



Bedrijfsvoering van de Rijksoverheid

INFORMATISERINGSBELEID

Bedrijfsvoering is een breed begrip. Middelenfuncties als financiën, personeelsinformatie, huisvesting en facilitaire zaken vallen eronder (in jargon: de PIOFAH-functies) maar ook technische middelen als datacommunicatie, telefonie, kantoorautomatisering en rekencentra. Een belangrijk onderdeel is ook de documentaire informatievoorziening die gaat over het produceren, opslaan, transporteren en archiveren van documenten.

Het beleid met betrekking tot de bedrijfsvoering heeft, naast deze onderwerpen, ook vaak het functioneren van de grote ICT-projecten omvat. Dat begon reeds met het aantreden van de CCOI in 1985 maar ook later met de rapporten van de Algemene Rekenkamer in 2007 en 2008 en met het rapport van de commissie Elias in 2014.

De centrale overheid was ook voor 1985 al intensief bezig met het automatiseren van grote delen van de overheidsadministratie, zoals salarisverwerking en de financiële administratie. Voor een overzicht zie het boek *De eeuw van de computer*. Daarnaast ook iets met computers. Het jaar 1985 is bij de centrale overheid een keerpunt in technologisch en organisatorisch oogpunt. Vanouds werden grote computers ('mainframes') in omvangrijke rekencentra ingezet voor de dataverwerking. De eindgebruikers beschikten alleen over terminals en hadden maar een zeer beperkte invloed op de functionaliteit van de systemen. Bovendien waren de noodzakelijke investeringen voor individuele overheidsorganisaties zeer hoog. Hierin kwam verandering met de komst van middelgrote ('mini's') en kleine ('personal') computers. Daarop hadden eindgebruikers veel meer invloed en ze waren ook betaalbaarder.

De beschreven ontwikkelingen hadden organisatorisch grote gevolgen. Vóór 1985 speelde het Rijks Computer Centrum een centrale rol. De aansturing daarvan gebeurde primair vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken dat daardoor veel invloed had op de totale informatievoorziening en de automatisering binnen de centrale overheid. Met de decentralisering van de technische verwerkingscapaciteit en daarmee van de informatievoorziening verminderde die invloed sterk. Binnenlandse Zaken kreeg daardoor meer een coördinerende dan een sturende rol. De departementen gingen grotendeels hun eigen gang.

Voor bedrijfsvoering heeft binnen departementen lang weinig belangstelling bestaan. Het algemene beleid met betrekking tot het onderwerp lag binnen een departement meestal bij de plaatsvervangend secretaris-generaal (pSG) en het algemene beleid voor de hele rijksdienst bij het pSG-beraad, waarvan het secretariaat bij BZK lag. Daarnaast was er een overleg van de directeurs ICT van de departementen: de Interdepartementale Overleggroep Directeuren Informatievoorziening. Een directeur Informatievoorziening was dan soms directeur van een uitvoerende ICT-organisatie of van een beleidsdirectie en soms alle twee tegelijk.

Bedrijfsvoering is een breed begrip. Middelenfuncties als financiën, personeelsinformatie, huisvesting en facilitaire zaken vallen eronder (in jargon: de PIOFAH-functies) maar ook technische middelen als datacommunicatie, telefonie, kantoorautomatisering en rekencentra. Een belangrijk onderdeel is ook de documentaire informatievoorziening die gaat over het produceren, opslaan, transporteren en archiveren van documenten.

PUBLICATIES

2003 — **Andere Overheid,
Ministerie van BZK**

[Link naar publicatie](#)

Met het hoofdlijnenakkoord voor het kabinet CDA, VVD en D66 in 2003 kwam er meer belangstelling voor bedrijfsvoering. Dit kabinet bracht de nota 'Andere overheid' uit, waarvan de inhoud was voorbereid door het SG-beraad. In het bijbehorende actieprogramma was ook een beleidslijn 'De overheid gaat zichzelf beter organiseren' opgenomen, waarbij het ook ging om het verbeteren van de bedrijfsvoering. Erg concreet was het beleid nog niet

2007 — **Nota Vernieuwing Rijksdienst,
Ministerie van BZK**

[Link naar publicatie](#)

In 2007 werd de nota 'Vernieuwing Rijksdienst' uitgebracht. 'Een rijksdienst die beter beleid maakt, minder verkokerd is, efficiënter werkt en in omvang kleiner is', dat was de kern van de nota Vernieuwing Rijksdienst (VRD). De nota bevatte het programma waarmee het dan zittende kabinet invulling gaf aan de doelstelling uit het coalitieakkoord om het functioneren van de overheid te verbeteren en tegelijkertijd te komen tot een forse afslanking van de rijksdienst.

De nota kende een aparte paragraaf over ICT. Daarin werd onder meer aangekondigd dat er een gestandaardiseerde rijkswerkplek moest komen en dat een zware directeur ICT binnen het nieuwe op te zetten Directoraat-Generaal Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR) kaders moest gaan stellen voor de generieke inzet van ICT binnen de rijksoverheid, waaronder het functioneren van grote ICT-projecten. De ZBO's bleven daar overigens buiten.

2007 — **Lessen uit ICT-projecten bij de overheid
(deel A), Algemene Rekenkamer**

[Link naar publicatie](#)

In 2007 ontstond opnieuw tumult rond de grote ICT-projecten. Aanleiding daarvan waren berichten in de media dat er miljarden verspild werden aan ICT-projecten van de overheid. De start van die berichtgeving was een publicatie in Trouw, waarin stond dat er per jaar door de overheid voor grote ICT-projecten voor 5 miljard euro aan belastinggeld werd verspild. Dit getal zou nog jarenlang, tot en met de commissie Elias, een eigen leven gaan leiden en werd nooit onderbouwd. De berichtgeving trok uiteraard ook de aandacht van de Tweede Kamer. Deze wijdde daaraan in 2007 een debat met minister ter Horst waarin alle elementen van de latere discussie zouden terugkomen: verspilling van overheidsgeld, geen zicht op welke projecten liepen en de verantwoordelijkheid van de minister van Binnenlandse Zaken voor de totale overheids-ICT. De Tweede Kamer vroeg om een onderzoek waaruit moest blijken wat er waar was van de berichten over verspilling. Dit werd vastgelegd in de motie Gerkens.

De Tweede Kamer had ook behoefte aan overzicht. Dit werd gevraagd in de motie Hessels. De motie Hessels leidde tot jaaroverzichten van grote ICT-projecten. De andere motie had nog meer gevolgen. In 2007 en 2008 heeft de Algemene Rekenkamer naar aanleiding van de motie Gerkens twee rapporten gepubliceerd over de problemen betreffende grote, ICT-intensieve projecten.

In het eerste rapport 'Lessen uit ICT-projecten bij de overheid. Deel A' wees de Algemene Rekenkamer op de combinatie van grote ambities en grote complexiteit, die de meeste projecten kenmerkten. De Algemene Rekenkamer noemde dit het gevolg van politieke, organisatorische en technische complexiteit. Bij deze te complexe projecten was er geen balans tussen ambitie, beschikbare mensen, middelen

2008

Lessen uit ICT-projecten bij de overheid (deel B), Algemene Rekenkamer

[Link naar publicatie](#)

en tijd. Ook stelde de Algemene Rekenkamer dat de belangrijkste stakeholders – minister, Tweede Kamer en ICT-leveranciers – door de aard van hun belangen elkaar onderling stimuleerden om tot die ambitieuze en complexe projecten te komen. Verder vond de Algemene Rekenkamer dat de Tweede Kamer vaak slecht geïnformeerd werd. Belangrijke informatie werd niet gepresenteerd en toegezegde voortgangsrapportages werden niet geleverd of waren te optimistisch van toon.

In de tweede publicatie uit 2008 'Lessen uit ICT-projecten bij de overheid. Deel B' constateerde de Algemene Rekenkamer dat informatie over tijd, omvang, beschikbare mensen en kosten in de administraties van de onderzochte projecten niet altijd aanwezig was. Daarom konden geen uitspraak worden gedaan over de doelmatigheid en doeltreffendheid van uitgaven.

Vooraf over omvang ontbraken gegevens: het was daardoor nauwelijks bekend hoeveel inspanningen er nodig waren om een ICT-systeem te bouwen. Verder ontbrak informatie over kosten: er waren wel totaalbedragen, maar uit welke kostensoorten deze bedragen waren opgebouwd (materiaal, extern personeel, intern personeel, hard- en software en dergelijke) was niet altijd duidelijk. Om de kosten te bepalen was daarnaast de levensduur van een ICT-systeem belangrijk, maar hierover werd niets vastgelegd. Over de beschikbare mensen waren er vooral realisatiecijfers. Op de betrouwbaarheid van de gegevens viel, volgens de Algemene Rekenkamer nog wel het nodige af te dingen. Zo was niet duidelijk wat als begin- en eindpunt van een project beschouwd moest worden. Bij ramingen van de kosten van ICT-projecten deed zich, volgens de Algemene Rekenkamer, het probleem voor dat deze in de aanloop van een project nog 'zacht' waren. Pas gaandeweg werden zij exacter en realistischer, namelijk als er meer duidelijkheid ontstond, onder meer door een nadere detaillering van het te bouwen systeem, ontwerp van de projectaanpak en een goed onderbouwde projectplanning.

Afgezien van deze beperkte hardheid van ramingen, die volgens de Algemene Rekenkamer inherent zijn aan ICT-projecten, trof het onderzoek ook andersoortige tekortkomingen van ramingen aan. Voorbeelden waren het buiten beschouwing laten van bepaalde kosten of essentiële informatie, het te optimistisch inschatten van bepaalde kosten, onvoldoende onderbouwing in de vorm van bijvoorbeeld detailramingen van deelprojecten, en het niet op elkaar aansluiten van (opeenvolgende) ramingen.

2008

Reacties op de rapporten van de Algemene Rekenkamer, Ministerie van BZK

[Link naar publicatie](#)

[Link naar publicatie](#)

Uiteraard moest de minister van Binnenlandse Zaken reageren op deze kritiek. Dit gebeurde in 2008 in enkele brieven aan de Tweede Kamer. In een brief van 25 februari 2008 wijst minister ter Horst centrale verantwoordelijkheid voor het slagen van grote ICT-projecten af, maar benoemde wel een aantal maatregelen om het functioneren van de overheid te versterken. Voorbeelden waren de noodzaak van een startbrief waarin wordt beschreven welk probleem op welke wijze met het project wordt opgelost, versterking van de I-kolom binnen departementen en het werken onder architectuur.

In een tweede brief, van juni 2008, ging de minister nader in op die maatregelen. De minister stelde dat zij weliswaar systeemverantwoordelijkheid heeft maar dat de verantwoordelijkheid voor de grote ICT-projecten bij de vakministers bleef. In de brief wordt ook positief gesproken over de rol van een departementale CIO (Chief Information Officer) en toegezegd dat een zogenoemde Gatewayorganisatie zal worden ingericht. Daarnaast werd voor elk project een

2011

Uitvoeringsprogramma Compacte Rijdsdienst, Ministerie van BZK

[Link naar publicatie](#)

projectplan verplicht gesteld, overigens zonder dat duidelijk wordt hoe dat eruit moest zien.

In een derde brief, van september 2008, werd met name ingegaan op een eerdere toezegging aan de Tweede Kamer dat deze regelmatig zou worden geïnformeerd over de voortgang van de grote ICT-projecten. De brief bevatte als bijlage een rapportagemodel waarin ook een beschrijving aan het projectplan wordt gegeven.

In februari 2011 werd het Uitvoeringsprogramma compacte rijksdienst door minister Donner van BZK aan de Tweede Kamer aangeboden. Dit werd gezien als de eerste stap op weg naar de totstandkoming van de afspraak uit het regeerakkoord om te komen tot een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid. Een overheid die minder belastinggeld kost, die met minder ambtenaren en bestuurders toe kan en die zich richt op haar kerntaken.

Het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst kende drie programmalijnen:

- de verdere opbouw van een rijksbrede infrastructuur voor de ondersteunende bedrijfsvoering;
- een concentratie van de ondersteunende bedrijfsvoering van de kerndepartementen;
- clustering van uitvoerings- en toezichtsorganisaties.

De eerste programmalijn voorzag in de inrichting van een rijksbrede infrastructuur voor de ondersteunende bedrijfsvoering. Om maximale efficiëncywinst te bereiken zou de gehele rijksdienst – op basis van een onderbouwde businesscase – van deze voorzieningen gebruik moeten maken. Enkele projecten binnen deze programmalijn:

- het aantal datacenters van de rijksoverheid wordt drastisch teruggebracht van meer dan 60 naar 4 à 5;
- er komt één administratieve werkgever voor de rijksdienst in de plaats van de huidige situatie waar elk departement afzonderlijk werkgever is;
- de diverse aanwezige kantorenlocaties worden gebundeld in rijkskantorenlocaties.

Binnen de tweede programmalijn werd verder gewerkt aan de concentratie van de ondersteunende bedrijfsvoering voor de kerndepartementen. Conform het regeerakkoord zouden alle ministeries hieraan deelnemen. Voorbeelden:

- één facilitair dienstverlener voor alle kantoren in Den Haag, bij voorbeeld voor schoonmaak en catering;
- één ICT-dienstverlener voor alle kerndepartementen.

De derde programmalijn maakt werk van clustering van uitvoerings- en toezichtsorganisaties. Dit wordt bereikt door onderzoek naar vergaande samenwerking in clusters van organisaties met vergelijkbare processen of doelgroepen.

Dit alles betekende dus een behoorlijke stap in de richting van meer samenwerking en coördinatie betreffende de inzet van informatisering en ICT bij de bedrijfsvoering.

In november 2011 stuurde de minister van BZK een brief naar de Tweede Kamer betreffende de Informatiseringstrategie (I-strategie) Rijk. Deze had hij toegezegd tijdens het algemeen overleg over het programma Compacte Rijksdienst in april van dat jaar. De I-strategie bouwde voort op de principes zoals verwoord in het programma Compacte Rijksdienst, bevatte de uitwerking van het programma

2011

I-strategie Rijk, Ministerie van BZK

[Link naar publicatie](#)

Compacte Rijksdienst voor het onderdeel informatisering en gaf invulling aan de uitgangspunten van het i-NUP, zoals die voor het rijk van toepassing waren.

Project 4 (ICT-infrastructuur) van het programma Compacte Rijksdienst had tot doel de verbrokkelde ICT-infrastructuur van de rijksdienst meer een eenheid te laten worden, en daarmee de kosten te drukken. Daartoe werd onder meer het aantal datacenters teruggebracht, werd één ICT-beveiligingsfunctie voor de rijksdienst ingericht en werden voorstellen ontwikkeld om de ontwikkeling en het gebruik van software te harmoniseren.

Op het terrein van informatisering werden de verbeteringen nog eens opgesomd: de inrichting van het CIO-stelsel, de rapportage grote ICT-projecten als onderdeel van de jaarrapportage bedrijfsvoering rijk, de invoering van Gatewayreviews, de oprichting van I-Interim Rijk om de afhankelijkheid van externe inhuur op cruciale posities te verminderen, de projectleiderspool en de standaardisering van de rijkswerkplek (DWR). In de I-strategie kwamen drie lijnen samen: de uitwerking en uitvoering van het onderdeel informatisering uit het programma Compacte Rijksdienst, doorontwikkeling van bestaand beleid en de aanvullingen daarop.

Voor het ontwikkelen van de rijksbrede I-infrastructuur bevatte de nota ook een streefbeeld. Het 'informatiehuis' van het rijk diende te worden ingericht als een samenhangend en betrouwbaar geheel van informatiesystemen dat vanuit heldere afspraken over ontwikkeling, beheer en besturing het primaire proces ondersteunt. Daartoe werd een drieledige ambitie geformuleerd:

- ICT-voorzieningen worden uitgevoerd door een samenhangend geheel van gespecialiseerde ICT-dienstverleners en vormen de infrastructuur waarop beleidsontwikkeling, uitvoering, toezicht en handhaving tot stand komen. Deze infrastructuur maakt dat deze gebieden onderling met elkaar worden verbonden, en draagt daarmee bij aan kwaliteitsverbetering en kostenreductie en faciliteert het primair proces.
- De rijksdienst beschikt over een platform dat tijd-, plaats- en apparaat-onafhankelijk werken alsmede interdepartementale samenwerking op een veilige en vertrouwde manier mogelijk maakt. Voor de gebruikers van de I-infrastructuur moet het niet uitmaken waar de diensten binnen het rijk vandaan komen. Deze manier van denken, die gerelateerd is aan het steeds meer afnemen van diensten in plaats van het aanschaffen van producten, was al uitgewerkt in de cloudstrategie, die in april aan de Tweede Kamer was gezonden. Daarbij ging het om zaken als netwerktoegang, generieke en specifieke applicaties, samenwerkfunctionaliteit (zoals sociale media) en keuzevrijheid in te gebruiken apparatuur.
- De grote ICT-projecten en ICT-projecten met een hoog risico zijn op orde. Het rijksportfolio van projecten met een ICT-component, en in het bijzonder de grote en risicovolle projecten, wordt dusdanig beheerst dat projecten binnen geplande termijnen en budgetten de beoogde resultaten opleveren. De inrichting van het CIO-stelsel levert een zichtbare en effectieve bijdrage aan de beheersing van ICT-projecten. Het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst werd in 2014 afgerond. De verdere activiteiten werden in de lijn belegd. De laatste jaren wordt periodiek gerapporteerd over de bedrijfsvoering binnen de rijksdienst. In de Rapportage Bedrijfsvoering Rijk 2014, de vijfde rapportage op rij, wordt het volgende beeld geschetst van de stand van zaken: 'In een relatief kort tijdsbestek is een rijksbrede infrastructuur tot stand gebracht voor de bedrijfsvoering. Kostenbesparing gaat hier hand in hand met efficiëntere werkprocessen en betere dienstverlening.

Onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid, commissie Tweede Kamer (commissie Elias).

[Link naar publicatie](#)

[Link naar publicatie](#)

2012 nam de Tweede Kamer opnieuw een initiatief en weer op basis van berichtgeving over miljardenverspillingen voor grote ICT-projecten binnen de overheid. Dit keer werd het onderzoek niet uitbesteed maar wilde de Tweede Kamer het zelf uitvoeren in de vorm van een parlementair onderzoek.

De commissie die het uitvoerde werd voorgezeten door het Kamerlid Ton Elias. Het doel van het parlementaire onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid was volgens het latere rapport Elias tweeledig:

- het in kaart brengen van de misgelopen maatschappelijke effecten (ten behoeve van de gebruiker), inclusief maatschappelijke en financiële kosten door het niet op orde hebben van informatieprocessen en -stromen van de overheid door middel van ICT(-projecten);
- duidelijk maken wat de prioritaire stappen zijn die een optimale inrichting van de informatieprocessen en -stromen van de overheid door middel van ICT(-projecten) teweeg kunnen brengen.

Daartoe onderzocht de commissie een aantal cases.

In haar eindrapport 'Grip op ICT' dat op 15 oktober 2014 werd uitgebracht, stelde de commissie vast dat de rijksoverheid haar ICT-projecten niet onder controle heeft:

1. De politiek beseft het niet, maar ICT is overal.
2. De rijksoverheid maakt haar ICT-beleidsambities niet waar.
3. De verantwoordings- en besluitvormingsstructuur bij ICT-projecten is zeer gebrekkig.
4. De rijksoverheid heeft onvoldoende inzicht in de kosten en baten van haar ICT.
5. De ICT-kennis van de rijksoverheid schiet te kort.
6. Het ICT-projectmanagement is zwak.
7. ICT-aanbestedingstrajecten bevatten perverse prikkels.
8. Het contractmanagement bij ICT-projecten is onprofessioneel.
9. Het ontbreekt de rijksoverheid aan lerend vermogen op ICT-gebied.

Uiteraard formuleerde de commissie per probleemgebied ook aanbevelingen om de problemen op te lossen. De opvallendste was het voorstel voor de oprichting van een (tijdelijk) Bureau ICT Toetsing (BIT). Volgens de commissie moest dit geen nieuw bureaucratisch orgaan zijn. 'Het BIT zal juist een kleine, efficiënte en slagvaardige organisatie moeten zijn. De medewerkers zijn onafhankelijk denkende en werkende experts, niet per definitie allen ICT'ers, die op basis van hun kennis, expertise en ervaring snel kunnen beoordelen of een project kans van slagen heeft. Aan het roer van het BIT staat iemand met gezag, deskundigheid en ervaring. Het BIT zal alle projecten van de rijksoverheid boven de 5 miljoen euro waarbij de ICT-component een belangrijke rol speelt op een aantal punten toetsen voorafgaand aan de aanbesteding.' Oorspronkelijk was het voorstel van de commissie om het BIT onder te brengen bij Algemene Zaken. Dat bleek echter staatsrechtelijk en politiek niet haalbaar waardoor het later werd ondergebracht bij BZK.

In totaal kwam de commissie Elias tot 34 aanbevelingen. De belangrijkste waren:

- Er wordt een tijdelijke ICT-autoriteit opgericht die als sluis zal functioneren: het BIT (Bureau ICT-toetsing).
- De Tweede Kamer vergroot het eigen ICT-bewustzijn, bijvoorbeeld door ICT op te nemen in het introductieprogramma voor nieuwe Kamerleden en geregeld contact te hebben met het BIT.
- De Tweede Kamer gaat meer gebruikmaken van bestaande instrumenten zoals de Regeling Grote Projecten, en gaat met

deze intensievere informatievoorziening ook daadwerkelijk iets doen.

- De rijksoverheid brengt meer centrale sturing aan in haar ICT-beleid, onder andere door één minister verantwoordelijk te stellen voor het beleid rondom de beheersing van ICT-projecten.
- De besparingen en maatschappelijke opbrengsten van het algemene ICT-beleid worden zichtbaar gemaakt.
- De rollen en verantwoordelijkheden binnen alle ICT-projecten van de rijksoverheid, inclusief die van publiekrechtelijke zelfstandige bestuursorganen, zijn duidelijk belegd. Er is altijd één bewindspersoon eindverantwoordelijk voor een ICT-project met een groot publiek belang.
- De kwaliteit van informatie over grote en risicovolle ICT-projecten wordt verbeterd in de jaarrapportages; het Rijks ICT-dashboard gaat zo spoedig mogelijk zinnige informatie bevatten.
- Er komt een centraal en structureel ICT-opleidingsprogramma voor opdrachtgevers en projectleiders binnen de rijksoverheid.

In een brief aan de Tweede Kamer nam het kabinet in de persoon van de minister voor Wonen en Rijksdienst vrijwel alle aanbevelingen over of stelde dat ze al uitgevoerd werden.

In de reactie op het rapport van de commissie Elias, had de minister van BZK reeds aangekondigd om een Strategische I-agenda Rijksdienst te formuleren, een meerjarig plan voor het Rijk. In december van 2016 werd dit plan naar de Tweede Kamer gestuurd.

Er werden in vijf belangrijke thema's besproken:

1. Versterking van de I-functie, "I in het hart van beleid": het belangrijkste thema om de visie te realiseren, als voortzetting op de kabinetsreactie op het Eindrapport van de Tijdelijke commissie ICT-projecten, en daarmee een voorzetting (en ten dele uitbreiding) van het programma Operatie Informatiebestel Rijk (OIR). Dit betekent dus ook het versterken van de positie van "I" in het primaire proces, met name vroeg in de beleidscyclus en tegelijkertijd als gesprekspartner van de uitvoeringsorganisaties.
2. Digitalisering van primaire processen: deze strategie omvat heel "I", inclusief het primaire proces. Digitalisering van gegevensstromen in ketens met actoren binnen en buiten de overheid zet door. Met deze toename wordt het spanningsveld met bescherming van privacy ook een steeds grotere uitdaging. Departementen zullen hiertoe moeten samenwerken. De rijksdienst zal optimaal gebruik maken van de voorzieningen van de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI).
3. Eén concern, de rijksdienst als "connected enterprise": voortbouwen op het grondwerk van de compacte rijksdienst en SGO52 om samenhang en effectiviteit van de rijksdienst te versterken. Wel met een accentverschuiving: geen focus op verdere centralisatie van voorzieningen, meer aandacht voor samenhang en interoperabiliteit van systemen en processen. Aandacht voor ketens en architectuur.
4. Verstandige aandacht voor informatiebeveiliging, continuïteit en privacy: het vinden van de juiste balans tussen optimale bescherming van informatie van het Rijk, zeker stellen van continuïteit van dienstverlening, bescherming van de privacy van burgers, en ruimte voor de rijksdienst om haar taken goed en efficiënt uit te voeren.
5. "Zaken voor elkaar krijgen" door optimale inzet van interne en externe leveranciers: optimaal gebruik maken van marktpartij-

2019

Strategische I-agenda Rijksdienst (2019-2021), Ministerie van BZK

[Link naar publicatie](#)

[Link naar publicatie](#)

en, onder andere door een heldere en ten dele nieuwe handreiking voor het al dan niet inzetten van oplossingen, innovaties en infrastructuur van de markt; samenwerking met de markt die een goede balans vindt tussen open communicatie en van elkaar leren als het kan, en professioneel en hard zakendoen als het moet. Voor zover het Rijk taken in het I-domein zelf uitvoert streven naar een heldere organisatie en taakverdeling van interne dienstverleners, en verdere professionalisering.

In de navolgende jaren werd de strategische I-agenda regelmatig geactualiseerd.

In de I-agenda Rijksdienst 2019-2021 ging het om kansen te benutten, waarbij iedereen meedoet en samenwerking binnen de Rijksdienst van groot belang wordt geacht, met vertrouwen in de digitale toekomst. De CIO's hebben in hun departement uiteenlopende taken en verantwoordelijkheden en eigen maatschappelijke opgaven. De I-agenda beschrijft alleen de rijksbrede activiteiten van het CIO-beraad (het interdepartementale overleg van CIO's), gericht op stimuleren wat al goed loopt, versterken waar dat nodig is en leren van elkaar en anderen. Er worden 5 belangrijke onderdelen benoemd.

Dat betreft ten eerste betrouwbare informatie en data. In de digitale wereld moeten burgers en bedrijven kunnen vertrouwen op beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie van de overheid. Informatiestromen moeten daarbij transparant en toegankelijk zijn, zoals ook genoemd in de Nederlandse Digitaliseringsstrategie. Dit alles wel op zo'n manier dat informatieveiligheid geborgd is, ook aansluitend bij het doel van de Nederlandse Cybersecurity Agenda. Daarbij ligt het accent op feitelijke veiligheid. Ten tweede gaat het om de meer technische kant goedwerkende, samenhangende en robuuste ICT, met oog voor de continuïteit van de bedrijfsprocessen. Het doel van deze robuuste ICT is om optimaal te kunnen samenwerken binnen de Rijksdienst. Juist daar waar nodig zetten we concrete gemeenschappelijke voorzieningen in, ook op het gebied van beveiliging. We waken er nadrukkelijk voor dat schaalvergroting door gemeenschappelijkheid nooit ten koste gaat van de menselijke maat; laagdrempeligheid en toegankelijkheid van de digitale overheid blijft hier voorop staan.

Ten derde gaat het om kennis en kunde: permanent leren over ICT bij het Rijk. Ervaringen van bijvoorbeeld het Bureau ICT-Toetsing (BIT) uitvoeringsorganisaties worden gebruikt om te verbeteren. Daarom wordt steeds meer ontwikkeld in kleine stappen in plaats van grote projecten.

Ten slotte gaat het om sturing: strategische governance op I. De rol van de departementale CIO en de CIO-offices verschuift organisch van controlerend op ICT-gebied naar partner in beleidsvorming en richting partner in het primaire proces. Aan het begin van deze planperiode wordt bepaald hoe de rol van de departementale CIO en de rijksbrede systeemverantwoordelijkheid op I verder aangescherpt en geformaliseerd moeten worden.