieplan:

Kosten begroot:

LNV sluit aan op de Rijksbrede afspraken digitale begroting. Financiën worden bijgehouden op de begroting van het departement. Prioritering van thema's en activiteiten staan in de informatieplannen.

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren

- Samenwerken en openheid is het uitgangspunt in CIO-raad en CIO-CIO-gesprekken.
- Er is een integrale uitvraag ter voorbereiding op de CIO-CIO gesprekken. Dit betreft o.a. portfoliomanagement, integrale beveiliging en privacy en financiële belangen.
- Voor AcICT-toetsen en CIO-oordelen worden afspraken gemaakt over de opvolging van de aanbevelingen.
- LNV verkent de versterking van de rol van de concern CIO.

Ruimte om te leren

Naast een opleidingsbudget per medewerker is voor het CIO-office aanvullend budget aangevraagd. Budget wordt verder ingezet voor bredere (inspiratie)sessies en sprekers voor EZK en LNV. Het interne leerportaal kent een ruim aanbod. Naast trainingen en cursussen wordeno.a. werkbezoeken, studiereizen georganiseerd.

Inzichten worden gedeeld en de verschillende platforms worden een echte community waarin kennis en ervaring wordt uitgewisseld.

Communicatie en informatie

Aantal voorbeelden:

- Rijksbreed trainingen en cursussen (bijv. bij RADIO)
- Werkbezoeken en studiereizen
- Heidagen en inspiratiesessies
- Vrijdagmiddagsessies van het CIO-office.
- Reguliere werkoverleggen of heidagen (ook met CPO, CDO en CISO).
- Intranet en I-Zine (als toekomstige ontwikkeling)
- I-TV in 2023

Samenwerking met anderen

Verschillende overleggen bevorderen de samenwerking tussen CIO's en uitvoerders. In de onderraden van de CIO-raad worden stukken ter bespreking en Besluitvorming voorbereid.

Interdepartementaal wordt de samenwerking door LNV goed ervaren. Doordat het onderwerp IV nu te veel versnipperd is, is verbetering mogelijk.

Buiten de Rijksoverheid wordt samengewerkt met verschillende kennispartners, het CIO-platform Nederland en buitenlandse overheden.

CIO-beraad

- LNV geeft aan dat het CIO-beraad kan helpen met het "wat", de departementen moeten ruimte hebben en houden om zelf invulling te geven aan het "hoe". Voor het CIO-beraad is de behoefte meer strategische onderwerpen te bespreken. De agenda wordt nu gedomineerd door incidenten en toezeggingen aan de Kamer.
- Digitaal leiderschap krijgt volgens LNV op dit moment beperkt aandacht. De CIO-ateliers stimuleren het lerend vermogen en helpen om effectiever kennis te delen.

Uitdagingen

- I in het hart krijgen van de keten van beleid, uitvoering en toezicht zodat technologische innovaties kunnen worden toegepast in relevante werkterreinen.
- Ontwikkelingen rondom cyber en kunstmatige intelligentie.
- Complexe interdepartementale CIO-stelsel, inclusief de samenhang met aanpalende stelsels en gremia op het gebied van digitalisering, en veel overleggen zorgen volgens LNV voor verkokering en werkt kortetermijndenken in de hand.
- De ontwikkeling dat steeds meer tot in detail moet worden beschreven waardoor er minder ruimte is voor departementale invulling.

Good practices

- I in de gehele keten met aanstellen van informatiemanagers per DG
- Goede werking van het departementale CIO-stelsel
- Eerste CIO Open Office; een groot EZK en LNV-breed event over digitalisering
- Studiereis naar SXSW voor directie/BR niveau
- Regietafel LCM waarbij verschillende uitvoerende diensten zijn aangesloten
- Rode draden AcICT-toetsen bijhouden
- Referentiebezoeken binnen en buiten het departement

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Verdere toelichting

Kernelementen

- De inhoudelijke aansturing van het hoofd CIO-office en de CISO loopt via een directe lijn vanuit de CIO's EZK en LNV. De hiërarchische en functionele aansturing ligt bij de directeur informatievoorziening.
- Als departementale CIO is de pSG van LNV de leidinggevende van de directeur informatievoorziening. Het CIO-office valt onder de directeur informatievoorziening. Het CIO-office legt functionele verantwoording af aan de directeur informatievoorziening, maar inhoudelijk is er een directe lijn met de CIO.
- De CIO-raad wordt gevormd door alle CIO's van organisatieonderdelen. DICTU (als leverancier) en directie FEZ zijn ook lid van deze raad. De CIO-raad wordt voorbereid en geadviseerd door de platforms informatiebeveiliging, privacy, portfoliomanagement, data en architectuur. In deze platforms wordt ook kennis tussen adviseurs van de CIO-offices gedeeld. Het platform informatiehuishouding wordt ingericht. Om de verbinding met beleid te versterken (I in het hart van beleid) krijgt iedere DG vanuit het departementale CIO-office een informatiemanager aangesteld.
- De pSG heeft periodiek en incidenteel, als dat nodig is, rechtstreeks contact met de CIO's van de dienstonderdelen. Het CIO-office ondersteunt de departementale CIO hierin. Voor de CIO-CIO gesprekken wordt op basis van actualiteiten en lopende issues of risico's de agenda bepaald in samenspraak met de betreffende dienst.

Digitaal leiderschap

Coördineren en beheren IT-systemen
De pSG besteedt 20-25% van de tijd aan de CIO-rol. De rol betreft een strategische rol, de uitvoering is maximaal belegd bij het management en de medewerkers van het CIO-office. Het CIO-office adviseert aan en over uitvoerende diensten in het decentrale CIO-stelsel, dit is meer dan een toezichthoudende rol. Het coördineren en beheren van gemeenschappelijke ICT ligt bij de directie IV (niet bij de CIO-office), waar ook kaderstelling en toezicht is georganiseerd. De CIO-rol ziet hierop toe.
Ontwikkeling en beheer wordt uitgevoerd door uitvoerende diensten (vaak DICTU), de CIO treedt toetsend op door CIO-oordelen en of adviezen.

Adviseren beleid
In de loop van 2024 zal per DG een informatiemanager worden aangesteld die eerstelijns IV-advies geeft. Hiermee wordt de expertise binnen een DG uitgebouwd en worden beleidscollega's ondersteund en geadviseerd bij beleidsontwikkeling en bij hun rol als IV-opdrachtgever.

Voor portfolio- en lifecycle management is beleid opgesteld en zijn processen ingericht. Voor LCM is specifiek ook een "Regietafel" opgericht waarin naast beleidsvorming ook sprake is van in gezamenlijkheid "sturen" op het wegwerken van aanwezige (technische) achterstanden en het daarbij ook delen van kennis en ervaringen.

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren
- Samenwerken en openheid is het uitgangspunt in CIO-raad en CIO-CIO-gesprekken. Het departementale CIO-stelsel is niet ingericht op rapportage en verantwoording, maar werkt vanuit het principe van samenwerken. Dat merkt LNV ook in de CIO-Raad en steeds meer in de platforms voor de CIO-raad, waar veel kennis wordt gedeeld. De betrokkenen willen met elkaar zaken delen om te leren; niet alleen goede voorbeelden, maar ook waar het niet goed gaat, in alle openheid. Daardoor ontstaat er ook een teamgevoel. Ook weet men elkaar steeds beter te vinden; voorheen wisten de meeste medewerkers niet dat er een CIO-office bestond. Die zichtbaarheid is de afgelopen jaren gegroeid.
- Het principe van samenwerken en openheid komt ook naar voren binnen de CIO-CIO-gesprekken die de pSG als CIO LNV voert. Daarin worden wensen en hulpvragen besproken. De focus vanuit LNV ligt nadrukkelijk níét op afrekenen; het is een gelijkwaardig gesprek, waarin sparren en ervaringen delen met elkaar centraal staat. Het is geen gesprek waarin verantwoording wordt afgelegd.

CIO-beraad
- LNV geeft aan de bespreking van meer strategische onderwerpen te missen en heeft daarbij de behoefte meer de lange termijnvisie centraal te stellen. De agenda wordt nu veelal gedomineerd door operationele en tactische onderwerpen, zoals bijvoorbeeld de discussie rondom financiën. Voorheen was er een jaaragenda van het CIO-beraad, waarbij de thema's uit de I-strategie leidend waren, aangevuld met enkele verplichte nummers (zoals de jaarrapportage bedrijfsvoering). Sinds de personele wisselingen bij CIO Rijk is geen jaaragenda op die wijze meer gezien.
- LNV heeft de toegevoegde waarde van de voor- en najaarsgesprekken nog niet kunnen beoordelen, omdat er nog geen gesprek heeft plaatsgevonden tussen de CIO LNV en CIO Rijk.

Uitdagingen

- Sturing vanuit de Bestuursraad is cruciaal; die moeten de kansen zien en de randvoorwaarden scheppen om vanuit de koers van LNV integraal te sturen en I daar dus ook integraal onderdeel van te maken. De pSG geeft aan dat de Bestuursraad dit nog meer zou kunnen doen, maar ook al ver is: het is al onderdeel geworden van de denkwijze.
- De belangrijkste uitdaging ziet de pSG bij de beweging om I in het hart te krijgen van de keten van beleid, uitvoering en toezicht, zodat de technologische innovaties ook daadwerkelijk kunnen worden toegepast in de relevante werkterreinen. LNV staat voor een integrale opgave; daarbij is het belangrijk te bezien hoe en waar I helpend kan zijn.

Digitalisering en IT:
- Meer gezamenlijk optrekken rondom generieke digitaliseringsuitdagingen (e.g. datagedreven werken of een datascience omgeving)
- Moderniseren van IV-landschap en het verkrijgen van inzicht daarin.
- Uitvoerbaarheid van het beleid rondom digitalisering, AI en algoritmen.

Good practices

- Het CIO Open Office was erop gericht om te verbreden, te verdiepen en te verbinden. Het is gericht op de hele keten van beleid, uitvoering en toezicht. Het is een middel om de I-community binnen LNV verder te brengen.
- Aparte Regietafel voor LCM, als voorportaal van de CIO-raad. Primaire focus is het ontwikkelen van beleid, richtlijnen en kaders op het vlak van LCM met als doel het fit houden van het IV-landschap. Daarnaast wordt samen gewerkt aan het "opruimen" van oude delen van het ICT-landschap.
- Er zijn meerdere studiereizen georganiseerd. Dit jaar gaat een studiereis naar SXSW waarin op directie/BR-niveau in delegaties wordt gewerkt aan de digitaliseringsvraag en verbinding in de keten.
- Voor projectleiders en opdrachtgevers wordt een presentatie bijgehouden van de meeste gemaakte fouten en meest gegeven adviezen en aanbevelingen vanuit Ac-ICT toetsing.
- Om van elkaar te leren, worden referentiebezoeken binnen en buiten het departement georganiseerd. In het verleden werd ook personeel uitgewisseld, door gebrek aan capaciteit komt dit minder voor.

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Factsheet evaluatie CIO-stelsel

Ministerie van Financiën

Kernelementen

Organisatorische plaatsing CIO:

SG

Aantal FTE CIO-Office:

ca. 18

CISO onderdeel CIO-office:

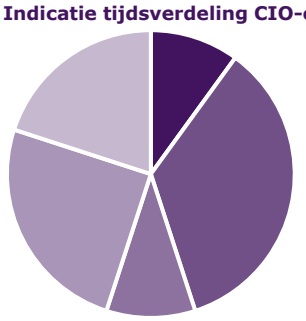
CIO lid van bestuursraad:

Inrichting governance CIO-stelsel:

De pSG is de CIO. Er is een plvCIO (directeur Digitalisering en Informatisering) aangewezen door de CIO. De plvCIO en haar directie ondersteunen de CIO. De plvCIO en CIO vervullen in onderlinge samenwerking de CIO-rol. Er is een CIO-stelsel met ingeregelde overlegstructuren. Organisatieonderdelen met een substantieel portfolio van informatiesystemen (Belastingdienst, Douane en Toeslagen) hebben ieder een eigen CIO en met bijbehorende CIO-ondersteuning, welke rapporteren aan de CIO. De governance (taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden) van het CIO-stelsel MinFin zijn vastgelegd in de Basisafspraken CIO-stelsel MinFin en het Organisatiebesluit.

Digitaal leiderschap

Indicatie tijdsverdeling CIO-office



Beschrijving activiteiten

- **Coördineren en beheren IT-systemen -** circa 10%
- **Kaders stellen en toezicht houden** – circa 35%
- **Adviseren t.b.v. bedrijfsvoering –** circa 10%
- **Adviseren t.b.v. beleid –** circa 25%
- **Faciliteren en aanjagen innovaties –** circa 20%

Deze percentages zijn niet statisch en zijn een globale schatting die per periode anders kunnen zijn naar gelang welk onderwerp prioriteit heeft.

MinFin geeft aan dat de CIO circa 20% van haar tijd rechtstreeks aan CIO-taken besteed en taken delegeert aan de plvCIO die er, samen met haar ondersteuning, een groter percentage van de tijd aan besteden. Bij de werving van de pSG (aangetreden per november 2023) was ervaring met domein IV/Digitalisering een belangrijke voorwaarde.
De decentrale CIO's hebben een andere (eigen) besteding van de capaciteit. Het beheren en coördineren van IT-systemen is belegd bij de IV-dienstverlening/uitvoering. Het monitoren of wordt voldaan aan wet- en regelgeving en kaders op gebied van IV behoort tot de taken van de CIO('s).

De kosten voor IV-activiteiten zijn niet in de meerjarige informatieplannen opgenomen. Er is zicht op de kosten bij programma- en projectmanagers en in de financiële kolom.

Meerjarig informatieplan:

Kosten begroot:

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren

- Monitoring op functioneren eigen stelsel is er niet stelselmatig.
- Wel is er stelselmatige monitoring o.b.v. de reguliere P&C-cyclus, met gebruikmaking van het informatiestatuut zoals bij ICBR gebruikt wordt.
- Rapportages over o.a. IB, privacy, LCM. Bespreking in het CIO-overleg MinFin en/of in een specialistisch overleg.
- Metingen door het Forum Standaardisatie en o.a. AR en het AcICT.
- Rapportages worden soms besproken in BR en BVB op verzoek van de gremia zelf. Ook rapportages naar bewindspersonen en TK.

Communicatie en informatie

- Lunchlezingen en bewustwordingsacties met name op gebied van privacy / IB, bijvoorbeeld over phishing of Quantum en AI.

Ruimte om te leren

- Opleidingsbudget is beschikbaar en wordt benut.
- Opleidingswensen en behoeften worden geadresseerd in de P-gesprekken.
- Specifieke sessies voor directeuren en bestuur. Bijvoorbeeld op het gebied van privacy en AI.
- Permanent bijscholen van adviseurs en CISO, CDO en CPO.

Samenwerking met anderen

MinFin geeft aan

- dat samenwerking Financiën-breed, o.a. met de taakorganisaties als goed ervaren wordt,
- er een I-denktank is ingericht met daarin externe experts om mee te denken over departementale digitaliseringsstrategie,
- er gebruik gemaakt wordt van de kennis en het netwerk met universiteiten van de Belastingdienst via de directie Innovatie & Strategie,
- er samenwerking is met de markt, advieskantoren, AcICT etc.

CIO-beraad

MinFin zou graag zien dat het CIO-beraad zich qua agenda meer gaat richten op digitalisering en IHH ten behoeve van burgers en bedrijven en daarmee zorgt voor aansluiting bij bijvoorbeeld de ACD, DOD en het OBDO. Hierdoor kan het CIO-beraad een rol spelen in de – indertijd door de Cie Elias aanbevolen - ambtelijke tegenkracht (zowel richting politiek als markt). Het CIO-Beraad is waardevol in het afstemmen over en regievoeren op het afwikkelen van onderwerpen zoals onveilige app's en de beveiliging van Citrix. Op architectuur kan het nog versterkt worden.

Uitdagingen

- Het vinden en opleiden van bestuurders bij de Rijksoverheid met IV-kennis en -ervaring, zodat zij die ervaring hebben en verder verkrijgen.
- Het in positie brengen en houden van een (nieuwe) CIO-Rijk die voldoende ruimte (bevoegdheden en mandaat) krijgt om zaken verder te brengen en uit te voeren.
- De IV-opgave bij het kerndepartement MinFin is, net zoals voor de meeste departementen, gering in vergelijking met de Belastingdienst en andere grote uitvoeringsorganisaties/taakorganisaties; grote uitdagingen liggen ook daar.

Good practices

- I-secure game. Met vijf departementen is een traject ingegaan op pSG-niveau. Dergelijke initiatieven worden formeel opgepakt, maar de ideeën ontstaan eerder daarvoor door de gezamenlijke bereidheid om zaken te signaleren en verder op te pakken.
- De innovatieprijs. Dit jaar gewonnen door de FIOD met een zelf ontwikkelde voorziening voor het omzetten van spraak naar tekst.
- Het ook interdepartementaal delen van goede voorbeelden zoals bijvoorbeeld de Prisma implementatie.
- Het combineren van de eigenaarsrol en CIO-rol, aangezien in de eigenaarsgesprekken IV meestal een belangrijk onderwerp is.
- De modernisering van het IV-landschap.

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Verdere toelichting

Kernelementen

De departementale CIO–rol is formeel belegd bij pSG. Gezien de omvang van het takenpakket is een plvCIO(directeur D&I)ter ondersteuning aangewezen door de CIO.
Er is een CIO-stelsel waarvan de uitvoerende organisaties (Belastingdienst, Dienst Toeslagen en Douane als onderdelen met substantiële IV-portefeuilles) deel uitmaken. Ook het beleidsdepartement maakt deel uit van het CIO-stelsel van MinFin. De rol van de CIO en de CIO van het beleidsdepartement zelf, zijn i.v.m. de rol-zuiverheid, van elkaar onderscheiden (gesplitst). Zo heeft ieder organisatieonderdeel heeft een eigen CIO en bijbehorende ondersteuning.
De CIO wordt naast de plvCIO o.a. ondersteunt door een CISO, CDO, CFO en 1 senior adviseur. Deze staf maakt gebruik van een flexibele schil bestaande uit het CIO-office van het beleidsdepartement (circa 10 fte) en ondersteuners van de uitvoerende CIO's waaronder de CISO's, CPO's, CDO's en (Enterprise) architecten.
Er is een Bureau BVA waar o.a. de Functionaris voor de Gegevensbescherming (FG) onder valt. Het Bureau BVA vervult het 3e lijns toezicht. Daarbij is er een belangrijk raakvlak met het werkveld van de CIO's de CISO's en de CPO's die een 2e lijn rol vervullen.
Er zijn bijpassende overlegstructuren in het CIO-stelsel ingericht.

Digitaal leiderschap

De CIO is lid van de Bestuursraad en voorzitter van het CIO-overleg MinFin. De CIO en plvCIO hebben de landelijke overleggen verdeeld om geen onderwerpen dubbel te behandelen.

- **Coördineren en beheren IT-systemen:** dit is belegd binnen de directie D&I bij de IV-dienstverlening en uitvoering.
- **Kaders stellen en toezicht houden:** voorbeelden van nieuwe kaders 2023 zijn: Privacybeleid, IB-beleid, Cloudbeleid inclusief de afstemming (met o.a. de departementale ondernemingsraad). Middels rapportages wordt er gemonitord op bijvoorbeeld LCM en AVG/Wpg en informatiebeveiliging en cloud gebruik. Ieder organisatieonderdeel voert eigen CIO-oordelen uit. Deze gaan via het CIO-overleg MinFin ter informatie naar AcICT en CIO-Rijk. Er vindt periodiek (formeel) overleg plaats met de AcICT. Op ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld rondom registers, zoals het algoritme-register, het register van verwerkingen, implementatie Wmebv (Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer) wordt eveneens aandacht besteed vanuit kaderstelling en toezicht. De CIO legt beleid op voor heel MinFin en handhaaft indien dit nodig is. Zo heeft de CIO recent een project stopgezet.
- **Adviseren t.b.v. bedrijfsvoering:** bijvoorbeeld over Content Security Policy (CSA) en GDA en ook als het gaat om adviseren van lijnmanagement over beleid voor IV en digitalisering. Ook advisering over naleving van kaders bijvoorbeeld over beveiliging van websites en privacy. De CIO-rijk wordt geadviseerd aan de hand van casuïstiek. Verder worden CIO-oordelen gedeeld en besproken. Er zijn ook awareness acties en trainingen.
- **Adviseren t.b.v. beleid:** betreft een breed scala van onderwerpen veelal gerelateerd aan de ACU, ACD, DOD, ODDO, enz. Een recent voorbeeld is de implementatie van de Wmebv, het onderwerp NIS2 en strategische autonomie. Er wordt voor advisering van beleid op (indirecte wijze) invulling gegeven door bijvoorbeeld het inrichten van een I-denktank met daarin externe experts om mee te denken over de digitalisseringsstrategie van MinFin.
- **Faciliteren en aanjagen innovaties:** dit doet MinFin op ontwikkelingen zoals op het gebied van AI en Quantum computing. Ter stimulering van innovatie kent MinFin de innovatieprijs toe.

In de 'driehoeken' met alle diensten en in het Eigenaars-overleg is IV het belangrijkste gespreksonderwerp. De pSG maakt hier ca 40% van de tijd voor vrij. De eigenaarsrol en CIO-rol versterken elkaar aangezien IV vrijwel altijd aan de orde komt; de totale tijdsbesteding van de CIO voor IV is zo ca 60% (20% CIO en 40% eigenaar).

Lerend vermogen

- **Inzicht in eigen functioneren:** De pSG is tevens eigenaar van alle diensten. In de eigenaars- en driehoeksoverleg wordt o.a. het IV-portfolio vastgesteld met aandacht voor inregelen van alle checks and balances (CIO-perspectief). Daarnaast is er monitoring vanuit de SG waarbij de CIO aanschuift in de P&C cyclus. Aanvullend kan er sprake zijn van monitoring indien een onderwerp dat vereist. Zo is er inbreng ten behoeve van de Viermaandsrapportages van directies en directoraten en worden deze gereviewd en van advies voorzien t.b.v. de (p)SG. Hetzelfde geldt voor rapportages aan de Tweede Kamer inzake IV-onderwerpen of als IV een belangrijke factor is. De focus ligt doorgaans op IB, privacy, algoritmen en LCM. Bespreking vindt plaats in het CIO-overleg MinFin en/of in een van de specialistische overleggen zoals bijvoorbeeld het CPO-overleg en/of de architectuurboard van MinFin. Ook zijn er metingen door het Forum Standaardisatie en worden rapportages van de ADR, AR en het AcICT en extern ingehuurde adviseurs gebruikt. Waar gevraagd en nodig, worden rapportages gedeeld met de BR en het bedrijfsvoeringsberaad. Beide gremia vragen zelf ook om rapportages, bijvoorbeeld inzake privacy.
- **Ruimte om te leren:** opleidingsbudget is beschikbaar en wordt benut. Opleidingswensen en behoeften worden geadresseerd in de P-gesprekken en zijn bijvoorbeeld ook een onderdeel van het Programma Privacy op orde. Indien een collega een congres heeft bezocht dan volgt terugkoppeling in teamoverleg.
- **Communicatie en informatie:** Er worden regelmatig bewustwordingsacties en lunchlezingen georganiseerd. Bewustwordingacties zijn er met name op gebied van privacy en informatiebeveiliging, bijvoorbeeld phishing. Lunchlezingen gaan bijvoorbeeld over Quantum en AI. Daarnaast zijn er specifieke sessies voor het hogere management (directeuren) en het bestuur. Bijvoorbeeld op gebied van privacy en op gebied van AI. Er zijn basisafspraken CIO-stelsel MinFin en het overzicht landschap van IV-overleggen.
- **Samenwerking met anderen:** goede samenwerking MinFin-breed wordt belangrijk gevonden en functioneert volgens MinFin goed, bijvoorbeeld bij het inventariseren van cloud-beleid en het vertalen naar Financiën-brede en naar specifieke onderdelen. De CIO streeft naar beleid dat toepasbaar is voor heel MinFin, waarbij niet de één belangrijker is dan de ander. Er is samenwerking met de andere CIO's van MinFin, o.a. met de Belastingdienst die een eigen CIO-raad een eigen informatieplan (lang voor het rijksbrede stelsel dit voorschreef) en eigen architectuurboard heeft en die stuurt op basis van architectuur, waarin de Belastingdienst zelf aangeeft bedreven te zijn; zo wordt voordat besloten om bepaalde IT-activiteiten/projecten uit te voeren wordt steeds bezien of de initiatieven in lijn zijn met o.a. enterprise architectuur, solutions architectuur, domein architectuur etc. Coördinatie vindt plaats via het Concern architecture board en (portolio) board van de Belastingdienst. Toeslagen en Douane maken momenteel nog gebruik van I vanuit Apeldoorn van Belastingdienst. Belastingdienst is een op zichzelf staande entiteit, wat escaleren richting departementale CIO-office en opschalen lastiger maakt.
  Er wordt gebruik gemaakt van de kennis en het netwerk met universiteiten van de Belastingdienst via de directie Innovatie & Strategie. Er is doorlopend contact met AcICT en er wordt gebruik gemaakt van Gartner en andere partijen om expertise van buiten naar binnen te halen.
- **CIO-beraad:** MinFin zegt dat de discontinuïteit op het niveau van CIO-Rijk momenteel de slagvaardigheid van het rijksbrede CIO-stelsel in de weg staat door verloop op sleutelposities (zowel CIO-rijk als Directeuren Digitale Samenleving en Digitale Overheid). Dit inrichting van het stelsel zelf en de reikwijdte van bevoegdheden helpen niet.

Uitdagingen

- Het huidige CIO-stelsel werkt volgens MinFin prima. Het kan verder versterkt worden door het bestendigen van de functie van de CIO-Rijk met respect voor diens advisering richting bestuur en uitvoering.
- De Nederlandse rijksoverheid sterker in Europa positioneren zodat meer invloed uitgeoefend kan worden om haalbare implementatietermijnen af te spreken.
- Beschikken over voldoende bestuurders bij de Rijksoverheid met IV-kennis en ervaring. IV-leiderschap is en wordt cruciaal.
- De IV-opgave bij het beleidsdepartement zelf is in verhouding tot de uitvoerende diensten gering. De gehele opgave voor de CIO is echter aanzienlijk aangezien de uitvoerende diensten deel uitmaken van het ministerie (het zijn directoraten) en er sprake is van grote maatschappelijke impact bij het niet goed functioneren van de IV. Zo zijn het op orde brengen van de informatiehuishouding, het organiseren van het omgaan met persoonsgegevens en de kostenbeheersing en prioritering van het IV-landschap grote uitdagingen.

Good practices

- Ook interdepartementaal delen van goede voorbeelden zoals bijvoorbeeld de Prisma implementatie.
- Sturing via de (bestuurlijke) driehoeksoverleggen, de eigenaarsoverleggen, de P&C-cyclus en bijbehorende rapportages en middels de reguliere overleggen zoals het CIO-overleg, de architectuurboard en de overleggen van en met de CISO's, CPO's en CDO's. Sturing o.b.v. architectuur (Belastingdiens).

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Factsheet evaluatie CIO-stelsel

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Kernelementen

Organisatorische plaatsing CIO:

SG

Aantal FTE CIO-Office:

30-40

CISO onderdeel CIO-office:

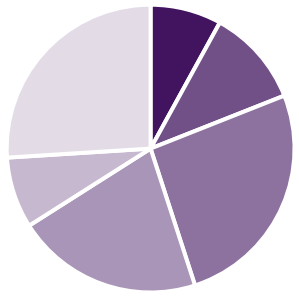
CIO lid van bestuursraad:

Inrichting governance CIO-stelsel:

De pSG van IenW is de CIO van IenW. De uitvoerende CIO taken zijn gemandateerd aan de "acting CIO", de directeur van CDIB. Deze geeft samen met zijn directie op tactisch en operationeel niveau uitvoering aan alle taken van het Besluit CIO Rijk. Op strategisch niveau acteren de CIO IenW en de acting CIO gezamenlijk richting de BSR, CIO raad en CIO beraad en ICBR. Daarnaast heeft de CIO IenW (pSG) een grotere (bedrijfsvoerings)opgave en verbindt het werkterrein van de CIO met haar andere opgaven en de organisatie. Eens per maand vinden er bilaterale gesprekken plaats tussen de minister en de CIO van IenW. (z.o.z.)

Digitaal leiderschap

Indicatie tijdsverdeling CIO-office



Beschrijving activiteiten

- **Coördineren en beheren IT-systemen.** CDIB vervult de concernrol. Ontwikkeling en beheer van concernbrede informatiesystemen vindt plaats bij de directie Innovatie en Exploitatie. IenW heeft de I-strategie nader uitgewerkt op thema's als cybersecurity, privacy, architectuur en verschillende innovaties zoals AI en quantum. (z.o.z.)
- **Kaders stellen en toezicht houden.** De CIO IenW beziet in overleg met de CIO-Raad of er op basis van de Rijksbrede kaders en standaarden behoefte is aan nadere specifieke richtlijnen voor IenW. IenW is daar terughoudend in maar soms is meer nodig. Toetsing op naleving vindt plaats in CIO-oordelen en op basis van gevraagd en ongevraagd advies. (z.o.z.)
- **Adviseren bedrijfsvoering.** CDIB vervult de concernrol (kaderstellend). CDIB primair aanspreekpunt adviezen. Directe ondersteuning van de onderdelen van de Bestuurskern vindt plaats door de directie Innovatie en Exploitatie, via informatiemanagers (uitvoerende ICT-dienstverlening). (z.o.z.)
- **Adviseren beleid.** De CIO-office vervult de concernrol. Directe ondersteuning van de onderdelen van de Bestuurskern vindt plaats door de directie IenE. (z.o.z.)
- **Faciliteren en aanjagen innovaties.** Binnen IenW wordt een keur aan activiteiten georganiseerd waarmee de Bestuursraad, CIO-raad en de organisatie worden geïnformeerd en geadviseerd over digitale innovaties.

Meerjarig informatieplan:

Kosten begroot:

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren
Meerdere activiteiten hebben plaatsgevonden t.b.v. het verkrijgen van inzicht in het eigen functioneren: heissessie, ADR onderzoek, reflectiedocument Peter Valkenburg, i-serie in bestuursraad, webinars, workhops, trainingen, voor- en najaarsgesprekken, passende leerinterventies voor medewerkers, managers, directeuren en DG's en SG's en verscheidene leergangen. (z.o.z.)

Ruimte om te leren
De activiteiten die plaats hebben gevonden t.b.v. het verkrijgen van inzicht in het eigen functioneren, bieden tevens ruimte om te leren en ontwikkelen.

Communicatie en informatie
De activiteiten zoals genoemd onder "inzicht in eigen functioneren", zijn tevens middelen voor het delen van informatie en verzorgen van de communicatie op i-gebied.

Samenwerking met anderen
De relaties met de dienstonderdelen zijn sinds 2020 opnieuw opgebouwd. Daar is veel tijd en energie ingestoken en daarin worden nu verbeteringen ervaren. In de samenwerking is door IenW ervaren dat een controlgedreven aanpak – middels de monitorende rol- minder productief is dan de samenwerkende aanpak.

CIO-beraad
Volgens IenW zou het CIO-beraad een grotere strategische rol kunnen en moeten spelen m.b.t. de vraag hoe wordt omgegaan met gezamenlijke ontwikkelingen richting de toekomst. IenW is van mening dat dit kan helpen in het verder ontplooien van het digitale leiderschap. De voorportalen kunnen hier in de voorbereiding volgens IenW een betere bijdrage leveren. IenW ervaart in het CIO-beraad soms dat de eigen departementen worden geprioriteerd boven het bereiken van een gezamenlijk doel. (z.o.z.)

Uitdagingen

IenW ziet digitalisering als een belangrijke pijler voor de toekomst en onderkent daarbij vier grote uitdagingen: 1. Datagestuurd werken en innovatie een deel laten worden van ons werk, 2. Blijvende aandacht voor cyber(weerbaarheid), 3. Informatiehuishouding, om te zorgen voor de vereiste transparantie van ons werk en 4. I-vakmanschap en I-partnerschap. Verbeterpunten: band tussen CIO-stelsel & primaire proces en samenwerking in het CIO-stelsel. Het CIO-beraad verloopt moeizaam; zou een grotere rol moeten spelen.

Good practices

Binnen IenW worden de volgende good practices uitgevoerd:

- Kennis en kunde op I-gebied
- Betrokkenheid bestuursraad in o.a. bespreking voortgang I-strategie en uitdieping I-serie
- Rijksbrede inspanningen op AI en rijksbrede quantumaanpak
- Rode dradenanalyse op basis van inventarisatie grote ICT-activiteiten
- Onderscheid opleidingsaanbod managers en mederwerkes primaire proces
- Position paper over: 1. Versterken band CIO-stelsel en primair proces en 2. Betere samenwerking binnen het departementale en rijkdsbrede CIO-stelsel

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Verdere toelichting

Kernelementen

- De CIO valt rechtstreeks onder SG.
- CDIB fungeert als CIO-Office en bestaat uit 1fte directeur, 2fte afdelingshoofden, 2fte managementondersteuning, Overig is adviseur.
- De dienstonderdelen hebben een eigen CIO. De CIO's van IenW vormen samen de CIO raad IenW.
- Informatiemanagers zijn betrokken bij I werkzaamheden. De informatiemanagers maken geen onderdeel uit van het CIO-Office, maar maken deel uit van de ICT dienstverlening (UDAC/IenE). De informatiemanagers zijn voor de werkzaamheden toegewezen aan verschillende afzonderlijke DG's.
- Het departementale CIO-stelsel sluit aan op CIO-stelsel rijksdienst 2021.
- Andere CxO functies betreffen: CDO, CPO en CISO. De CTO-rol is belegd bij RWS, welke fungeert als leverancier in de CTO-raad

Digitaal leiderschap

Coördineren en beheren IT-systemen. Twee keer per jaar worden gegevens van IT-projecten geactualiseerd. Eén keer per jaar wordt gerapporteerd over applicatie-lifecyclemanagement. Opvallende zaken worden besproken tijdens separate gesprekken met de organisatieonderdelen.
Kaders stellen en toezicht houden. Monitoring op I-activiteiten vindt plaats met CIO-oordelen. Het kerndepartement is aanspreekpunt voor andere departementen of de politiek indien er bevindingen in de CIO-oordelen worden geconstateerd. Het is volgens IenW van belang dat de dienstonderdelen meegenomen worden in het toewerken naar meer compliancy. Het is soms onduidelijk wat er met de bevindingen uit monitoringsactiviteiten gebeurt.
Adviseren bedrijfsvoering. Binnen CDIB zijn accounthouders per organisatieonderdeel aangewezen. zij toetsen voorstellen vanuit hun account. Advies aan CIO Rijk wordt door IenW gegeven middels het CIO-beraad. Een voorbeeld betreft het position paper, welke nu wordt betrokken in de doorontwikkeling van het CIO-stelsel naar het I-stelsel. CIO-oordelen zijn achteraf controles. De ontwikkeling is ingezet om meer 'aan de voorkant' betrokken te zijn bij I projecten. Aanvullend voert CDIB voor- en najaarsgesprekken met alle diensten.
Adviseren beleid. Ook bij de beleidsDg's zijn er diverse beleidsmedewerkers die digitalisering in hun portefeuille hebben, bijvoorbeeld op het terrein van mobiliteit, logistiek, milieu, water en geodata.

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren. Monitoring en opvolging activiteiten bij de diensten is geïnstitutionaliseerd in de SVR-cyclus (concernsturingscyclus), culminerend in een SG/DG gesprek. Periodiek worden ook rode dradenanalyses opgesteld op basis van de diverse audits en oordelen die over IV-projecten worden gegeven. Daarnaast heeft IenW een position paper opgesteld over het verbeteren van de band binnen het departementale CIO-stelsel en het primaire proces en betere samenwerking binnen CIO-stelsel.
Samenwerking met anderen. De dynamiek tussen de onderdelen, zoals RWS, en het kerndepartement is soms ingewikkeld. Dit wordt mede veroorzaakt door de eigenstandige verantwoordelijkheden bij de onderdelen zoals het geven van CIO-oordelen versus de toezichtrol van de CIO en concerndirectie. Dit wordt deels ondervangen door samenwerking op de CIO-oordelen. Ten aanzien van de verschillende CxO-functies geldt dat er door IenW soms overlap wordt ervaren. IenW vindt het onwenselijk om teveel CxO-functies te benoemen omdat dit kan leiden tot teveel "chief's" die sturing willen geven. Daarnaast vindt samenwerking plaats met onderwijsinstellingen. In de samenwerking met BZK geeft IenW aan dat BZK werkt aan het verkrijgen van meer eenheid in het digitaliseringsbeleid. Dit leidt tot 'uitvragen' waar ieder departement mee bezig is, wat de voortgang is en hoe de tijdlijn eruit ziet met als gevolg dat CDIB annotatiedruk ervaart, hetgeen uitstraalt naar de dienstonderdelen van IenW.
CIO-beraad. In het CIO-beraad zijn de generieke voorzieningen daarnaast de afgelopen periode een regelmatig terugkerend onderwerp geweest. IenW heeft dit als moeizaam ervaren omdat de informatiepositie van de deelnemers niet op alle vlakken gelijk is. Een meer zichtbare en/of actieve voortrekkersrol door de portefeuillehouders van de thema's uit de I-strategie zou hier volgens IenW ook verbetering in kunnen aanbrengen. Tot slot wordt als pijnpunt ervaren dat de prioriteiten waar het CIO-beraad mee wordt geconfronteerd (vanuit CIO Rijk of de politiek) niet altijd gelijk zijn aan de prioriteiten die de departementen zelf hebben. Een uitvoeringstoets wordt daarbij door IenW als gewenst ervaren.

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Factsheet evaluatie CIO-stelsel

Ministerie van Justitie en Veiligheid

Kernelementen

Organisatorische plaatsing CIO:

SG

Aantal FTE CIO-Office:

40+

CISO onderdeel CIO-office:

CIO lid van bestuursraad:

Inrichting governance CIO-stelsel:

De Hoofddirecteur Bedrijfsvoering is de CIO en zit in de bestuursraad. De directeur Informatievoorziening & Inkoop (DI&I) is plaatsvervangend CIO. Binnen DI&I vormen 3 afdelingen gezamenlijk het CIO-office (Beleid, Kennis & Innovatie; I-Control en Security; Regie Programma's en Projecten). Alle diensten en agentschappen met een omvang van meer dan 5 miljoen euro nemen deel aan de CIO-raad. Kleinere organisatie zijn verenigt in 'Klein-J&V'. De CIO-verantwoordelijkheid van *sui generis* organisaties loopt via de betreffende DG. (z.o.z.)

Digitaal leiderschap

Indicatie tijdsverdeling CIO-office

Beschrijving activiteiten

- **Coördineren en beheren IT-systemen.** Via de Baseline IV borgt JenV beleid voor beheer en ontwikkeling van IT-systemen en via het handboek portfoliomanagement geldt dit voor AcICT-toetsingen en CIO-oordelen. (z.o.z.)
- **Kaders stellen en toezicht houden.** Rijksbrede richtlijnen en kaders werkt het CIO-office verder uit. CIO-oordelen en aanmelden van activiteiten voor AcICT-toetsingen worden gedaan bij grote ICT-activiteiten. (z.o.z.)
- **Adviseren over bedrijfsvoering** verloopt met name via de reguliere sturing in de P&C-cyclus over compliance en hoge IV-risico's. (z.o.z.)
- **Adviseren over beleid.** Binnen de beleids-DG's zijn er IV-afdelingen. Deze adviseren beleidsmedewerkers over de IV-aspecten van beleid en wetgeving. Het Beleidskompas wordt gezien als belangrijk hulpmiddel.
- **Faciliteren en aanjagen innovaties.** Directie X heeft een TechAgenda opgezet, waarin de belangrijkste technologische ontwikkelingen worden ontplooid. Deze is o.a. toegelicht op de Summerschool. Jaarlijks komt de Directie X langs in de CIO-raad om relevante technologieën te bespreken. In de bestuursraad staan met regelmaat 'specials' op de agenda rondom digitalisering en technologische innovaties.

Er is geen indicatie van relatieve tijdsbeslag opgegeven (vandaar gelijkmatig weergegeven). De CIO besteed het meerderdeel van haar tijd aan de CIO-rol.

Meerjarig informatieplan:

Kosten begroot:

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren

In 2021 is een fit-gap analyse uitgevoerd t.o.v. het besluit CIO-stelsel Rijk waarna verbeteringen zijn doorgevoerd.
In 2023 is vanuit DI&I het project '(rest)implementatie CIO-stelsel bij JenV' gestart.
Er zijn diverse monitoring activiteiten en er is opvolging van AcICT-oordelen mede m.b.v. daartoe ingerichte functie (z.o.z.)

Ruimte om te leren

Er is opleidingsbudget dat wordt gebruikt. Het volgen van opleidingen en cursussen wordt gestimuleerd.
DI&I neemt verschillende initiatieven en besteed veel aandacht aan begeleiden en inwerken nieuwe collega's.
Diverse activiteiten departementaal breed gericht en ook op specifieke rollen (z.o.z.)

Communicatie en informatie

Al vele jaren wordt veel aandacht besteed aan 'I-community'; community building vindt JenV belangrijk.
DI&I werkt aan kennisdeling via diverse kanalen met stakeholders, relaties en interne medewerkers; JenV-breed (niet alleen kerndepartement) met o.a.: digitale nieuwsbrief, events iTour, JenV Connect pagina's, I-Strategie Café en incidentele events rondom projecten en opdrachten (z.o.z.).

Samenwerking met anderen

Volgens JenV weten de CIO's van andere departementen elkaar goed en snel te vinden.
Er is een natuurlijke brugfunctie tussen EZK, JenV en BZK.
Aandachtpunt blijft de verschillende positionering van de CIO's.
Actieve betrokkenheid bij verschillende programma's binnen en buiten de rijksoverheid ook met externe (markt)partijen (z.o.z.)

CIO-beraad

Volgens JenV is het CIO-beraad een belangrijke verbindende schakel over de departementen heen. Er wordt al veel gedaan aan afstemming en geïnvesteerd in CIO ateliers. Inhoud moet daarin leidend zijn, structuren ondersteunen de inhoud. JenV is zou graag meer ruimte en inzet zien op intervisie-achtige onderwerpen en CIO-specials. De verschillende voorportalen van het CIO-beraad zijn bedoeld om expertise te betrekken. Dit moet de integraliteit moeten bevorderen.

Uitdagingen

- Digitale transformatie van richting voorzien zodat IV nog meer in harten van beleid komt en samen met uitvoerders als strategische punt wordt gezien. Daarbij duurzaamheid in informatievoorziening incorporeren.
- Digitalisering als verandering van het bedrijfsmodel, waarbij de verbinding tussen informatievoorziening en de beleidsopgaven nog verder moet ontwikkelen.
- Grootste risico's vanuit het meerjarig informatieplan zijn uitvoerbaarheid, absorptievermogen, kennis en capaciteit en stabiele financiering.
- De hoogste prioriteiten vanuit het meerjarig informatieplan zijn: digitale weerbaarheid en informatiebeveiliging, gegevens en algoritmes, informatiehuishouding en toekomst vaste informatievoorziening.
- Regie op interdepartementale kennisdeling en proceshygiëne.

Good practices

- Disclaimers richting politiek zijn door JenV en in (meerjarig) Departementaal Informatieplan 2024 benoemt waarbij risico's en randvoorwaarden voor succesvolle implementatie worden aangegeven, met heldere communicatie hierover naar Tweede Kamer.
- Integraliteit is een grote succesfactor. Ook bij de sturing op digitale transformatie vanuit de lijn, samen met de bestuurders en beleidsmakers hier aan werken.
- Implementatiekalender Digitalisering (IKD) met overzicht van ambities én ten behoeve van bestuurlijke prioriteitstelling JenV (z.o.z).
- Prioriteren vanuit de vier verschillende i-Agenda's (z.o.z.)
- Digitaliserings-special in de BR

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Verdere toelichting

Kernelementen

- Naast de CIO zijn er binnen het CIO-office ook een Chief Information Security Officer, Chief Technology Officer, een Chief Privacy officer en een Chief Data Officer.
- De agentschappen, dienstonderdelen en DG's van J&V hebben eigen CIO's. Die komen maandelijks samen in de CIO-raad van J&V. Ter voorbereiding zijn er negen voorportalen die eveneens maandelijks bijeenkomen. Dat zijn: Vraagsturing en Informatieplanning, CISO-board, CTO-overleg, CDO-raad, Architectuurforum, IV-Sturing en Beheersing, Privacyboard, Adviesportaal Informatiehuishouding en Klein J&V.
- Andere relevante directies en functionarissen zijn: directeur Artificiële Intelligentie, directeur Innovatie, Kennis en Strategie, beveiligingsambtenaar, functionarissen gegevensbescherming en de CIO's van de DG's, met name in combinatie met de functie ketenmanager informatievoorziening.
- Taakorganisaties van JenV zijn onder andere: Dienst Terugkeer & Vertrek (DT&V), Raad voor de Kinderbescherming (RvdK), Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC), Wetenschappelijk Onderzoek- en Datacentrum (WODC), Nationale Opvang Organisatie, Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB), Justis (screentingsautoriteit), Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND), Nederlands Forensisch Instituut (NFI), Justitiële Informatiedienst (Justid), Justitiële ICT Organisatie (JIO). Daarnaast zijn er de sui generis organisaties: de Politie, het Openbaar Ministerie (OM) en de Rechtspraak.

Digitaal leiderschap

- **Algemeen:** volgens JenV is het werken aan de digitaliseringsopgave een departement brede opgave waar iedereen samen aan mee werkt; een echte coproductie. Zo wordt de digitale transitie 'gestuurd' en 'gestuwd'; de CIO heeft vooral een verbindende rol; faciliteren, aanjagen en stimuleren.
- **Coördineren en beheren IT-systemen:** met een jaarlijkse uitvraag geven de dienstonderdelen de staat van volwassenheid van *life cycle management* bij kritieke systemen aan. Via de eigen I-Strategie is een aanpak opgesteld voor de verbetering van het J&V-brede LCM-beleid. In nauwe samenwerking met de CTO-raad stuurt J&V op de ontwikkeling van gemeenschappelijke diensten. Voor de continuïteit van informatievoorziening worden met de betreffende J&V-onderdelen informatiebeleidsplannen opgesteld. Deze worden collegiaal met de departementale CIO besproken; de voortgang wordt via de reguliere sturing (o.a. in de driehoek) gemonitord.
- **Kaders stellen en toezicht houden:** de afdeling I-control fungeert als tweedelijns controller op de naleving van afspraken en kaders, ondersteund door specialisten (bijv. FG, BVA, IB-specialist). De organisatieonderdelen voeren zelf CIO-oordelen uit; I-control toetst deze oordelen, waarna deze met de CIO worden besproken. Er loopt een verbetertraject voor de effectiviteit van CIO-oordelen. Tijdens risicosessies met de bestuursraad worden bepaalde onderwerpen (zoals informatiebeveiliging) verder uitgediept.
- **Adviseren over bedrijfsvoering:** verloopt primair via de jaaraanschrijving en de tertaalverantwoordingen. De I-controllers ondersteunen en adviseren de dienstonderdelen in de AcICT-trajecten en de CIO-oordelen. Vanaf 2024 wordt de CIO via de rapportage 'IV in Beeld' geïnformeerd over J&V-brede compliance. Advisering richting CIO Rijk verloopt via het voorportaal en het CIO-beraad.

Lerend vermogen

- **Inzicht in eigen functioneren:** er is monitoring van opvolging aanbevelingen waarbij via de tertaalgesprekken en jaarplanaanschrijvingen de I-controllers de (bestuurlijke)onderwerpen van voorgaande periodes meenemen. Daarbij is er ook monitoring op ADR bevindingen, en samen met de IB-specialist bijvoorbeeld op resultaten uit Red-teaming met de uitvoeringsorganisatie. Daarnaast is er een 2e stuurlijn vanuit programma's naar de CIO-raad; zoals IB2.0, IHH en I-strategie; betreffende stuurgroepen rapporteren ook naar de CIO-raad. Er wordt gelet op de opvolging van adviezen AcICT door I-controllers die resultaten delen en waar passend ook met uitvoeringsorganisaties. De I-controllers delen onderling de resultaten van CIO-oordelen, die vaker worden uitgevoerd. Soms worden CIO-oordelen in CIO-raad en/of voorportalen besproken.
  Binnen DI&I/ICS is een functionaris die zich richt op de adviezen van AcICT en CIO-oordelen; coördinatie en rode draden. Er vindt periodiek overleg plaats tussen AcICT en deze functionaris, alsmede met I-Interim Rijk waarbinnen ook CIO expertise aanwezig is. Specifieke CIO-oordelen worden binnen de CIO-raad gedeeld, ook over IV-trajecten die gestopt zijn.
- **Ruimte om te leren:** er wordt deelgenomen aan internationale symposia zoals Gartner, leveranciersdagen en studiereizen door CIO's van JenV, veelal samen met andere CxO-rollen. Er zijn diverse individuele CISO-opleidingen en vakinhoudelijke trainingen. DI&I organiseert specifiek samen met CISO-board jaarlijkse trainingen. Ten aanzien van specifieke en algemene trainingen worden genoemd: CIO curriculum RAFEB, Projectmanagement trainingen zoals Prince2 en Managing Successful Programs (MSP). Jaarlijkse trainingen op het gebied van informatiebeveiliging zijn: CCISO, CISA, CIPP/E, CISM, CISSP, ISO 27001 en Incidentmanagement. Specials als Cyberrisico's in kleur. Met betrekking tot rijks- en I-trainees, heeft JenV zitting in de rijksbrede stuurgroep I-Partnerschap. Parallel hieraan start in 2024 het JenV-initiatief voor een dedicated pool trainees voor gegevensmanagent. De CIO-raad stimuleert het delen van best practices, lessons learned en concreet onderzoek. Er zijn CIO-specials met werkbezoeken aan JenV-onderdelen die hun ervaringen m.b.t hun IV-opgave delen. Het is een hechte community volgens JenV.
- **Communicatie en informatie:** de I-community wordt gevormd door medewerkers waarin alle lagen vertegenwoordigd zijn. De maandelijkse digitale nieuwsbrief, i-Nieuws bevat inhoudelijke artikelen waarbij het doel is om te informeren, kennis delen, samenwerken en verbinden. De nieuwsbrief gaat naar ca 3.500 collega's. Maandelijks worden er meerdere events georganiseerd onder de merknaam iTour (fysiek en online). Op de JenV Connect pagina's is o.a. aandacht voor de i-Strategie, doorontwikkeling digitaal grondvlak. Zo wordt er gegeven aan data community en data science community. In het het maandelijkse i-Strategie Café presenteert DI&I elke keer één van de thema's uit de i-Strategie JenV. Voorbeelden van incidentele events zijn conferentie Digitale Rechtstaat, e-leren programma van weerbaar JenV. Verder zijn er heisessie(s) met de (kleine) Bestuursraad. In het Audit Committee komen interne en externe evaluaties aan de orde.
  Het departementale CIO-stelsel, zoals de CIO-raad en de verschillende voorportalen spelen een belangrijke rol in de kennisdeling binnen het departement. De gremia zijn actief betrokken bij de verschillende digitaliseringsontwikkelingen en delen de opgedane kennis met hun achterban.
- **Samenwerking met anderen:**
  De CIO J&V is portefeuillehouder van het Rijksbrede I-strategiethema 'Digitale weerbaarheid' e.a. incl. voorzitterschap Stuurgroep Digitale weerbaarheid en de Stuurgroep 'Versterkt SOC Stelsel Rijk (VSSR)'. CIO J&V is portefeuillehouder van het Rijksbrede I-strategiethema 'Digitale weerbaarheid' inclusief het voorzitterschap Stuurgroep Digitale weerbaarheid en de stuurgroep 'Versterkt SOC Stelsel Rijk (VSSR)', heeft tevens zitting in het bestuurlijk overleg SSC-ICT en is voorzitter bestuurlijk overleg Rijksorganisatie Beveiliging en Logistiek (RBL). Extern de overheid zijn er inhoudelijke contacten met de grote bureaus zoals KPMG en Deloitte. Via CTO-raad en de afdeling 'Regie, Programma's en Projecten' van de directie Informatievoorziening & Inkoop zijn er veel contacten met leveranciers van de GDD's (gemeenschappelijke digitale diensten).
  De directie X (IKS van JenV) is belast met het versterken van de functies innovatie, kennis en strategie van het ministerie en heeft als taken onder andere het adviseren van de departementsleiding, netwerken zowel binnen het ministerie als met externe publieke en private partijen, verkenningen en het agenderen nieuwe onderwerpen, coördineren organisatieonderdeel overstijgende activiteiten en behartigen van overstijgende belangen, stimuleren van projecten en activiteiten. Vanuit de GDD-portefeuille (gemeenschappelijke digitale diensten) is er periodiek overleg met diverse leveranciers uit de markt. Vanuit het Datalab JenV en de CDO-agenda lopen diverse samenwerkingsinitiatieven met commerciële en onderzoek partners.

Good practices

- De Implementatiekalender Digitalisering (IKD) met een overzicht van ambities uit (EU) wet- en regelgeving, grote beleidsagenda's, I-strategie Rijk en i-Strategie JenV. Dit is van waarde voor het eigen portfolio- of jaarplanproces, én voor bestuurlijke prioriteitstelling JenV.
- Prioriteren vanuit de (4) verschillende i-Agenda's (EU, Werkagenda Waardengedreven Digitalisering, I-strategie Rijk en i-Strategie JenV) hetgeen noodzakelijk is vanwege de omvang. Met de IKD als één van de instrumenten zet JenV-breed stappen met als doel in het MIP 2025 de gekozen prioriteiten ook aan TK te melden en ook te communiceren over de gedeprioriteerde IV-activiteiten.

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Factsheet evaluatie CIO-stelsel

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Kernelementen

Organisatorische plaatsing CIO:

SG

Aantal FTE CIO-Office:

10-20

CISO onderdeel CIO-office:

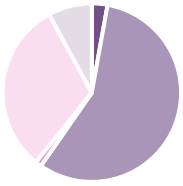
CIO lid van bestuursraad:

Inrichting governance CIO-stelsel:

- De CIO valt rechtstreeks onder SG.
- Er is een CIO-stelsel aanwezig.
- De CIO is lid van de bestuursraad.
- De CIO beschikt over CIO-Office.
- De CISO is onderdeel van het departementale CIO-Office.

(z.o.z.)

Digitaal leiderschap



- Coördineren en beheren IT-systemen
- Kaders stellen en toezicht houden
- Adviseren t.b.v. bedrijfsvoering
- Adviseren t.b.v. beleid
- Faciliteren en aanjagen innovaties

Beschrijving activiteiten

- **Coördineren en beheren IT-systemen.** De nadruk ligt op coördinatie. Het CIO-office heeft de wens om samen met O&B tweedelijnscontroles uit te voeren. Het CIO-office is eindverantwoordelijk voor het concernbrede IV-beleid en kaders en stelt een integraal portfolio-overzicht op van alle relevante IV-trajecten binnen concern OCW. (z.o.z.)
- **Kaders stellen en toezicht houden.** De CIO OCW is eindverantwoordelijk voor kaders en beleid op het gebied van informatievoorziening. Het CIO-office houdt via tweedelijns control toezicht op naleving van kaders en beleid. (z.o.z.)
- **Adviseren bedrijfsvoering.** De CIO OCW en het CIO-office hebben een adviesrol richting beleidsdirecties. Naast de I-gremia heeft de plaatsvervangend CIO zitting in het Strategisch Virtual Desktop Infrastructuur-overleg. (z.o.z.)
- **Adviseren beleid.** De beleidsdirecties binnen het Bestuursdepartement hebben in veel gevallen I-teams die ten aanzien van digitalisering van het veld de beleidsvraagstukken oppakken, veelal in samenwerking met beleidsmedewerkers.
- **Faciliteren en aanjagen innovaties.** OCW is aangesloten bij initiatief Rijks Innovatie Community / Artificial Intelligence (BZK/EZK). (z.o.z.)

Meerjarig informatieplan:

Kosten begroot:

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren

OCW is in 2021 gestart met een traject om de I-governance OCW te verbeteren. De evaluatie, verbetering en doorontwikkeling van de I-governance is sindsdien een continue actie (voortdurende "verdere" ontwikkeling). OCW reflecteert aanvullend op het eigen functioneren n.a.v. casussen en wint hierbij adviezen in van o.a. AcICT. (z.o.z.)

Ruimte om te leren

OCW werkt aan awareness wanneer het gaat om digitalisering. Met name rondom Informatiebeveiliging wordt hier actief aan gewerkt. Ook op andere digitaliseringsgebieden wordt er kennis gedeeld. Veelal in de vorm van netwerkbijeenkomsten over verscheidene onderwerpen. (z.o.z.)

Communicatie en informatie

OCW organiseert diverse activiteiten voor kennisdeling op het gebied van o.a. informatiebeveiliging en digitalisering door awareness activiteiten. Ook netwerkbijeenkomsten vallen hieronder. Daarnaast wordt informatie geboden via het Leer- en Ontwikkelplein.

Samenwerking met anderen

Afstemming tussen DUO als IDV-G en de IDV-P's ervaart OCW niet altijd als eenvoudig.
In de samenwerking met CIO Rijk geldt dat adviezen van CIO Rijk door het CIO-Office worden omgezet in beleid, kaders of acties. De gesprekken met CIO-Rijk en CISO-Rijk zijn voor OCW van grote toegevoegde waarde. OCW ervaart hierin tevens knelpunten (z.o.z.).

CIO-beraad

Het CIO-beraad blijft volgens OCW een ingewikkeld overleg omdat de meeste CIO's de belangen van de eigen departementen vertegenwoordigen. Door de positionering van het CIO-beraad als voorportaal van het ICBR ervaart OCW het daarnaast als lastig om digitaal leiderschap te vertonen. Zo worden beslissingen in het ICBR genomen; het CIO-beraad heeft hiervoor geen mandaat. Daardoor wordt het CIO-beraad in besluitvorming rond I-onderwerpen soms overgeslagen of met zeer korte reactietermijn geconsulteerd. (z.o.z.)

Uitdagingen

- **CIO en Organisatie.** OCW ziet positieve ontwikkelingen in de wijze waarop wordt gewerkt aan de samenhang binnen het concern en aan het functioneren van de voorportalen. Voor OCW is het van belang alert te blijven op het verder ontwikkelen hiervan.
- **Digitalisering en IT.** Het in samenhang blijven besturen van grote digitaliseringsopgaven ervaart OCW als een uitdaging.
- **Middelen**. De rol van de CIO neemt toe, inclusief de benodigde ondersteuning in een CIO-office. OCW ervaart het als niet meer haalbaar om de rol van de CIO te combineren met de rol van directeur Kennis.
- **Overig.** OCW ervaart verschillende knelpunten vanuit een recente AcICT casus t.a.v: People, Proces, Inhoud (z.o.z.)

Good practices

Samenwerking binnen het departement en rijksbeed is voor OCW de grootste succesfactor op het gebied van digitalisering.
Daarnaast stelt OCW jaarlijks een technologiescan op waarin de impact van nieuwe technieken op OCW en de beleidsvelden geanalyseerd worden. Deze scan wordt onder andere besproken met de beleidsdirecties waarin de vraag centraal staat wat OCW kan doen om de innovaties met die nieuwe technieken op te pakken.

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Verdere toelichting

Kernelementen

OCW heeft een departementale CIO en een eigen CIO per dienstonderdeel. De CIO's van OCW en de dienstonderdelen komen één keer per zes weken bij elkaar in het CIO-netwerk. De CIO OCW wordt ondersteund door een CIO-office. Dit CIO-office is eindverantwoordelijk voor beleid en kaders op het gebied van informatievoorziening, geeft advies hierover en voert middels CIO-oordelen en -adviezen de tweedelijns controle op naleving van het beleid en kader uit. Onderdeel van de CIO-office is een CISO-office die zich specifiek richt op informatiebeveiliging en cybersecurity. OCW is van mening dat het goed is om meer CxO-functies te hebben. Echter, OCW vindt het niet wenselijk om teveel 'chief's' tegelijk aan het stuur te laten. Een chief dient zijn/haar macht volgens OCW te halen uit het gezag dat afkomstig is uit inhoudelijke expertise. Een veelheid aan chiefs kan leiden tot een machtsdiscussie.

Digitaal leiderschap

Coördineren en beheren IT-systemen. Daarnaast is het CIO-office bezig om het i-Portfolio verder door te ontwikkelen zodat regie vanuit het CIO-netwerk ontstaat op de concernbrede IV-trajecten. Grote relevante LCM-trajecten maken onderdeel uit van de i-Portfolio overzichten.
Kaders stellen en toezicht houden. Het IT-component van de dienstverlening van DUO is de afgelopen jaren enorm gegroeid. Het is volgens OCW daarom van belang, en een uitdaging, om vanuit concern OCW samen met DUO hier voldoende grip op te krijgen. Op dit moment verloopt dit volgens OCW niet altijd soepel, mede vanwege een tekort aan capaciteit vanuit het kerndepartement. Deze onevenwichtigheid maakt het ingewikkeld om op 'I' goed te managen. Idealiter is het kerndepartement volgens OCW veel meer en 'aan de voorkant' betrokken bij dergelijke projecten, zodat eerder kan worden bijgestuurd indien dit nodig lijkt. Ook heeft het CIO-Office volgens OCW te weinig tijd voor andere dienstonderdelen (waaronder OCD-Noord), waardoor hier te weinig grip op ervaren wordt.
Adviseren bedrijfsvoering. OCW geeft aan dat het CIO-office elk jaar een technologiescan uitvoert waarin de impact van nieuwe technieken op OCW en de beleidsvelden geanalyseerd worden.
Faciliteren en aanjagen innovaties. OCW faciliteert netwerken binnen het departement voor het uitwisselen van kennis tussen ZBO's. Vanuit de directie Kennis waar het CIO-office een onderdeel uitmaakt, worden aanvullend geregeld onderzoeksopdrachten gegeven aan kennisinstituten als Rathenau of aan adviesbureaus.

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren. Met CIO-oordelen en -adviezen controleert het CIO-office op de naleving van de rijksbrede kaders en afspraken. Daarnaast wordt het applicatieproces (van functionele behoefte tot I-oplossing) door de cloudontwikkelingen (OCW Cloudbeleid en -strategie) uitgebreid waarbij de tweede lijns control steviger ingericht zal worden.
Ruimte om te leren. Eens per jaar vindt een CIO-Heidag plaats waarbij diverse onderwerpen de revue passeren. Daarnaast wordt in de reguliere overleggen stil gestaan bij kennisdeling op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Via het Leer- en Ontwikkelplein worden diverse trainingen aangeboden. Door digitalisering op de agenda te houden wordt het lerend vermogen gestimuleerd.
Samenwerking met anderen. Het CIO-netwerk kent verschillende onderraden: een Architectuurraad, Informatiehuishouding-adviesraad, CISO-netwerk, Departementaal Privacy Overleg en een CDO-netwerk. Volgens OCW komt er vanuit BZK veel af op de departementen. Voor OCW is het een uitdaging om deze onderwerpen goed binnen het concern te agenderen. Meer prioritering vanuit het CIO-beraad in de omgang met deze onderwerpen vindt OCW wenselijk. BZK ervaart volgens OCW politieke druk. Zo kan het voorvallen dat voorportalen verscheidene annotaties meegeven aan documenten welke door BZK niet worden verwerkt omdat er vanuit de politiek andere verwachtingen zijn. De rode draden die uit de CISO-gesprekken worden gehaald zijn van nature erg hoog-over en dat maakt concrete afspraken of acties ingewikkeld.
CIO-beraad. In de positionering van de voorportalen zit volgens OCW nog ontwikkeling, mede door de aankomende herziening van het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst. De CISO-raad vindt OCW goed gepositioneerd. De positie van het CTO-beraad is voor OCW onduidelijk in relatie tot de TOrv en het Portfolioboard RBV. Het CPO-overleg en het CDO-overleg zijn nog in oprichting. De vraag van OCW is wat dan nog de resterende toegevoegde waarde is van het Vooroverleg CIO-beraad.

Uitdagingen

OCW ziet een uitdaging in het in samenhang blijven besturen van de enorme digitaliseringsopgaven voor de thema's: informatiebeveiliging, privacy, techniek (o.a. cloudontwikkelingen), data, informatiehuishouding en architectuur.
De rol van de CIO is cruciaal om overzicht en inzicht te creëren in de complexiteit van de taken en van daaruit digitaal leiderschap te tonen. Met het toenemend belang van I, wordt ook de rol van de CIO groter, inclusief de benodigde ondersteuning in een CIO-office.

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Factsheet evaluatie CIO-stelsel

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Kernelementen

Organisatorische plaatsing CIO:

pSG
explain aanwezig

Aantal FTE CIO-Office:

10-20

CISO onderdeel CIO-office:

CIO lid van bestuursraad:

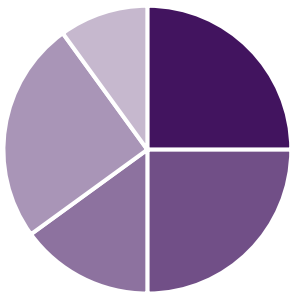
explain aanwezig

Inrichting governance CIO-stelsel:

De CIO van SZW heeft de functie van directeur voor de directie CIO-office, Informatie voor Beleid & Bedrijfsvoering en Veiligheid (CIV). De CIO rapporteert aan de pSG. De CIO is geen lid van de bestuursraad maar kan wel eigenstandig onderwerpen agenderen en ontvangt de agenda en stukken van de bestuursraad. Binnen de directie CIV zijn 3 afdelingen ingesteld: CIO-office, IBB & team Veiligheid. CIO-office bevat CDO, CISO, CPO, CIO-adviseurs, data-adviseurs en enterprise architecten. Er zijn twee plaatsvervangende CIO's; het hoofd CIO-office en een specialistisch coördinator vanuit toetsende rol bij kwaliteit van IV-projecten. De ZBO's (UWV en SVB) hebben een eigen CIO. Er is een explain voor positionering onder pSG is aanwezig.

Digitaal leiderschap

Indicatie tijdsverdeling CIO-office



Beschrijving activiteiten

- **Coördineren en beheren IT-systemen.** De CIO SZW is verantwoordelijk voor departementaal IV-beleid, portfolio en het deels gecentraliseerde ICT budget. De CIO adviseert over IV/ICT projecten en voert regie op LCM.
- **Kaders stellen en toezicht houden.** De CIO SZW is verantwoordelijk voor het opstellen van standaarden, kaders, beleid en toezicht over onder andere web toegankelijkheid, informatiebeveiliging en privacy. Middels CIO-advisering wordt toegezien op naleving. Sturing CIO SZW richting ZBO's is indirect via eigenaarsadvisering.
- **Adviseren bedrijfsvoering.** Lijnmanagement wordt via informatiemanagers geadviseerd. CIO SZW is adviserend aan directie Organisatie, Bedrijfsvoering en Personeel (OB&P) voor relatie en afstemming met ICT-dienstverleners.
- **Adviseren beleid.** Op verschillende plekken binnen SZW zijn beleidsmedewerkers met een digitaliseringscomponent/-achtergrond. Informatiemanagers (team IBB binnen CIV) werken voor beleidsdirecties en vormen de schakel tussen beleid & IV/ICT. CIO-advisering vindt plaats op hoog risico projecten.
- **Faciliteren en aanjagen innovaties.** Met twee pilots wordt in 2024 data-awareness en datagedreven werken aangejaagd. Verder is er op verschillende niveaus binnen de organisatie veel aandacht voor AI.

Meerjarig informatieplan:

Kosten begroot:

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren

- In 2023 zijn met reorganisatie architectuur, data en digitale toegankelijkheid toegevoegd aan CIV om meer synergie, betere samenwerking en effectievere iv-advisering te bereiken. De formatie is uitgebreid.
- Naleving van rijksbrede kaders wordt vanuit verschillende invalshoeken gemonitord (bv. CIO-advisering, portfoliomanagement, zelfbeeld veiligheid, privacy en IB).

Ruimte om te leren

- Er is aandacht voor kennisdeling binnen SZW. Voorbeelden zijn periodieke IV-workshops, een cursus ICT voor beleidsmedewerkers, opleidingsprogramma IB&P.
- IV-trainingen worden centraal aangeboden en gefinancierd.
- SZW organiseert I-ateliers waarin I-professionals I -onderwerpen bespreken en verder uitdiepen

Communicatie en informatie

- Ten behoeve van kennisdeling worden factsheets geschreven en artikelen op het intranet gepubliceerd.
- Met behulp van CIO-oordelen of door onderwerpen te agenderen in de bestuursraad of strategisch IV-beraad wordt aandacht besteed aan "lessons learned".

Samenwerking met anderen

- Inspiratie en know-how wordt opgehaald / bijgehouden door het inschakelen van toonaangevende adviesbureaus.
- Samenwerking met anderen is vooral intern SZW (inclusief UWV en SVB) georiënteerd. Een van de speerpunten is versterking van de keten.
- Sinds aantreden CIO voorjaar 2023 heeft nog geen gesprek met CIO-rijk plaatsgevonden. De CIO geeft aan hier wel prijs op te stellen.

CIO-beraad

- SZW ziet voor het CIO-beraad als rol om sturing uit te voeren op 4 categorieën voor wat betreft rijksbrede coördinatie op IV.
- De verhouding tussen de verschillende voorportalen van het CIO-beraad worden als niet helder ervaren.

Uitdagingen

- Zorgen voor voldoende financiën en personeel om de opgave waar te kunnen maken.
- Digitale awareness – integrale IV-samenwerking en governance binnen SZW organiseren.
- Het zorgen voor balans tussen sturen en verantwoordingsdruk.
- Het in kaart brengen van het volledige I-portfolio.
- Vanuit SZW wordt rijksbreed de focus in agendering in het CIO-beraad als uitdaging gezien.

Good practices

- De opzet van het proces rondom Informatiebeveiliging
- SZW geeft bij hoog-risico projecten naast CIO-oordelen ook CIO-adviezen
- CIO-café's: stimuleren van kennisuitwisseling tussen departementen.

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Verdere toelichting

Kernelementen

- De CIO geplaatst onder pSG en is tevens directeur van de de directie CIO-office, Informatie voor Beleid & Bedrijfsvoering en Veiligheid (CIV).
- Er is een CIO-stelsel aanwezig. De CIO is geen lid van de Bestuursraad, maar kan wel eigenstandig agenderen en CIO ontvangt de agenda en stukken.
- De CIO beschikt over een CIO-office met 17,3 FTE en de CISO is onderdeel van het departementale CIO-office.
- UWV en SVB zijn lid van de Manifestgroep waarin de 16 grootste ZBO's en uitvoeringsorganisaties zijn vertegenwoordigd en waarvan volgens roulatieschema telkens twee leden een tweejarige zetel in het CIO-Beraad hebben.

Digitaal leiderschap

Coördineren en beheren IT-systemen
- De verscheidenheid aan type functies binnen CIO-office is afgelopen jaren uitgebreid en zorgt voor integraliteit en cohesie die met de verschillende invalshoeken en expertises binnen CIO-office bereikt wordt voor de directies/werkvelden. Er zijn stappen gezet, maar meer integrale sturing op het gehele IV-portfolio is nog een verbeterpunt (m.n. juiste prioritering).
- CIV coördineert de jaarlijkse actualisatie van de Meerjaren IV-agenda SZW (MIVA) op basis van input vanuit SZW en rijksbrede ontwikkelingen en borgt aansluiting op de I-strategie Rijk.

Kaders stellen en toezicht houden
- De CIO SZW is verantwoordelijk voor departementale kaderstelling en ziet middels CIO-advisering toe op naleving. De CIO is verantwoordelijk voor het aanmelden van activiteiten bij het Adviescollege ICT-toetsing. Tevens is de CIO is verantwoordelijk voor het opstellen van standaarden, kaders, beleid en toezicht t.a.v. web toegankelijkheid, informatiebeveiliging en privacy.
- Er zijn verschillende (periodieke) overleggen zoals het driehoeksoverleg en eigenaarsoverleg met de RvB, BR-leden en CIO's van UWV en SVB, Strategisch IV-beraad (maandelijks voorportaal BR), met de Regiegroep Organisatie en bedrijfsvoering (maandelijks operationele IV-onderwerpen) en IB & privacy overleg (frequentie wisselt).
- Monitoring op naleving kaders vindt plaats uit verschillende invalshoeken, waaronder CIO-advisering op nieuwe beleids/IV-projecten, Portfoliomanagement, Zelfbeeld Privacy & IB, IB/P awarenessplan, toegankelijkheidsstandaarden en sinds eind 2023 is gestart met een architectuurboard voor het sociaal domein.

Adviseren bedrijfsvoering
- Advisering van het lijnmanagement over beleid voor IV en digitalisering is georganiseerd via informatiemanagers en het IMO-overleg. Dit overleg is geen onderdeel van het CIO-office, maar wel binnen CIV/IBB.

Adviseren beleid
- Eens per week vindt een beleidsoverleg plaats waarin alle directeuren van beleid en staf vertegenwoordigd zijn evenals alle BR-leden. In dit overleg wordt ingegaan op actualiteiten (bijvoorbeeld vanuit de Kamer) en is ruimte om informatie en kennis te delen.
- Op verschillende plekken binnen SZW zijn er medewerkers met een digitaliseringscomponent/-achtergrond. Er zijn bijv. beleidsdirecties met informatieanalisten, data-specialisten en ook informatiemanagers.

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren
- Opvolging van bevindingen uit monitoring en toezicht vindt plaats aan de hand van o.a. bespreking met Bestuursraad over hoogrisico-projecten, met daarin informatie over opvolging adviezen AcICT en CIO-adviezen. Via het zelfbeeld IB&P en de tertaalrapportages in de P&C-cyclus worden de werkvelden gevraagd om te rapporteren over diverse IV-onderwerpen en in portfoliomanagement.

Ruimte om te leren
- SZW geeft aan veel te doen aan kennisdeling. Zo worden periodiek IV-gerelateerde workshops gegeven (bijv. over digitale fitheid), cursus ICT voor beleidsmedewerkers, is er een opleidingsprogramma IB/P, worden factsheets geschreven en Intranet-publicaties gebruikt voor toolbox, best practices en awareness op vlak van security (e-learning) en data. Ook wordt periodiek aandacht besteed aan 'lessons learned' in bijvoorbeeld CIO-oordelen of door onderwerpen te agenderen in de Bestuursraad of Strategisch IV beraad (sessie over cybersecurity, Data en AI) inzake kennisdeling om zodoende dit continu te verbeteren.
- Een opleidingsbudget is aanwezig en SZW geeft aan dat dit wordt benut. Via het Leer&-Ontwikkelplein worden (IV)trainingen aangeboden en centraal gefinancierd.

CIO-beraad
- SZW ziet voor het CIO-beraad als rol om sturing uit te voeren op 4 categorieën v.w.b. Rijksbrede coördinatie op IV. (1) Ondersteuning met IV van de departementale beleidskant, (2) Digitale beleidsagenda/thema's, (3) Digitaal beleid vanuit wetgeving, technologie en samenleving en (4) Bedrijfsvoering met generieke voorzieningen.
- De verhouding tussen de verschillende voorportalen van het CIO-beraad worden als niet helder ervaren. Regelmatig agendering in voorportalen van hetzelfde onderwerp (idem voor CIO-beraad). Vermindering van complexiteit, afdwingen duidelijkere (en eenmalige) agendering en heldere scope over rol/positie van voorportalen helpt.

Uitdagingen

- Het zorgen voor balans tussen sturen en verantwoordingsdruk.
- Ondersteuning bieden met optimale en veilige IV aan de maatschappelijke opgaven van SZW en het bredere sociale domein, in samenwerking met o.a. SVB, UWV, DUO en Belastingdienst in een snel veranderende wereld waarbij wel hoge eisen gelden. 'I in het hart van beleid' is een duidelijk doel is, dat ook betekent dat beleid, uitvoering en toezicht samen de kansen moeten pakken die digitalisering biedt. Want geen enkele organisatie kan dit alleen aan, dit vraagt wel om leiderschap en duidelijkheid in de rollen en verantwoordelijkheden binnen het I-speelveld.
- Digitale awareness – Integrale IV samenwerking en governance binnen SZW organiseren – Stimuleren strategisch portfoliomanagement (inclusief Life Cycle Management) – Naast beleidsuitdagingen met grote I-component op het sociaal domein (met ketenpartners) ook grote interdepartementale programma's.
- Daarnaast in tijden van bezuinigingen voldoende financiën en personeel te hebben en houden om deze opgave waar te kunnen maken.
- I nog beter in het hart van Beleid krijgen.

Good practices

- Het CIO-office geeft naast CIO-oordelen ook CIO-advies bij hoog-risico projecten.
- SZW heeft I-ateliers waarbij I-professionals I onderwerpen bespreken en uitdiepen
- De opzet van het proces rondom Informatiebeveiliging
  - De wijze waarop de Nederlandse Arbeidsinspectie applicaties ontwikkelt om de werkwijze voor Inspecteurs te vereenvoudigen.
  - Bij SZW is gestart met kleine pilots om directies te verleiden om meer te doen met data. Een mooi voorbeeld is het dashboard publieksvragen, waarmee je meer inzicht kunt krijgen in de vragen van burgers, maar ook trends kunt ontdekken.
- CIO-café's: hiermee wordt kennisuitwisseling tussen departementen gestimuleerd en wordt op onderdelen in ieder geval voorkomen dat elk departement 'eigen' oplossingen implementeert.
- De CIO-adviezen, de hoeveelheid aandacht die SZW heeft voor opleidingen en de korte lijnen met de directies. Het rijksbrede stelsel heeft SZW veel gebracht en SZW vindt het belangrijk om te koesteren wat er is (zoals de richtlijnen, handvatten en functies, samenwerking tussen 4 departementen voor vernieuwing werkplek).

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Factsheet evaluatie CIO-stelsel

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Kernelementen

Organisatorische plaatsing CIO:

pSG

Aantal FTE CIO-Office:

20-30

CISO onderdeel CIO-office:

CIO lid van bestuursraad:

Inrichting governance CIO-stelsel:

De CIO van VWS is tevens de directeur Informatiebeleid. De plaatsvervangende CIO (tevens het hoofd van de CIO-office) besteedt 100% van haar tijd aan CIO-gerelateerde taken. Bij VWS is er sprake van een CDO, CPO en CISO. Er is een CTO, echter is dit geen concern-rol (specifiek binnen het team iRealisatie).
De andere CxO-functies Concern zijn wel concern rollen en vallen onder CIO Concern, geplaatst in CIO-office Concern.

Digitaal leiderschap

Indicatie tijdsverdeling CIO-office

- Coördineren en beheren IT-systemen
- Kaders stellen en toezicht houden
- Adviseren bedrijfsvoering
- Adviseren beleid
- Faciliteren en aanjagen innovaties

Beschrijving activiteiten

- **Coördineren en beheren IT-systemen:** De CIO VWS past op meerdere punten de coördinatie en het beheer van IT-systemen toe. Zo wordt het IV-beleid en digitaliseringsbeleid gecoördineerd door middel van o.a. het Informatieplan en Cloudbeleid (z.o.z.).
- **Kaders stellen en toezicht houden:** De kaderstelling vindt plaats aan de hand van o.a. het Cloudbeleid, Cybersecurity en Privacy en informatiebeveiliging. Er wordt toezicht gehouden op de kaderstelling met reguliere accountgesprekken en site visits.
- **Adviseren bedrijfsvoering:** De advisering van het lijnmanagement over beleid voor IV en digitalisering gebeurt via o.a. accountgesprekken met beleidsdirecties en concernorganisaties. De advisering van CIO-Rijk gebeurt via o.a. voor- en najaarsgesprekken en het CIO-beraad.
- **Adviseren beleidsvoering:** De directie Informatiebeleid/CIO (DICIO) heeft digitalisering in haar portefeuille. Dit betreft o.a. het gezondheidsinformatiestelsel. Advisering lijnmanagement over implicaties van beleid voor IV en digitalisering gebeurt op verschillende manieren.
- **Faciliteren en aanjagen innovaties:** De CIO VWS faciliteert op verschillende manieren het aanjagen van innovaties en de digitale transformatie (z.o.z.).

Meerjarig informatieplan:

Kosten begroot:

Uitdagingen

- Van de rollen in het CIO-stelsel wordt steeds meer (kennis en kunde) verwacht (z.o.z).
- Kruisbestuiving tussen de zorg en I; belangrijk punt van aandacht.
- Het vasthouden en aantrekken van IV-medewerkers.
- Toegroeien naar een datagedreven beleidscyclus; uitdaging is vooral bewustwording om op een andere manier om te gaan met informatie en data (z.o.z.).
- Transparantie en verantwoordelijkheid: Hoe zorgen we ervoor dat we transparant worden en blijven, en verantwoording kunnen blijven afleggen
- Nepnieuws is soms lastig te onderscheiden van echt nieuws, en dat levert extra werk op.

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren

Over de afgelopen jaren zijn er meerdere monitoringsactiviteiten uitgevoerd. Zo zijn er onder andere meerdere onderzoeken uitgevoerd naar het CIO-stelsel binnen VWS. Het systeem van monitoring is binnen VWS geborgd via o.a. de CIO-raad, waarbij monitoring en samenwerking wordt gestimuleerd (z.o.z.).

Ruimte om te leren

Er wordt I-vakmanschap ontwikkeld binnen de beleidsdirecties. Daarnaast zijn er opleidingsmogelijkheden. Hiervoor is een opleidingsplan en –budget opgesteld. Daarnaast geven de CIO-adviseurs zelf ook cursussen en trainingen. Ook worden er trainingen verzorgd op het gebied van privacy (IAMA) en security, voor professionals binnen het concern (z.o.z.).

Communicatie en informatie

Het lerend vermogen wordt gestimuleerd met o.a. presentaties en informatiegroepen op intranet. Ook wordt kennis over informatie(voorziening) en digitalisering gedeeld via diverse gremia. Denk hierbij aan de CIO-raad, het Liaisonoverleg, het Informatieberaad Zorg en Weekstart DICIO (z.o.z.).

Samenwerking met anderen

De samenwerking tussen de CIO's van de verschillende departementen wordt als positief ervaren. De departementen nemen het voortouw in de verschillende digitaliseringsvraagstukken. Ook de samenwerking met andere partijen binnen de Rijksoverheid en partijen buiten de Rijksoverheid wordt als positief ervaren (z.o.z.).

CIO-beraad

De onderwerpen die in het CIO-beraad besproken worden zijn veelal tactisch van aard. VWS is van mening dat er te weinig strategische onderwerpen aan bod komen.
VWS merkt dat adviezen van het vooroverleg CIO-beraad niet in alle gevallen worden overgenomen in de stukken richting de bespreking in het CIO-beraad. Andere voorportalen functioneren volgens VWS goed. Dit geldt ook voor het TORv.

Good practices

De aanwezigheid van het team i-Realisatie binnen het kerndepartement wordt door VWS als positief ervaren. Op deze manier beschikt VWS over kennis en ervaring inzake de ontwikkeling van applicaties. Zo is er een betere verbinding van beleid met de uitvoering.

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Verdere toelichting

Kernelementen

CIO is organisatorisch geplaatst onder pSG. Het is nog onduidelijk of hier een formele explain voor is ingediend bij CIO Rijk.
VWS kent twee bestuursraden: Een voor beleid (Bestuursraad) en een voor bedrijfsvoering (de Bestuursraad Bedrijfsvoering (BRBV)). De CIO is **geen** lid van de Bestuursraad, maar kan wel eigenstandig agenderen en heeft toegang tot de Bestuursraad indien nodig. De CIO neemt standaard deel aan de BRBV.
De CIO VWS is stelselverantwoordelijk voor de werking van het CIO-stelsel binnen VWS als concern. De concernonderdelen hebben een eigen CIO met een gedelegeerde verantwoordelijkheid voor de werking van de CIO-functie binnen het betreffende onderdeel. De verantwoordelijkheden van de CIO, en ook van de CISO, CPO en CDO binnen het CIO-stelsel VWS zijn beschreven in het document CIO-stelsel VWS. De herziene versie is in oktober 2023 door de BRBV (Bestuursraad Bedrijfsvoering) vastgesteld.
De sturing van uitvoeringsorganisaties (CIBG, RIVM, etc.) vindt plaats door middel van accountgesprekken, de CIO-raad, bestuurlijke overleggen en CIO-oordelen en –adviezen.

Digitaal leiderschap

Coördineren en beheren van IT-systemen: De CIO Kern beheert de IT-systemen voor de bedrijfsvoering van het kerndepartement. Het informatieplan, het Cloudbeleid, en het beleid generatieve AI worden in concept opgesteld door de CIO-adviseurs, waarna de stukken naar de diverse gremia gaan om daar besproken te worden. Voor portfoliomanagement zijn er periodieke rapportages op zowel lopende als toekomstige IV-activiteiten. Dit betreft een rapportage overzicht van het Portfoliomanagement. Er wordt gestuurd op de samenhang van de verschillende IV-activiteiten via portfoliomanagement en LCM. De overzichten van het Portfoliomanagement en de routekaart LCM worden besproken in de CIO-raad. Dit om te zorgen dat er een gedeeld beeld is van alle IV-activiteiten.
Kaders stellen en toezicht houden: Binnen VWS zijn er kaders voor Cloudbeleid, Algoritmen, Generatieve AI, Cybersecurity, Open Standaarden, Portfoliomanagement en LCM, Doelarchitectuur, Privacy en informatiebeveiliging. Alle beleidsstukken worden besproken en geaccordeerd in het MT DICIO.
De accountgesprekken en site visits worden uitgevoerd door de CxO-adviseurs. Op basis van deze accountgesprekken en site visits worden (aanvullende) maatregelen met het desbetreffende onderdeel afgesproken. Alle beleidsstukken worden besproken en geaccordeerd in het MT DICIO. Toezien op implementatie en naleving binnen het VWS concern gebeurt door de CIO(-office). Voor het zorgveld is het toezicht o.a. belegd bij IGJ en NZa.
Adviseren bedrijfsvoering: VWS heeft een meerjarig informatieplan. Het Informatieplan VWS bevat een kwalitatieve financiële paragraaf, conform het format van CIO Rijk. Het bevat geen overzicht van kosten voor activiteiten. De CPO en CISO vragen ieder jaar een eigen budget aan. Dit betreft budget binnen het CIO-office als onderdeel van de Directie Informatiebeleid/CIO. Het CIO-office als geheel heeft hierbinnen een eigen budget.
Adviseren beleid: De betreffende CxO-adviseurs voeren (account)gesprekken, bedoeld om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen bij de beleidsdirecties en de mogelijke IV-consequenties die daaruit voort kunnen komen. De input die daaruit komt wordt weer meegenomen in de (account)gesprekken met de concernonderdelen, zodat beleid en uitvoering zo vroeg mogelijk met elkaar in verbinding kunnen worden gebracht. De CIO sluit aan bij MT's van beleidsdirecties en is voorzitter van de Kerngroep Informatievoorziening Zorg (KIZ).
Faciliteren: Digitale transformatie ziet zowel toe op VWS zelf als het zorgveld. Op het gebied van het zorgveld zijn er verschillende beleidsdossiers die de databeschikbaarheid en gegevensuitwisseling tussen zorgaanbieders en patiënten beogen te verbeteren. De training digitale transformatie van de zorg van RADIO wordt aan het hele VWS-concern aangeboden.

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren: Verscheidene monitoringsactiviteiten uitgevoerd met onderzoeken of audits. Opvolging van aanbevelingen gebeurt via accountgesprekken, kaderbrieven en P&C-cyclus. Ook vindt monitoring plaats op de opvolging uit audits bij dienstonderdelen. De Kaderbrieven zijn brieven die door Eigenaarsadvisering worden opgesteld voor de concernonderdelen met daarin de algemene kaders/doelen op strategisch niveau voor de concernonderdelen voor het komende jaar. Adviezen van CIO Rijk worden besproken in het teamoverleg en in de CIO-raad/Liaisonoverleg of het departementale overleg met de CISO's en de privacy officers.
Ruimte om te leren: DICIO heeft een opleidingsplan met diverse modules voor opleidingen, zoals Basiskennis I, Beleid en Zorg, Ambtelijk Vakmanschap en Kennis over Informatiebeleid/I-vakmanschap. Daarnaast vindt periodiek accountoverleg plaats met Microsoft, worden seminars en conferenties bijgewoond, infosessies georganiseerd, Samenwerking met zorgkoepels en kennispartijen in het zorgdomein voor gegevensuitwisseling, interne presentaties/trainingen, ontwikkelen i-vakmanschap, intranetberichten gedeeld. Inzichten uit opleidingen en trainingen worden gedeeld in het teamoverleg.
Communicatie en informatie: De beleidsmedewerkers organiseren informatiesessies voor het zorgveld en de zorgkoepels om het beleid en visie uit te dragen. Ook worden presentaties gehouden op seminars/beurzen (bijv. Health & ICT beurs). Verder deelt het CIO-office presentaties via het Intranet en zijn er informatiegroepen.
Samenwerking met anderen: Het knelpunt zit in de verschillende visies die concernonderdelen hebben en het gebrek aan interne afstemming en overeenstemming, die interdepartementale afspraken soms lastig maakt. De positionering en de positie van CIO Rijk is daarin ook vaak niet helder. De departementen nemen het voortouw in de verschillende digitaliseringsvraagstukken.
CIO-beraad en voorportalen: VWS is positief over de aanlevering van handboeken, handreikingen en formats. VWS is van mening dat de governance rondom het digitaliseringsvraagstuk complex is en herziening behoeft.

Uitdagingen

- Samenwerking tussen het CIO beraad en het vooroverleg CIO-beraad dient verbeterd te worden.
- Van de rollen in het CIO-stelsel wordt steeds meer (kennis en kunde) verwacht. Er moet rekening gehouden worden met dat er verschillende maten van volwassenheidsniveaus zijn binnen de beleidsdirecties.
- Het i-vakmanschap moet binnen het gehele departement verhoogd worden.
- Toegroeien naar data gedreven beleidscyclus, waarmee uitvoering en beleid intergraler aan de voorkant samenwerken en werken aan de gegevensdelingsproblematiek.
- Soevereiniteit: we moeten niet té afhankelijk worden van de macht van de grote ICT-marktpartijen.

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Factsheet evaluatie CIO-stelsel

CIO Rijk

Kernelementen

CIO en CISO Rijk aangesteld door minister van BZK: ✓

CIO Rijk betrokken bij ontslag en benoeming departementale CIO's: ✗

CIO Rijk voorzitter van CTO-Beraad : ✗

CISO Rijk ressorteert onder CIO Rijk: ✓

CIO Rijk voorzitter van CIO-Beraad: ✓

CIO Rijk beheert het Rijks ICT-dashboard: ✓

Aantal FTE CIO Rijk:

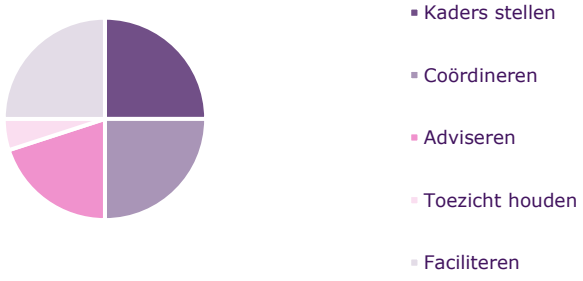
ca. 114

Governance Rijksbreed CIO-stelsel:

De CIO Rijk valt onder de DG DOO. Er is een directieteam CIO Rijk, met de CIO Rijk als directeur en de CISO Rijk als DT-lid. CIO Rijk is niet altijd betrokken geweest bij de selectieprocedure van departementale CIO's. Momenteel is de CIO Rijk geen voorzitter van de CTO-raad. Het CIO Beraad is één van de vijf voorportalen van de ICBR. (z.o.z)

Digitaal leiderschap

Indicatie tijdsverdeling activiteiten in Rijksbrede CIO-stelsel



Beschrijving activiteiten

- **Kaders stellen:** Het CIO-Beraad en CIO Rijk zijn kaderstellend op het I-domein; hierbij kan het CIO-Beraad zelfstandig besluiten. Indien er organisatorische of financiële consequenties zijn, neemt de ICBR het uiteindelijke besluit.
- **Coördineren:** Het beheer van het ICT-dashboard is ondergebracht onder thema 8 van de I-strategie.
- **Adviseren:** Het CIO-Beraad kan strategisch adviseren over meerdere dingen, waaronder aan de onderraden van de ministerraad. Jaarlijks delen de departementen het informatieplan met de CIO Rijk. De CIO Rijk maakt hier een rode draden analyse van en stuurt deze naar de Tweede Kamer.
- **Toezicht houden:** Het Besluit CIO-stelsel schrijft voor dat CIO Rijk toeziet op de naleving van Rijksbrede kaders. Hiervoor vraagt CIO Rijk informatie op bij departementen.
- **Faciliteren:** CIO Rijk faciliteert (beleid voor) een aantal activiteiten om innovaties en digitale transformatie aan te jagen, bijvoorbeeld door middel van het actualiseren van de cloudstrategie en de bijbehorende handreikingen.

(z.o.z. voor vervolg)

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren

De voortgang van de I-strategie is kerncomponent voor het functioneren van het Rijksbrede CIO-stelsel. De Tweede Kamer wordt periodiek over de voortgang geïnformeerd. Per 2024 verschijnt per kwartaal een verzamelbrief Digitalisering met daarin updates over de voortgang I-strategie; daarmee is de verwachting dat het aantal Kamerbrieven zal afnemen. Informatie over deze voortgang komt via verschillende kanalen binnen bij CIO Rijk. (z.o.z.)

Rijksbrede activiteiten

Vanuit verschillende thema's uit de I-strategie, waaronder I-Besturing (9) en Markt & Innovatie (10), worden verschillende Rijksbrede activiteiten genoemd, zoals CIO-cafés en periodieke CIO-ateliers. Vanuit de Routekaart van Thema 9 zijn meerdere activiteiten gerealiseerd. Het is onduidelijk hoe de resultaten van deze activiteiten breder worden verspreid voor het lerend vermogen. (z.o.z.)

Gesprekken CIO Rijk en departementale CIO's

CIO Rijk ervaart de jaargesprekken als van toegevoegde waarde, waarbij er ruimte is voor dilemma's. De input van deze gesprekken wordt gebruikt voor ad hoc kennisdeling. De gesprekken bieden inzicht in wat goed loopt en waar hulp en/of meer Rijksbrede samenwerking nodig is. (z.o.z)

Samenwerking met andere partijen

De coördinatie met andere I-verantwoordelijke departementen kan volgens CIO Rijk nog verder worden ontwikkeld. Er is op dit moment volgens CIO Rijk niet genoeg tijd om samenwerking met marktpartijen aan te jagen en te faciliteren vanuit CIO Rijk. Samenwerking en afstemming met IFHR is hierin cruciaal.

CIO-Beraad

De voortgang op het gebied van digitalisering kan beter en is volgens CIO Rijk nodig. Er zijn meerdere uitdagingen (zie hieronder). De voortgang van de I-strategie wordt cyclisch besproken in het CIO-beraad (z.o.z.)

Uitdagingen

- Invulling van de toezichthoudende en kaderstellende functie van CIO Rijk.
- De consensus en vrijwilligheid die gepaard gaat met de uitvoering van de I-strategie voldoet niet voor Rijksbrede digitaliseringsvraagstukken.
- Invulling van interdepartementaal digitaal leiderschap dat verder gaat dan kaderstellend, maar ook vraagt om mandaat om te kunnen sturen en prioriteren.
- Verdeelde regie op digitalisering over ministeries en verschillende gremia die daarover vergaderen.

Good practices

- Er is een grote wil tot samenwerken binnen het stelsel. Dat maakt ook dat dilemma's met elkaar worden besproken.
- De jaargesprekken bieden inzicht in wat goed loopt, waar hulp bij nodig is en waar Rijksbreed meer kan worden samengewerkt.
- Departementen waar de CIO in de Bestuursraad mét mandaat is gepositioneerd (met budget, directe sturing op ICT, etc.).
- Het duo-voorzitterschap binnen de CISO-raad functioneert goed.

Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Verdere toelichting

Kernelementen

Er zijn meerdere afdelingen binnen de directie CIO Rijk: DB (ca. 21 FTE), IDenV (ca. 32 FTE), IBenP (ca. 27 FTE), DIA (ca. 15 FTE) en ISenV (ca. 21 FTE).
Vanuit het Besluit CIO-stelsel zijn er vier voorportalen: de CISO- en de CTO-raad, het TORN en de TORV. Het stelsel wordt momenteel uitgebreid met een CPO-, CDO- en architectuurraad. Om de voorportalen te verbeteren wordt een gespiegelde vertegenwoordiging van het CIO Beraad ingevoerd. Dat is nog niet bij alle voorportalen het geval (bijv. CTO-raad als platform van IT-leveranciers). Het duo-voorzitterschap van de voorportalen met een sponsor vanuit het CIO Beraad en een DT-lid vanuit CIO Rijk is een voornemen om het functioneren verder te verbeteren. Dat is bijvoorbeeld als het geval bij de CISO-raad.

Het CIO Beraad kan besluiten nemen zonder financiële en organisatorische consequenties op I-gebied; anders neemt de ICBR of het SGO het uiteindelijke besluit.

Aan het CIO-beraad nemen zowel de departementale CIO's deel, als drie CIO's van zgn. toonaangevende uitvoeringsorganisaties met een grote digitaliseringsopgave (bijv. RWS) en twee CIO's vanuit de Manifestgroep (bijv. UWV). Het lidmaatschap, besluitvormingsprocessen en overlegstructuren zijn vastgelegd in de 'Spelregels CIO-beraad'.

Digitaal leiderschap

Governance Rijksbreed CIO stelsel: De voorportalen van het CIO Beraad functioneren volgens CIO Rijk nog onvoldoende. De CISO-raad functioneert goed; deze is afgespiegeld qua lidmaatschap, en heeft een sterke duo sponsor en voorzitter. De CTO-raad is volgens CIO Rijk nog geen volwaardige CTO-raad, maar een vertegenwoordiging van ICT-leveranciers. Daarnaast bestaat er nog geen architectuurraad; deze wordt opgestart.

Kaders stellen: Voor de kaderstellende taken is er een Kaderboek met alle Rijksbrede kaders, waaronder het Handboek Portfoliomanagement en het cloudbeleid. Er zijn nog weinig Rijksbrede kaders en beleid voor technologie en interoperabiliteit. In de praktijk krijgt de kaderstellende taak voornamelijk via consensusbesluit in het CIO Beraad vorm.

Coördineren: Digitaliseringsvraagstukken nemen alleen maar toe; de coördinatie- en regierol op deze vraagstukken – in samenwerking met andere I-verantwoordelijke departementen en directies – moet daar nog in meegroeien. De thematiek uit de I-strategie is nagenoeg volledig opgenomen in de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren; de monitoring op de resultaten van de I-strategie loopt dan ook via de monitoring van de Werkagenda.

Adviseren: Het CIO-Beraad kan strategisch adviseren aan: het SG-kwartet digitalisering, de onderraden van de ministerraad, informeel strategisch informatiebeveiligingsberaad en het overheidsbreed beleidsoverleg digitale overheid. Met name tijdens de jaargesprekken kan de CIO Rijk de departementale CIO adviseren. Er is weinig sprake van advies bij de departementale informatieplannen; CIO Rijk heeft vormeisen gesteld en analyseert de rode draden.

Toezicht houden: De monitorende rol van de CIO Rijk is volgens CIO Rijk nog onvoldoende vormgegeven en ingericht. De jaargesprekken zijn het belangrijkste instrument voor deze monitoring, o.a. voor de naleving van rijksbrede kaders. Via de rodedradenanalyse van de informatieplannen geeft CIO Rijk een beschouwing op de kwaliteitsaspecten ervan.

Faciliteren: In de I-strategie ontplooit CIO Rijk op alle beleidsterreinen veel initatieven. Hierbij kan gedacht worden aan CIO-cafés en het organiseren van een jaarlijkse CIO dag. Dit kan volgens CIO Rijk nog verder worden ontwikkeld, bijvoorbeeld door contact tussen hoofden CIO-offices meer te faciliteren.

Lerend vermogen

Inzicht in eigen functioneren. Er zijn verschillende, terugkerende activiteiten (zoals de CIO-gesprekken, jaarcyclus informatieplannen), maar een structurele inrichting voor het samenbrengen van deze informatie lijkt te ontbreken. Datzelfde geldt voor het systematisch monitoren van de opvolging van aanbevelingen uit evaluaties, onderzoeken en metingen. CIO Rijk destilleert rode draden vanuit de departementale jaarplannen. Het Adviescollege ICT-toetsing wordt periodiek uitgenodigd in het CIO Beraad om rode draden vanuit hun adviezen en toetsen te delen met de CIO's.

Rijksbrede activiteiten. Er worden verschillende type sessies georganiseerd (waaronder CIO-cafés om kennis te delen en te inspireren, CIO-ateliers, sessies over ervaringen met en rode draden uit CIO-oordelen). De *whole-system-in-the-room* over digitalisering, de inbedding binnen het opleidingsprogramma ABD APP, en het samenbrengen van referentiemateriaal, trainingen en ontwikkelingen zijn nog niet georganiseerd. CIO Rijk treedt op als opdrachtgever voor opleidingen bij RADIO. De weekberichten vanuit CIO Rijk worden positief ervaren.

Gesprekken CIO Rijk en departementale CIO's. De monitorende rol van CIO Rijk komt met name naar voren in de gesprekken met de departementale CIO's. De jaargesprekken worden ook gevoerd in CISO-verband met de CISO Rijk. De andere CxO-functies sluiten (nog) niet aan bij deze gesprekken voor een breed departementaal beeld; wel geven zij input via de departementale CIO. Van deze gesprekken worden verslagen gemaakt. Het is onduidelijk hoe rode draden vanuit deze gesprekken worden gedestilleerd en gedeeld rondom uitdagingen voor zowel digitaal leiderschap als het lerend vermogen. CIO Rijk ervaart de gesprekken als van toegevoegde waarde en ziet dat er dilemma's worden besproken.

CIO Beraad. Er worden – buiten het CIO Beraad om – diverse activiteiten georganiseerd die bijdragen aan het lerend vermogen, zoals heidagen en kenissessies. Het is onduidelijk in hoeverre structureel ruimte wordt geboden voor het inbrengen en bespreken van uitdagingen en dilemma's binnen het Rijksbrede stelsel. Af en toe worden rode draden vanuit CIO Rijk proactief gedeeld met de CIO's ter bevordering van het lerend vermogen van het Rijksbrede CIO-stelsel, zoals bij het gebruik van generatieve AI binnen het Rijk.

Uitdagingen

- Beleidsfunctie op CTO-vakgebied is nog niet op dezelfde manier ontwikkeld als bijvoorbeeld op CISO-vakgebied bij de directie CIO Rijk.
- Digitalisering is politiek geworden en zal dat blijven. Het aantal debatten neemt enorm toe en vraagt veel van de nog verder te ontwikkelen directie CIO Rijk.
- De versnippering van digitalisering Rijksbreed over verschillende departementen en directies vraagt veel qua coördinatie en regie.
- De arbeidsmarktkrapte en schaarste aan goed ICT personeel blijft een grote opgave.
- Cybersecurity neemt komende jaren alleen maar toe in risico en belang.
- Niet op alle departementen zit de CIO in de bestuursraad met voldoende doorzettingsmacht. Dat is cruciaal voor een bestendig Rijksbreed CIO-stelsel.
- De toenemende mate van digitaliserings-vraagstukken overstijgen de vakministeries en uitvoeringsorganisaties, waardoor de I-strategie op basis van consensus en vrijwilligheid volgens CIO Rijk voor de komende jaren niet voldoet.
- Het Besluit CIO-stelsel geeft volgens CIO Rijk onvoldoende mandaat, waardoor toezicht houden in de praktijk beperkt is tot de vrijwilligheid om informatie te delen.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

> Retouradres

Audidienst Rijk
t.a.v. t.a.v. de Accountdirecteur BZK-JNV

DG Digitalisering & Overheidsorganisatie
CIO Rijk

Turfmarkt 147
2511 DP Den Haag

(Senior) Beleidsmedewerker

Datum 13 september 2024
Betreft Managementreactie evaluatie CIO-stelsel

Onze referentie
2024-0000780499

Uw referentie

Geachte heer ,

Mijn dank voor het rapport 'Evaluatie CIO Stelsel Rijksdienst 2024'. Met veel interesse heb ik kennisgenomen van de bevindingen, reflecties en aanbevelingen die u heeft gedaan.

De digitalisering van het Rijk is een steeds omvangrijkere uitdaging die grote invloed heeft op hoe er door de samenleving naar de overheid wordt gekeken. Het CIO-stelsel is een drijvende kracht achter het bevorderen van integrale samenwerking binnen het Rijk en kan de sleutel zijn tot een meer gecoördineerde en effectieve aanpak van digitalisering. Dat kan alleen worden bereikt met actieve participatie van beleid, uitvoering, en toezicht ("I in het hart"). De inzichten van de Auditdienst Rijk (ADR) zijn belangrijk voor de doorontwikkeling van het stelsel en het versterken van de besturing van het i-domein binnen de Rijksdienst.

In uw centrale boodschap vermeldt u dat er gedeelde uitdagingen zijn binnen het stelsel, die "geen gevolg zijn van de opzet van het besluit zelf maar van de praktische invulling ervan". Versterkingen en verbeteringen aan het stelsel kunnen naar uw idee grotendeels binnen de huidige opzet van het besluit worden gerealiseerd. Ik omarm deze conclusie. Dit betekent dat we voor de doorontwikkeling van het stelsel voort kunnen bouwen op het huidige besluit en dat verbeteringen, naast aanpassingen in het besluit, ook gezocht moeten worden in de praktische uitwerking van het stelsel. Daar gaan we de komende tijd dan ook mee aan de slag.

Dat neemt niet weg dat ik kansen zie om het huidige stelsel naar een hoger volwassenheidsniveau te tillen, zodat het de complexe uitdagingen van de komende jaren effectief het hoofd kan bieden. Dit betekent dat het besluit op bepaalde punten uitgebreid en aangescherpt dient te worden, bijvoorbeeld door de rol van het CIO-beraad in de context van andere digitaliseringsgremia te expliciteren en de eerder aangekondigde uitbreiding met rollen op het gebied van data, privacy en technologie in het stelsel te verankeren. Naast een aanpassing van het besluit zullen we ook aan de slag gaan om de gewenste doorgroei van het stelsel in de praktijk te realiseren.

Deze centrale boodschap van het rapport valt uiteen in vier reflecties waar ik hieronder kort op inga. Zoals u weet ben ik al enige tijd bezig met de doorontwikkeling van het stelsel en de werking daarvan. Deze ontwikkelingen zal ik waar relevant betrekken in mijn reactie.

DG Digitalisering & Overheidsorganisatie
DGDOO-CIO-I-Stelsel en Vakmanschap

Datum
13 september 2024

Onze referentie
2024-0000780499

Reflectie 1: De kaderstellende, monitorende en stimulerende functie van de rol van CIO Rijk kan nog verder worden versterkt binnen het Rijksbrede CIO-stelsel.

- Ik ben blij om te lezen dat de activiteiten die CIO Rijk onderneemt vanuit haar stimulerende rol als positief worden ervaren. Dit gaat bijvoorbeeld over CIO-cafés, opleidingen of het delen van de rode draden uit toetsingen van het Adviescollege ICT-toetsing. Deze activiteiten zullen we daarom blijven voortzetten en waar mogelijk professionaliseren en/of intensiveren.
- Ik omarm uw advies om de kaderstellende en monitorende rol van CIO Rijk verder te versterken. Het *'Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatiesystemen rijksdienst'* en het huidige CIO-besluit bieden daarvoor mandaten die in de praktijk nog onvoldoende worden benut. In de verzamelbrief digitalisering van juni 2024 heeft de toenmalige staatssecretaris van Digitalisering en Koninkrijksrelaties al aangegeven dat de kaderstellende rol van BZK verstevigd zal worden "door daadkrachtiger besluiten te nemen in het kader van veiligheid, interoperabiliteit en efficiency. Bij voorkeur op basis van consensus binnen het CIO-stelsel en wanneer dat niet mogelijk is kan de Minister van BZK op grond van zijn coördinerende verantwoordelijkheid een besluit nemen."
- Waar mogelijk zoeken we hierbij naar de ruimte die de huidige besluiten bieden, maar wanneer blijkt dat de mandaten ontoereikend zijn zal ik overwegen deze uit te breiden.
- Ik ben het met u eens dat kaderstelling en monitoring vraagt om een thematische focus. Ik zal de CIO Rijk en het CIO-beraad daarom vragen op welke onderwerpen kaderstelling en monitoring wenselijk is en hoe daar invulling aan kan worden gegeven. Dit betekent ook dat er geïnvesteerd moet worden in de samenwerking en de cultuur binnen het beraad.
- Ik deel ook uw advies om te kijken naar spelregels voor het CIO-beraad. Hiertoe wordt de '*Regeling CIO-beraad en voorportalen'* opgesteld.

Reflectie 2: Er is nog onvoldoende focus voor wat betreft de autonome rol van het CIO-beraad in de digitaliseringsopgave van de Rijksdienst.

- Ik herken uw bevinding dat de rol van het CIO-beraad in de context van andere digitaliseringsgremia op dit moment onvoldoende scherp is. Daarom overweeg ik hierover een passage in het besluit CIO-stelsel op te nemen. Ook zal ik de samenhang tussen de verschillende (digitaliserings)gremia verduidelijken.
- Ik onderschrijf uw advies om de netwerkorganisatie en tijdelijke samenwerkingsverbanden te blijven benutten en verder uit te bouwen. Ook het werken met portefeuillehouders in het CIO-beraad bevalt goed en zullen we daarom behouden en verder professionaliseren.
- Het creëren van ruimte voor strategische vraagstukken en vooropstellen van het rijksbrede belang binnen het CIO-beraad vraagt om een cultuurverandering in het CIO-beraad. Dit neem ik mee in de gesprekken over de kaderstellende en monitorende rol van CIO Rijk (zie reflectie 1).

Reflectie 3: Het borgen van strategische kennis over informatie en digitalisering op het hoogste niveau in de organisatie is een essentiële randvoorwaarde voor digitaal leiderschap en lerend vermogen.

DG Digitalisering & Overheidsorganisatie
DGDOO-CIO-I-Stelsel en Vakmanschap

Datum
13 september 2024

Onze referentie
2024-0000780499

- Ik deel uw opvatting dat het wenselijk is dat de departementale CIO actief en op zeer reguliere basis deelneemt aan de Bestuursraad, vanwege het belang van (vroeg) tijdig meewegen van I en digitalisering in de besluitvorming. Daarom is dit in het huidige besluit ook opgenomen (artikel 3.4). Ik zal onderzoeken in hoeverre het wenselijk is om hierop toe te zien of het besluit of dit punt aan te passen.
- Ik onderschrijf ook uw advies om te overwegen in hoeverre het wenselijk is dat de rol van departementale CIO voor minder dan de helft van de werktijd wordt ingevuld en wordt gecombineerd met andere functies. Om het belang van digitalisering op strategisch niveau in de organisatie te borgen is deelname aan de bestuursraad, in combinatie met een volwaardige invulling van de CIO-functie voorwaardelijk. Dit hangt wat mij betreft ook samen met de vraag wie namens een departement kan deelnemen aan het CIO-beraad.
- Ik deel uw advies om de CIO Rijk deel te laten nemen aan de selectiecommissie van bij benoeming van nieuwe departementale CIO's zoals reeds benoemd in het CIO-stelsel 2021 (artikel 12.2). Hier zullen we in de praktijk, samen met de ABD, beter op sturen.
- Naast bovenstaande punten wil ik graag benadrukken dat het borgen van kennis over informatie en digitalisering niet alleen op het hoogste niveau in de organisatie dient plaats te vinden, maar op alle lagen in de organisatie. Daarom omarm ik de initiatieven die u geconstateerd heeft bij o.a. het ministerie van J&V en (voormalig) EZK voor CIO's en of informatiemanagers in de beleids-DG's.

Reflectie 4: Continue aandacht voor de uitdagingen binnen de digitaliseringsopgave is noodzakelijk, evenals het delen van ervaringen met elkaar.

- Ik ben blij dat de departementen hun CIO-stelsel grotendeels aan de hand van het CIO-besluit inrichten.
- Zoals u heeft geconstateerd zijn er binnen de departementen stappen gezet om de CIO-offices uit te breiden met rollen op het gebied van data, privacy, technologie en architectuur. Ik ben voornemens deze in het CIO-stelsel te verankeren. Door de sturing op deze specifieke gebieden te verstevigen krijgen de departementale CIO's meer ruimte om hun strategische positie binnen de departementen beter in te vullen. Ook bevorderen we daarmee de interdepartementale samenwerking en kennisdeling.
- Ik onderken het risico dat u schetst op het ontstaan van onnodige bureaucratie. Daarom zal ik het werken in multidisciplinaire teams stimuleren. Zo voorkomen we dat de verschillende specialisaties zelfstandige afdelingen worden en wordt de integraliteit van digitaliseringsopgaven, onder leiding van de CIO, bewaakt.

Met vriendelijke groet,

Directeur-generaal Digitalisering en Overheidsorganisatie