



Ministerie van Justitie en Veiligheid

# i-Strategie 2022 - 2027

*een JenV-brede IV-portefeuille voor de komende jaren*



## Colofon

Afzendgegevens

**Directie Informatievoorziening en Inkoop**

Turfmarkt 147  
2511 DP Den Haag  
Postbus 20301  
2500 EH Den Haag  
[www.rijksoverheid.nl/jenv](http://www.rijksoverheid.nl/jenv)

Projectnaam

---

i-Strategie JenV

Auteurs

i-Strategieteam

Versie 1.0

Datum 24 juni 2022

Status Vastgesteld door Brede Bestuursraad d.d. 24 juni 2022

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Voorwoord</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Leeswijzer</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Context</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Doelgroepen</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>Visie en doelen</b>	<b>11</b>
5.1	Visie	11
5.2	Doelen	11
5.2.1	<i>JenV midden in de Digitale Samenleving</i>	11
5.2.2	<i>Benutten mogelijkheden van informatievoorziening voor beleidsdoelen</i>	11
5.2.3	<i>Sturen op wendbaarheid</i>	11
5.2.4	<i>Wendbare, duurzame en stabiele informatievoorziening</i>	11
5.2.5	<i>Continue informatiebeveiliging</i>	12
5.2.6	<i>Data als strategisch bedrijfsmiddel</i>	12
5.2.7	<i>Transparante informatie voor burger en maatschappij</i>	12
5.2.8	<i>Reduceren van risico en complexiteit</i>	12
<b>6</b>	<b>Mensgerichte dienstverlening</b>	<b>13</b>
6.1	Visie: JenV midden in de digitale samenleving	13
6.2	Doelen	13
6.2.1	<i>Recht op inzage en correctie</i>	13
6.2.2	<i>Samenwerking met partijen van buiten het publieke domein</i>	13
6.2.3	<i>Bereikbare dienstverlening</i>	13
6.3	Volgende stap: inventarisatie en analyse dienstverlening	14
<b>7</b>	<b>In het hart van beleid, wetgeving en uitvoering</b>	<b>15</b>
7.1	Visie: benutten mogelijkheden van informatievoorziening voor beleidsdoelen	15
7.2	Doelen	15
7.2.1	<i>i-vakmanschap</i>	15
7.2.2	<i>i-bewustzijn</i>	15
7.2.3	<i>Iteratieve Feedbackloop</i>	15
7.3	Volgende stap: verbinding en samenwerking	16
<b>8</b>	<b>Versterking van de besturing van de informatievoorziening</b>	<b>17</b>
8.1	Visie: sturen op wendbaarheid	17
8.2	Doelen	17
8.2.1	<i>Effectief sturen op informatievoorziening</i>	17
8.2.2	<i>Verbetering besturings- en financieringsmechanisme IV/ICT</i>	17
8.2.3	<i>Versterking samenwerking met andere dienstverleners op het JenV-domein</i>	17
8.3	Volgende stap: meerjaren informatieplannen	18

<b>9</b>	<b>Doorontwikkelen Digitaal Grondvlak</b>	<b>19</b>
9.1	Visie: wendbare, duurzame en stabiele informatievoorziening	19
9.2	Doelen	19
9.2.1	<i>Optimalisatie gebruik van het Digitaal Grondvlak</i>	19
9.2.2	<i>Diensten van het grondvlak beschikbaar via een gedeelde catalogus</i>	19
9.2.3	<i>Eenduidige besturing van diensten en voorzieningen</i>	19
9.2.4	<i>Data eenduidig en begrijpbaar ter beschikking stellen</i>	20
9.2.5	<i>Eenduidig beschikbaar stellen van diensten en voorzieningen.</i>	20
9.3	Volgende stap: definitiestudie	20
<b>10</b>	<b>Digitale weerbaarheid</b>	<b>21</b>
10.1	Visie: Continue informatiebeveiliging	21
10.2	Doelen	21
10.2.1	<i>Kwetsbaarheden zien</i>	21
10.2.2	<i>Aanvallen detecteren</i>	21
10.2.3	<i>Incident response</i>	21
10.2.4	<i>Herstel van een aanval</i>	21
10.3	Realisatie: het Programma IBz.o	22
<b>11</b>	<b>Datagedreven werken</b>	<b>23</b>
11.1	Visie: data als strategisch bedrijfsmiddel	23
11.2	Doelen	23
11.2.1	<i>Afspraken over het eenvoudig, behoorlijk, herleidbaar en vindbaar delen van gegevens</i>	23
11.2.2	<i>Beleid en criteria voor knooppunten</i>	23
11.2.3	<i>Versterking van ons vermogen tot datagedreven werken, identificeren en adresseren obstakels</i>	24
11.2.4	<i>Aanbieden gemeenschappelijke gegevensdiensten</i>	24
11.2.5	<i>Samenhangende en inclusieve visie en architectuur op gegevens</i>	24
11.3	Realisatie: Meerjarige JenV CDO Agenda	25
<b>12</b>	<b>Informatiehuishouding</b>	<b>26</b>
12.1	Visie: transparante informatie voor burger en maatschappij	26
12.2	Doelen	26
12.2.1	<i>Informatieprofessionals en medewerkers</i>	26
12.2.2	<i>Volume en aard van informatie</i>	26
12.2.3	<i>Informatiesystemen</i>	26
12.2.4	<i>Sturing en naleving</i>	26
12.2.5	<i>Digitalisering werkprocessen</i>	26
12.2.6	<i>Datakwaliteit (in de keten)</i>	27
12.2.7	<i>Wegwerken papieren achterstanden</i>	27
12.3	Realisatie: Het programma Open op Orde	27

<b>13</b>	<b>Beheerste vernieuwing</b>	<b>28</b>
13.1	Visie: reduceren van risico en complexiteit	28
13.2	Doelen	28
13.2.1	<i>Vernieuwingsportefeuille</i>	28
13.2.2	<i>Vernieuwen met visie</i>	28
13.3	Volgende stap: inzicht in risico's	29
<b>14</b>	<b>Vervolgstappen</b>	<b>30</b>
14.1	Wat loopt al?	31
14.2	Het meerjaren informatieplan	31
14.3	Financiën	31
14.4	Voortgang via cycli	32
14.5	Risico's en Randvoorwaarden	32
14.5.2	<i>Absorptievermogen</i>	32
14.5.2	<i>Kennis en capaciteit</i>	32
14.5.3	<i>Investeringen</i>	32

# 1 Voorwoord

Voor u ligt de i-Strategie JenV 2022-2027. Deze i-Strategie is tot stand gekomen door middel van een intensief proces. De gehele i-Community<sup>1</sup> van JenV heeft zich tijdens dit proces verdiept in de uitdagingen voor de komende periode. Ook heeft ze gekeken wat nodig is om deze uitdagingen vervolgens het hoofd te bieden.

Het Ministerie van Justitie en Veiligheid staat ook de komende periode voor de nodige beleidsopgaves, zoals de herziening van het wetboek van strafvordering en de aanpak van ondermijning. Cybersecurity en cybercriminaliteit drukken een steeds grotere stempel op onze maatschappij en in de nasleep van de kinderopvangtoeslagenaffaire wordt (interdepartementaal) gewerkt aan het meer mensgericht maken van de uitvoering. Hiernaast verschuift de publieke opinie over wat transparant en openbaar moet zijn, en is er steeds meer behoefte aan het vastleggen en verantwoorden van de manier waarop overheden met informatievoorziening omgaan.

We hebben op het gebied van informatievoorziening al veel om trots op te zijn. Een goede technologische basisinfrastructuur en een goede basis in het beheersen van de omgang met persoonsgegevens. Diverse succesvolle innovatietrajecten, bijvoorbeeld op het gebied van de cloud en datagedreven werken. Maar vooral een steeds betere en intensievere samenwerking met opdrachtgevers en toezichthouders binnen het IV-domein. In de afgelopen begrotingsronde is een eerste stap gezet om de achterstand in de structurele meerjarige financiering van IV te verbeteren. Met deze i-Strategie maken we een stap om de strategische sturing van de IV te versterken en de digitale transformatie nog verder te brengen.

Dat we veel hebben om trots op te zijn, betekent niet dat geen verdere stappen kunnen zetten om ook de uitdagingen van de toekomst aan te kunnen. In deze i-Strategie JenV vindt u de acht strategische thema's waarvan onze i-Community en haar opdrachtgevers heeft vastgesteld dat dit de randvoorwaarden zijn om mee te komen in de uitdagingen van vandaag en morgen. Daarnaast sluit dit aan bij de beweging die met JenV Next Level<sup>2</sup> is ingezet om onszelf, wat betreft de manier waarop we onze opgaven aanpakken, naar een hoger niveau te tillen. Zowel voor iedere organisatie apart als in de (departementale) samenwerking, zowel langs de as van informatievoorziening als in het gedrag van onze medewerkers.

De thema's zijn verkend in diverse sessies met de i-Community JenV en diverse stakeholders. In deze sessies is besproken wat de implementatie van de i-Strategie JenV zou moeten opleveren. Vervolgens is bepaald wat onze i-Community daarvoor in de komende jaren moet ondernemen om dat te realiseren. Opvallend is de vrijwel unanieme steun van de deelnemers aan de sessies voor de als belangrijkste benoemde opgaven voor de i-Community JenV voor de komende drie tot vijf jaar. Ze wil nadrukkelijker dan voorheen werken aan het realiseren van meerwaarde voor de samenleving en wil dat doen door nauwer samen te werken met beleid, wetgeving, uitvoering en toezicht. Een tweede observatie uit de sessies is dat collega's in de i-Community JenV nog sterk bezig blijken met verwerking van de Toeslagenaffaire. In alle sessies hebben collega's expliciet de wens uitgesproken om een situatie te voorkomen als die is ontstaan in de aanloop naar de affaire. Ook in dit kader benadrukken de collega's daarbij de noodzaak van verbetering van de samenwerking tussen beleid, wetgeving, uitvoering en IV en het slechten van de muur die er soms nog is tussen 'digitale-' en 'reguliere-' dienstverlening.

We moeten het samen mogelijk maken. Eenieder die de inhoud van dit stuk tot zich neemt, wordt van harte uitgenodigd om constructief bij te dragen aan dit groeiproces.

Emine Özyenici  
Hoofddirecteur Bedrijfsvoering, tevens CIO JenV

<sup>1</sup> Specialisten op het gebied van informatievoorzieningen (zoals enterprise architecten, informatiemanagers, informatiebeveiliging- en privacyspecialisten) werkzaam bij verschillende onderdelen en sui-generi in het JenV domein.

<sup>2</sup> [JenV Next Level](#)

## 2 Leeswijzer

Ontwikkelingen zoals internationalisering, digitalisering, polarisering, participatie en veranderende verwachtingen van de overheid, hebben grote impact op ons werk. Tegelijkertijd leert bijvoorbeeld de toeslagenaffaire ons dat het zaak is bij al deze veranderende ontwikkelingen de menselijke maat in het oog te blijven houden. De opgaves zijn complex. De wapenwedloop met criminelen om geavanceerde technologie kent geen *level playing field*. Er bestaat spanning tussen effectieve opsporing en wet- en regelgeving, bijvoorbeeld over koppeling van data. Beelden over asielzoekers domineren de discussie over migratie, terwijl migratie zoveel meer is. Ondermijnende criminaliteit dreigt onderdeel van het dagelijkse leven te worden en ondergraaft zo het vertrouwen in de rechtstaat.

Om van waarde te zijn voor de maatschappij moeten we in staat zijn om ons snel aan te passen aan de continu veranderende wereld. Hieruit ontstaat de opdracht onze organisatie steeds door te ontwikkelen en ook onszelf blijvend te trainen. We moeten permanent leren, voortdurend anticiperen. Bijsturen waar nodig en innoveren waar mogelijk. Steeds kijkend naar of wat we doen ook in de praktijk effectief is voor de burger. Alleen dan kunnen we echt samen werken aan recht en veiligheid.

Wat vandaag de juiste koers is, is dat morgen misschien niet meer. De opdracht van JenV Next level is om zoveel mogelijk samen en in afstemming te kijken naar wat overmorgen nodig is. Een opdracht die breed omarmd is met de totstandkoming van deze i-Strategie en met dank aan veel collega's uit de i-Community heeft geresulteerd tot onderhavig stuk.

De opzet van deze i-Strategie is bedoeld om de vorm van een papieren exercitie te ontstijgen. Het moet een integraal onderdeel worden van het handelen van de professionals die zich hiervoor inzetten. Hoewel dit stuk niet alles tot in detail voorschrijft, heeft het wel draagvlak vanuit de i-Community JenV. Zij zijn immers medeverantwoordelijk voor de opgehaalde inhoud. Op sommige onderwerpen zijn we al met elkaar aan de slag en beschrijven we welke doelen we in de toekomst nog meer willen behalen. Andere thema's zijn nieuw. Dit zijn zaken waarover we nog verder met elkaar in dialoog willen gaan en bekijken hoe we concreet willen samenwerken om de gewenste doelen en resultaten te behalen.

Iets anders om bij het lezen van dit stuk in het achterhoofd te houden, is dat deze toekomstgericht is geschreven. De toekomst laat zich nooit precies voorspellen en het is veranderkundig onverstandig gebleken dit wel aan te nemen. Om reëel te blijven biedt dit stuk niet alle antwoorden tussen nu en 2027. De ambitie van deze i-Strategie is om stapsgewijs een groeipad in te gaan. Periodiek, of waar nodig, doen we aanpassingen op basis van voortschrijdende inzichten en concretere uitwerkingen.

We lichten in hoofdstukken 3, 4 en 5 toe welke doelgroepen we onderkennen, vanuit welke context deze i-Strategie tot stand is gekomen en hoe de visie en doelen van dit stuk geduid kunnen worden.

Voor de leesbaarheid van het stuk en de hanteerbaarheid van de verandering hebben we een grove onderverdeling in thema's gemaakt. Deze worden uitgewerkt in de hoofdstukken 6 tot en met 13. Ieder onderwerp en thema heeft raakvlakken en overlap met andere onderwerpen. Ook beïnvloeden ze elkaar. Vanwege de complexiteit en hoeveelheid is een perfecte uiteenrafeling en onderverdeling van de inhoud niet te maken. Dit is ook geen voorwaarde om samen stappen te maken. Door in deze tekst kernachtig te blijven proberen we, in ieder geval op papier, de complexiteit te reduceren. Diepgaandere analyses en uitgebreid beschreven plannen zijn beschikbaar voor de reeds in uitvoering zijnde thema's. Voor de nieuwe worden deze in de komende planfasen gemaakt.

De uitwerkingen en nadere concretisering van strategie naar uitvoering, voor zover we deze op dit moment kunnen geven, staan in hoofdstuk 14 toegelicht. Zo hebben we bij elk thema kort visueel weergegeven in welke fase (definitie, plan of uitvoering) het thema zich momenteel bevindt. Een belangrijke eerstvolgende stap is bijvoorbeeld het meerjaren informatieplan, dat in hoofdstukken 8 en 14 staat beschreven.

Concluderend hopen we dat u zich als lezer meegenomen voelt in de ambities van de i-Community van JenV die zich nu al hard inzet om de gewenste resultaten te realiseren en dat u aanknopingspunten vindt om hier vanuit uw eigen rol en verantwoordelijkheid constructief aan bij te dragen.



### 3 Context

Het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV) is een samenwerkingsverband van organisaties die allemaal informatie verzamelen, verwerken en (met elkaar) delen. De impact van die informatie op de samenleving, op de levens van mensen, is vaak groot. Die impact impliceert dat JenV en haar medewerkers een grote verantwoordelijkheid hebben in de omgang met informatie en data. De verantwoordelijkheid raakt de inhoud van de informatie én de wijze waarop JenV de dienstverlening aan burgers aanbiedt; die is meer en meer digitaal. Deze i-Strategie is opgesteld vanuit het uitgangspunt dat verandering een continu proces is. De grootste verschillen met voorgaande i-Strategieën van JenV is dan ook dat deze voor een groot deel reeds in ontwikkeling is. Concrete vervolgstappen worden benoemd en gekoppeld aan een Meerjaren informatieplan (MIP) waarin iteratief bijgestuurd wordt op te behalen doelen en benodigde middelen.

De afgelopen jaren zijn diverse rapporten<sup>3</sup> verschenen over het functioneren van de overheid, met name over de dienstverlening van de overheid aan burgers. De rapporten hebben onder meer duidelijk gemaakt dat JenV haar maatschappelijke opgaven alleen kan realiseren in samenwerking met partners binnen het Rijk, bij andere bestuurslagen als gemeenten en Europa, met de juridische beroepsgroepen en met private organisaties.

De opdracht die we onszelf hebben gesteld in JenV Next Level<sup>4</sup> is om vanuit de praktijk van de burger te anticiperen. Om waar nodig bij te sturen en zo nodig te innoveren: *citizen centered Justice*. We willen daarbij een open en transparante organisatie zijn, een betrouwbare partner, en resultaat leveren in de veranderende samenleving.

De i-Community JenV heeft de ambitie van JenV Next Level als uitgangspunt genomen voor haar i-Strategie: JenV wenst zich middenin de digitale samenleving te plaatsen. Deze i-Strategie beschrijft hoe we ons een plek middenin de digitale samenleving kunnen verwerven. Die plek middenin de digitale samenleving sluit aan op de hoofdlijnen van het Digitaliseringsbeleid van Staatssecretaris van Huffelen<sup>5</sup>. Zij schrijft in haar brief aan de Tweede Kamer van 8 maart 2022 dat “het kabinet werkt aan een veilige, inclusieve en kansrijke digitale samenleving voor alle Nederlanders.” Met name de passages over het *Digitale Fundament* en de *Digitale Overheid* zijn overeenkomstig met de ambitie van deze i-Strategie JenV.

De i-Strategie JenV is opgezet als een overzicht over de JenV-brede, duurzame informatievoorzieningsportefeuille voor de komende jaren. Het bestaat uit trajecten die al onder handen zijn en trajecten die tijdens een strategische inventarisatie met de i-Community JenV en haar opdrachtgevers zijn geïdentificeerd en als prioriteit zijn aangemerkt. Daarmee combineert het lopende programma's, zoals de JenV inbreng in het programma Open op Orde over de Informatiehuishouding, Informatiebeveiliging 2.0 en Datagedreven werken, met nog op te starten initiatieven rondom i (informatie) in het hart van beleid, wetgeving en uitvoering, Digitaal Grondvlak, Versterking van de besturing van de informatievoorziening en Mensgerichte dienstverlening. Deze nieuwe thema's vinden hun oorsprong grotendeels in de bevindingen rondom Werk aan Uitvoering<sup>6</sup>, het Parlementaire Onderzoek Kinderopvangtoeslagen<sup>7</sup> en de i-Strategie Rijk<sup>8</sup>.

<sup>3</sup> Bijvoorbeeld de Vaste Kamercommissie voor Digitale Zaken, Parlementaire Onderzoekscommissie Toeslagen, Werk aan Uitvoering, WRR rapport Digitale Ontwrichting, Nationale Digitaliseringsstrategie

<sup>4</sup> [JenV Next Level](#)

<sup>5</sup> [Kamerbrief hoofdlijnen beleid voor digitalisering](#)

<sup>6</sup> [Kamerbrief over traject 'Werk aan uitvoering'](#)

<sup>7</sup> [Eindverslag Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag](#)

<sup>8</sup> [i-strategie Rijk 2021-2025](#)

## 4 Doelgroepen

De i-Strategie van JenV kent meerdere doelgroepen en evenzoveel verschillende doelen.

De bestuurders van JenV, vertegenwoordigd in de (Brede) Bestuursraad, de Strategische Bedrijfsvoering Raad (SBR) en de CIO-raad van JenV, en haar ketens passen deze i-Strategie toe als duiding voor de inhoudelijke richting die we op het gebied van IV nemen en als kapstok om de verschillende IV-trajecten te positioneren ten opzichte van elkaar en onze maatschappelijke doelen.

De taakorganisaties van JenV, de ketens en sui generis organisaties, hanteren de i-Strategie JenV als kapstok voor het opstellen van de i-Strategie voor hun eigen organisatie. Daarmee een consistent geheel vormend over alle JenV onderdelen heen.

De specialisten op het gebied van informatievoorziening van JenV, vertegenwoordigd in de i-Community JenV, gebruiken de i-Strategie JenV als richtingbepalend overzicht voor de verschillende, complexe trajecten waar zij invulling aan moeten geven. Zij gaan met deze i-Strategie aan het werk om hier portfolio's, plannen en architectuur aan te verbinden. Zij gebruiken het als kapstok om te toetsen of we de juiste dingen doen op het gebied van informatievoorziening.

De i-Strategie JenV wordt door controllers toegepast als basis voor het vormgeven van monitoring van de voortgang van de realisatie van deze i-Strategie. Het doel is de *plan-do-check act* cirkel, sluitend te maken. Dit door middel van planvorming, concretisering van beoogde doelen (al dan niet in een groeimodel), het benoemen van KPI's en het beleggen van verantwoordelijkheden voor de realisatie van het themaplan.

De toezichthouders op het werkveld van JenV, zoals de Auditdienst Rijk, De Algemene Rekenkamer en de Inspectie JenV, gebruiken de i-Strategie JenV om zicht te krijgen waar het ministerie op het gebied van informatievoorziening naartoe beweegt.

De i-Strategie is van heel JenV in het algemeen, en de specialisten in het i-domein in het bijzonder. Zij zijn niet alleen de afnemers van dit product, maar hebben een zeer grote rol in de totstandkoming en realisatie ervan. Hiermee is de i-Strategie van JenV niet een van hogerhand opgelegd kader, maar een richtinggevende visie met draagvlak.

## 5 Visie en doelen

### 5.1 Visie

*Beleid en wetgeving van JenV eindigt in een digitale context bij de publieke organisaties op het JenV-domein, bij burgers en/of bij bedrijven. De proactieve betrokkenheid van de i-Community JenV bij beleidsvorming en -uitvoering en de vertaling daarvan naar de digitale wereld is daarom onontbeerlijk om beleid en wetgeving de beoogde impact te laten maken. Andersom dienen beleidsmakers en wetgevingsjuristen rekening te houden met de digitale mogelijkheden op en in het JenV-domein en haar ketens. Dit draagt eraan bij dat beleid en wetgeving conform de bedoeling, via de uitvoering, bij burgers en bedrijven beland. Verder creëert dit een kans om innovatieve technologieën in te zetten voor het adresseren van maatschappelijke opgaves. Nu het leven meer in digitale context plaatsvindt, is het aan ons om deze ontwikkeling bij te houden en tegelijkertijd adequaat de informatie te beveiligen en van de juiste waarborgen te voorzien in relatie tot privacybescherming. Als we qua digitale ontwikkeling achterlopen, ontstaat het risico dat maatschappelijke waarden, zoals bescherming en recht, worden ondermijnd en uitgehold (of aan waarde verliezen).*

### 5.2 Doelen

#### 5.2.1 JenV midden in de Digitale Samenleving

We plaatsen de burger centraal. Hierdoor is een brede behoefte ontstaan om digitale dienstverlening te gaan bezien vanuit een integrale dienstverleningsfilosofie. Waar uitvoering, beleid, wet- en regelgeving samen met de i-Community JenV komen tot een gezamenlijke visie rondom dienstverlening en de ondersteunende rol van digitalisering daarin. Verdere verdieping van deze doelstelling vindt plaats in hoofdstuk 6, Mensgerichte dienstverlening.

#### 5.2.2 Benutten mogelijkheden van informatievoorziening voor beleidsdoelen

De bescherming van de grondrechten van burgers is een centraal element in de plannen van de regering voor de digitalisering van Nederland. Tegelijkertijd blijkt informatievoorziening een cruciaal element in de realisatie van de maatschappelijke opgaven en beleidsdoelen van JenV. Deze meervoudige en wederzijdse afhankelijkheid van beleidsimplementatie en informatievoorziening leidt tot de behoefte aan een uitwisselmechanisme tussen IV, beleid en uitvoering. Verdere verdieping van deze doelstelling vindt plaats in hoofdstuk 7.1 in het hart van beleid, wetgeving en uitvoering.

#### 5.2.3 Sturen op wendbaarheid

We zijn een open en transparante organisatie, een betrouwbare partner die resultaten levert in een veranderende samenleving. Voor wat betreft besturing betekent dit dat we in control zijn. Dit betekent dat we de basis op orde hebben, in staat zijn tot sturen op het nu én op de lange termijn en daarbij wendbaar zijn: Next Level JenV. Deze i-Strategie ondersteunt de benodigde digitale transformatie, die ons gaat voorzien van IV-instrumenten die de dienstverlening aan burgers en bedrijven verbetert. Die transformatie vereist enerzijds meerjarige plannen en anderzijds een geformaliseerd beleidsproces dat gekoppeld is aan het begrotingsproces. Verdere verdieping van deze doelstelling vindt plaats in hoofdstuk 8, Versterking van de besturing van de informatievoorziening.

#### 5.2.4 Wendbare, duurzame en stabiele informatievoorziening

Met meer afnemers, binnen en buiten de muren van JenV, hogere milieueisen, toenemende cyberdreiging, complexere bewerkingen, snellere implementaties van wet- en regelgeving en snellere technologische ontwikkelingen moet ook de i-infrastructuur van JenV beheersbaarder, toegankelijker, duurzamer en waar mogelijk flexibeler worden. Verdere verdieping van deze doelstelling vindt plaats in hoofdstuk 9, Doorontwikkelen Digitaal Grondvlak.

#### 5.2.5 Continue informatiebeveiliging

We hebben veel systemen en informatie die voor het uitvoeren van onze taken noodzakelijk zijn. De maatschappelijke belangen zijn groot, de dreigingen op het gebied van digitale weerbaarheid nemen toe en de cybercriminaliteit professionaliseert. Daarom is versterking van informatiebeveiliging en digitaal weerbare medewerkers een continue uitdaging welke vraagt om voortdurende investeringen. Verdere verdieping van deze doelstelling vindt plaats in hoofdstuk 10, Digitale weerbaarheid.

#### 5.2.6 Data als strategisch bedrijfsmiddel

Datagedreven werken staat nooit op zichzelf, het dient altijd de burger en de maatschappij. De manier waarop gegevens gebruikt en gedeeld worden moet met meer structuur en effect, terwijl we ons meer en meer bewust moeten zijn van bescherming van privacy en doelbinding. We moeten ons daarbij realiseren dat datagedreven werken geen techniek, project, programma of gereedschap is dat wordt ingekocht. Datagedreven werken mogelijk maken vraagt veel van bestuurders, management, domeinexperts, (beleids)medewerkers, architecten en engineers, zowel aan (data) leverende- als aan (data) consumerende kant. Verdere verdieping van deze doelstelling vindt plaats in hoofdstuk 11, Datagedreven werken.

#### 5.2.7 Transparante informatie voor burger en maatschappij

Burgers en de maatschappij hebben recht op transparante informatie. Er mag geen twijfel bestaan over hoe een zaak uiteindelijk tot stand is gekomen, wie verantwoordelijk was voor het besluit en waar en hoe dit besluit is vastgelegd. Een goed functionerende overheid begint bij volledige, betrouwbare en transparante overheidsinformatie. Verdere verdieping van deze doelstelling vindt plaats in hoofdstuk 12, Informatiehuishouding.

#### 5.2.8 Reduceren van risico en complexiteit

We weten op een beheersbare manier met onze verouderde systemen om te gaan. Omdat we inzicht hebben in de levenscyclus van onze systemen, en processen ingericht hebben, kunnen we borgen dat verouderde systemen en eventuele bijbehorende risico's acceptabel zijn. (Nieuwe) systemen worden, waar mogelijk, opgebouwd uit verschillende diensten uit het Digitaal Grondvlak. Hiermee neemt de complexiteit af. Verdere verdieping van deze doelstelling vindt plaats in hoofdstuk 13, Beheerste vernieuwing.

## 6 Mensgerichte dienstverlening

### 6.1 Visie: JenV midden in de digitale samenleving

*Onze dienstverlening is bereikbaar, transparant, eenduidig en begrijpelijk maar tegelijkertijd ook steeds meer digitaal. Op het gebied van dienstverlening en communicatie komen steeds meer verplichtingen. Ketens, taakorganisaties en sui generis organisaties zien mogelijkheden tot kwaliteitsimpulsen voor de diensten die zij aan de burgers en maatschappij leveren. We plaatsen onze dienstverlening (aan burgers, bedrijven en andere bestuurslagen) centraal. Hierdoor is een brede behoefte ontstaan om digitale dienstverlening te gaan bezien vanuit een integrale dienstverleningsfilosofie. Waar uitvoering, beleid, wet- en regelgeving samen met de i-Community JenV komt tot een gezamenlijke visie rondom dienstverlening en de ondersteunende rol van digitalisering daarin. Diensten van JenV hebben verschillende opdrachten en werken voor verschillende doelgroepen. Hierdoor is ook hun dienstverlening specifiek toegespitst op de taak die de verschillende organisaties in het JenV werkkerrein hebben. Dit verschil in dynamiek is een van onze grote krachten.*

### 6.2 Doelen



#### 6.2.1 Recht op inzage en correctie

In toenemende mate worden data en informatie van ons als burgers door organisaties verzameld, geanalyseerd en gedeeld en op basis hiervan worden besluiten gebaseerd die ingrijpen in levens van mensen. Het is noodzakelijk dat we als overheid transparant zijn over onze omgang met deze data en informatie en duurzaam en effectief inzage geven in hoe we deze data en informatie opslaan, delen en bewerken. Dit geldt tevens voor transparantie op toepassing en werking van algoritmes in beleid en uitvoering. Mochten we hier fouten in maken, dan worden deze hersteld.



#### 6.2.2 Samenwerking met partijen van buiten het publieke domein

Door specifieke kennis en kunde van buiten te halen zijn we in staat om dienstverlening voor de burger te verbeteren. Dit kunnen partijen met een commerciële inslag zijn, maar ook andere bestuurslagen of uitvoeringsorganisaties buiten het JenV-domein. We ontwikkelen de condities voor samenwerking en monitoren de kwaliteit van dienstverlening. Dit alles gebeurt middels certificering van derde partijen om de kwaliteit, kosten, en waarborgen als privacy en beveiliging op orde te brengen en houden.



#### 6.2.3 Bereikbare dienstverlening

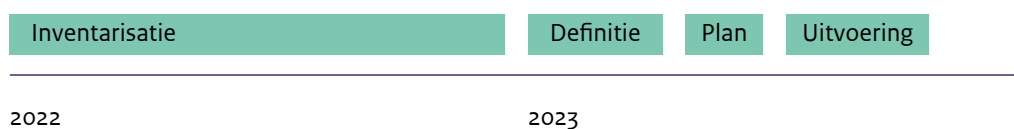
Afhankelijk van de rol en de verhouding van JenV tot de burger wordt gekozen voor het meest passende communicatiekanaal. Om dit mogelijk te maken hebben we inzicht in informatiestromen en kanaalkeuzes. Hierdoor krijgt de burger, ongeacht het kanaal van zijn keuze, eenduidig, in de gewenste taal en taalniveau, antwoord op vragen.

Dit wordt mogelijk gemaakt door de informatievoorziening zo te ontwerpen dat informatie, ongeacht kanaalkeuze, beschikbaar komt. We maken gebruik van portalen voor specifieke doelgroepen en de bijbehorende informatiebehoefte.

### 6.3 Volgende stap: inventarisatie en analyse dienstverlening

Er komt een inventarisatie en analyse van kansen en mogelijkheden om concrete verbeteringen te realiseren op het gebied van de bovenstaande doelen van dienstverlening. Hierbij wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van de al bestaande dienstverleningsgedachte van de Manifestgroep<sup>9</sup> en de visie op dienstverlening van Werk Aan Uitvoering<sup>10</sup>.

De inventarisatie en analyse omvat *best practices* waar JenV-organisaties van elkaar kunnen leren. Ook verbetervoorstellen op het gebied van digitalisering om de dienstverlening een kwaliteitsimpuls te geven en adviezen op procesinrichting om eenduidigheid van dienstverlening mogelijk te maken zijn onderdeel van de inventarisatie. Het Architectuurforum van JenV neemt een trekkersrol bij het tot stand komen van de inventarisatie. Zij waarborgen de verbinding met specialisten uit de uitvoering, beleid, wet- en regelgeving én de i-Community JenV.



<sup>9</sup> Het samenwerkingsverband van de vijftien grote uitvoeringsorganisaties van Nederland

<sup>10</sup> [Dienstverlening | Werk aan Uitvoering](#)

## 7 In het hart van beleid, wetgeving en uitvoering

### 7.1 Visie: benutten mogelijkheden van informatievoorziening voor beleidsdoelen

*Burgers en bedrijven verwachten dat de overheid een hoge kwaliteit van dienstverlening biedt. De rapporten van de Parlementaire Onderzoekscommissie Kinderopvangtoeslagen en Werk aan Uitvoering geven daarnaast in hoofdletters aan dat bij de dienstverlening van de overheid de menselijke maat expliciet voorop moet staan. De daartoe benodigde verbetering van de digitale dienstverlening vergt intensieve samenwerking tussen de i-Community JenV en beleidsmakers, wetgevingsjuristen en de uitvoeringsorganisaties, zodat de mogelijkheden van de informatievoorziening van JenV ten volle wordt benut voor het realiseren van de beleidsdoelen.*

De bescherming van de grondrechten van burgers is een centraal element in de plannen van de regering voor de digitalisering van de Rijksoverheid. Tegelijkertijd blijkt informatievoorziening, waar digitalisering onderdeel van uitmaakt, een cruciaal element in de realisatie van de maatschappelijke opgaven en beleidsdoelen van JenV. Deze meervoudige en wederzijdse afhankelijkheid van beleidsimplementatie en informatievoorziening leidt tot de behoefte aan een uitwisselmechanisme tussen IV, beleid en uitvoering. De i-Community JenV streeft daarom naar nauwe betrokkenheid bij de beleidsvorming en de ontwikkeling van wet- en regelgeving binnen JenV, bij de ontwikkeling van de Rijksbrede i-agenda en ook op het Europese domein waar voor de komende jaren een grote digitaliseringsopgave is geformuleerd. Een belangrijke randvoorwaarde om bovengenoemde te behalen is dat we allemaal dezelfde taal spreken. Hierdoor verstaan we elkaar en ontstaat wederzijds begrip.

### 7.2 Doelen



#### 7.2.1 i-vakmanschap

De i-Community JenV kan alleen meerwaarde bieden aan beleid, wetgeving en uitvoering als haar i-vakmanschap van voldoende niveau is. Dat betekent ten eerste dat zij haar kennis op het gebied van technologie en informatievoorziening op peil moet houden. We zorgen hiervoor door aan te sluiten bij de Rijksbrede initiatieven rondom i-vakmanschap en de inzet van de JenV academie. Bovendien moet onze i-Community haar responsiviteit op de verwachtingen van beleidsdirecties versterken. Dit doet zij door proactief aan te sluiten op de beleidsagenda van JenV.



#### 7.2.2 i-bewustzijn

Het versterken van het i-bewustzijn van (beleids)medewerkers en wetgevingsjuristen vereist dat ze zowel de mogelijkheden als beperkingen van informatievoorziening binnen JenV leren kennen. De beperkingen komen voort uit de wenselijkheid van JenV-brede synergie, financiële beperkingen, en de strikte toetsing van informatiebeveiliging en privacy door publieke toezichthouders en private organisaties. Een ander belangrijk aspect van het i-bewustzijn van beleidsmedewerkers is het tonen van de mogelijkheden van digitalisering en datagedreven werken en hen te laten kennismaken met de bestaande voorzieningen en complexiteit van het bijbehorende beheer.

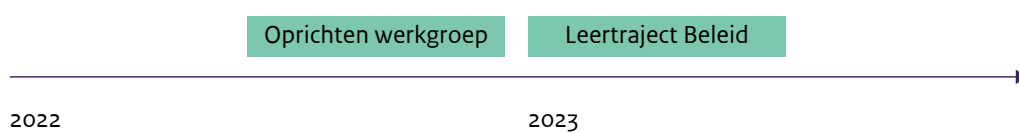


#### 7.2.3 Iteratieve Feedbackloop

Vertegenwoordigers van de i-Community JenV hebben in meerdere sessies gedeeld dat zij wensen dat ervaringen uit de dagelijkse praktijk vaker, nadrukkelijker en sneller worden gebruikt om beleid, wetgeving en IV-ondersteuning van de praktijk aan te passen aan de behoeften van medewerkers en burgers. Een uitkomst van *I in het hart van beleid, wetgeving en uitvoering* is de opzet en het piloten van een proces die deze feedbackloop laat leiden tot concreet ervaren verbeteringen van JenV-dienstverlening door burgers en bedrijven. Denk hierbij aan het gebruik van data en informatie, maar ook het toepassen van algoritmes.

### 7.3 Volgende stap: verbinding en samenwerking

Voor de volgende stap is aanhaken bij de initiatieven van de Brede Bestuursraad om multidisciplinaire teams aan te sluiten en te laten participeren in de beleidsagenda van JenV. Een van de belangrijke initiatieven is de doorontwikkeling van het Integraal Afwegingskader voor beleid en wetgeving (IAK)<sup>11</sup>. *I in het hart van...* is ook in de i-Strategie Rijk een belangrijk thema. We hebben aansluiting gevonden bij het ministerie van SZW, de uitvoerder van dat thema, waar het CIO-office inmiddels enige ervaring heeft opgedaan in het verbinden van beleidsdirecties, wetgeving, uitvoeringsorganisaties met hun i-Community. De i-Community JenV werkt samen met collega's van beleid, wetgeving en uitvoering en sluit aan bij een nieuw of onlangs gestart beleidstraject en gaat daarmee ervaring opdoen met de samenwerking tussen de verschillende disciplines binnen JenV.



<sup>11</sup> [Integraal afwegingskader voor beleid en regelgeving \(IAK\)](#)



## 8 Versterking van de besturing van de informatievoorziening

### 8.1 Visie: sturen op wendbaarheid

*De ambitie van JenV Next Level is dat we een open, transparante organisatie zijn en een betrouwbare partner die resultaten levert in een veranderende samenleving. Wat betreft besturing betekent dit dat we in control zijn. Dat we de basis op orde hebben, in staat zijn tot sturen op het nu én op de lange termijn, en dat we daarbij wendbaar zijn. Deze i-Strategie ondersteunt de voor JenV Next Level benodigde digitale transformatie, die ons gaat voorzien van IV-instrumenten die de dienstverlening aan burgers en bedrijven verbetert. Die transformatie vereist enerzijds meerjarige plannings en anderzijds een geformaliseerd beleidsproces dat idealiter gekoppeld is aan het begrotingsproces. Tegelijkertijd is er de noodzaak om beleids- en wetgevingstrajecten te voorzien van voldoende middelen om de bijbehorende informatievoorziening te ontwikkelen. Ook is er de opgave om bestuurlijke afspraken te maken met partners op andere bestuurslagen en in de private sector waarmee we ons middenin de digitale samenleving gaan begeven.*

### 8.2 Doelen



#### 8.2.1 Effectief sturen op informatievoorziening

Nog niet alle JenV-organisaties beschikken over een meerjaren informatie(beleids)plan dat inzicht en overzicht geeft over de eigen informatieplanning en –voorziening. De huidige sturing is daardoor min of meer ad hoc met risico's voor de continuïteit van de (eigen, of keten-)informatievoorziening. Meerjarige informatieplanning is bovendien noodzakelijk om op tijd aan te haken in de financiële processen wanneer de noodzaak ontstaat voor aanvullende financiering. Het Besluit CIO-stelsel Rijk verplicht alle departementen om jaarlijks een meerjaren informatieplan op hoofdlijnen op te stellen om onder andere de Tweede kamer te informeren. Om de planning en realisatie van de JenV-brede thema's in deze i-Strategie in goede banen te leiden is ook een departementaal meerjaren informatieplan voorzien. Dit plan wordt uitgebreider en concreter dan de versie voor externe partijen zoals de Tweede Kamer. Voor een effectieve sturing op de informatievoorziening is het noodzakelijk deze verschillende 'plannen' en ook de bijbehorende rapportageprocessen zodanig op elkaar af te stemmen dat ze elkaar versterken en een minimale administratieve last vormen.



#### 8.2.2 Verbetering besturings- en financieringsmechanisme IV/ICT

CIO's en CFO's werken aan methodieken en besturingsmechanismen die meebewegen met de behoefte aan, en kostenstijging van informatievoorziening. Duidelijk is dat de digitale transformatie meerjarige plannings vergt en daarmee meerjarige budgetten en financieringsafspraken. Daarbij komt ook uitdrukkelijker het prioriteringsvraagstuk aan de orde om beter om te gaan met de continue stapeling van ambities en verplichtingen die op de informatievoorziening afkomen. Hiertoe is een versterking van het besturings- en financieringsmechanisme noodzakelijk waarbij ook de driehoek (opdrachtgever, opdrachtnemer, eigenaar) een nadrukkelijke rol speelt.

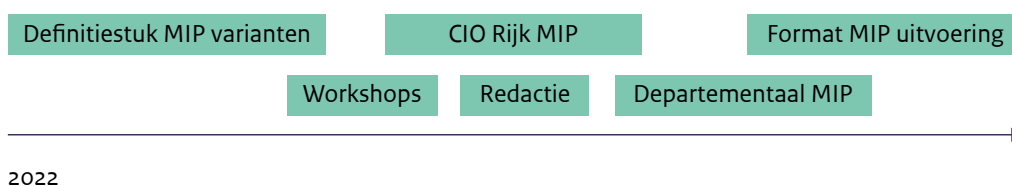


#### 8.2.3 Versterking samenwerking met andere dienstverleners op het JenV-domein

Conform de strategische agenda 'Samen werken aan Recht en Veiligheid' gaat de i-Strategie JenV ervan uit dat onze maatschappelijke opgaven alleen samen met partners op andere bestuurslagen, juridische beroepsgroepen en private organisaties kunnen worden verwezenlijkt. Dergelijke samenwerking draait op veilige, betrouwbare en legitieme informatievoorziening en -uitwisseling die optimaal wordt ondersteund door technologie. De eerste stap tot samenwerking is kennismaken met de partners en hun IV-instrumenten om vervolgens gezamenlijk te bedenken en realiseren hoe de samenwerking vorm moet krijgen.

### 8.3 Volgende stap: meerjaren informatieplannen

De CIO-raad neemt de verantwoordelijkheid op zich voor de besturing van het meerjaren informatieplan (MIP), dat zich richt op de uitvoering van de thema's zoals benoemd in deze i-Strategie. Het voorportaal van de CIO-raad voor Vraagsturing en Informatieplanning (VSIP), wordt gevraagd om in samenwerking met de verantwoordelijken voor de thema's dit meerjarenplan voor te bereiden. Ze worden hierbij ondersteund door het CIO-office. Uiteraard gebeurt dit in afstemming met de collega's in beleid, wetgeving en uitvoering. De verbetering besturings- en financieringsmechanisme IV/ICT is onderdeel van de uitwerking van de JenV-brede werkagenda spoor 2, versnelling digitale agenda en wordt daar ontwikkeld in samenspraak en samenwerking met de uitvoeringsorganisaties, DFEZ, DEA, beleidsdirecties, DI&I en DWJZ.



## 9 Doorontwikkelen Digitaal Grondvlak

### 9.1 Visie: wendbare, duurzame en stabiele informatievoorziening

*Met meer afnemers, binnen en buiten de muren van JenV, hogere milieueisen, toenemende cyberdreiging, complexere bewerkingen, snellere implementaties van wet- en regelgeving en snellere technologische ontwikkelingen moet ook de i-infrastructuur van JenV beheersbaarder, toegankelijker, duurzamer en flexibeler worden. Dit doen we met het Digitaal Grondvlak.*

We hebben de afgelopen jaren ingezet op gemeenschappelijke digitale diensten. Denk hierbij aan voorzieningen zoals de e-Handtekening<sup>12</sup>, het Centraal Digitaal Depot<sup>13</sup> en Justitienet<sup>14</sup>. Het Digitaal Grondvlak van JenV is echter méér dan een verzameling van gemeenschappelijke voorzieningen. Het is de basis voor ontsluiting van voorzieningen en (data)diensten naar andere bestuurslagen, commerciële afnemers en de burger. Met het ontwikkelen van het Digitaal Grondvlak leggen we de basis voor eenduidige en verbeterde dienstverlening. Het Digitaal Grondvlak stelt ons in staat om de levenscyclus van de gezamenlijke voorzieningen en (data)diensten beter te beheersen en, met behulp van de Technologie-agenda JenV<sup>15</sup>, innovatieve ontwikkelingen te gebruiken voor betere dienstverlening.

### 9.2 Doelen



#### 9.2.1 Optimalisatie gebruik van het Digitaal Grondvlak

We kennen een groot aantal gemeenschappelijke voorzieningen, (data)diensten en koppelvlakken die bepalen hoe onze dienstverlening eruitziet. Denk hierbij aan de gemeenschappelijke diensten van JenV, voorzieningen die ons vanuit Europa aangeboden worden, de Generieke Digitale Infrastructuur van de Rijksoverheid, maar ook commerciële aanbieders die hun diensten aanleveren aan (onderdelen) van JenV.

Deze zijn, voornamelijk, ontstaan vanuit een specifieke behoefte en kennen daardoor veelal een specifieke aansturing, (aansluit)voorwaarden, levenscyclus en beheerstructuur. Tijdens de definitiestudie gaan we op zoek naar de gemeenschappelijkheid van de (huidige) diensten. Dit wordt vervolgens geplot op een gestandaardiseerd raamwerk. Hiermee krijgen we inzicht in de elementen die samen onderdeel uit gaan maken van het Digitaal Grondvlak.



#### 9.2.2 Diensten van het grondvlak beschikbaar via een gedeelde catalogus

We hebben een heldere, overzichtelijke en inzichtelijke catalogus waar de verschillende diensten en voorzieningen van het digitaal grondvlak in ondergebracht zijn. In deze catalogus is opgenomen wat de aansluit- en leveringsvoorwaarden zijn voor het gebruik van deze diensten.



#### 9.2.3 Eenduidige besturing van diensten en voorzieningen

Om ervoor te zorgen dat de onderdelen van JenV ook digitaal steeds beter op elkaar aansluiten is het nodig dat de besturing van het digitaal grondvlak gebeurt vanuit een gezamenlijke visie en ambitie. Middels sourcing, inkoop en levenscyclus van de gemeenschappelijke voorzieningen en (data)diensten die deel uitmaken van het digitaal grondvlak zorgen we ervoor dat deze passen bij de specifieke situatie van de klant.

<sup>12</sup> [e-Handtekening](#)

<sup>13</sup> [Digitaal archiveren](#)

<sup>14</sup> [Justitienet](#)

<sup>15</sup> [TechnologieAgenda JenV](#)



#### 9.2.4 Data eenduidig en begrijpbaar ter beschikking stellen

Één van de specifieke doelstellingen van de i-Strategie JenV is om de data te bevrijden uit de silo's van de bestaande systemen (zie verder ook 'Datagedreven werken'). Via het Digitaal Grondvlak wordt data als dienst en dus traceerbaar aangeboden binnen de gedeelde catalogus. Door via een logisch gegevensmodel de vertaling te maken van de technische implementatie van de bron, naar de doelbinding in wet- en regelgeving, kunnen we datalineaage op een behapbare manier introduceren. Middels het Digitaal Grondvlak is het mogelijk om sensitieve data ten behoeve van patroonherkenning en data-analyse te ontdoen van tot de persoon herleidbare kenmerken. De integrale toegangsvoorziening en proactieve monitoring zorgen vervolgens voor rechtmatig gebruik.



#### 9.2.5 Eenduidig beschikbaar stellen van diensten en voorzieningen.

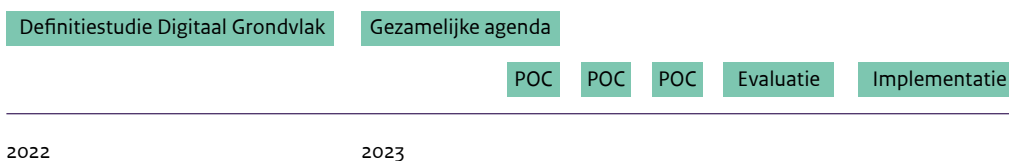
Via het Digitaal Grondvlak worden voorzieningen en diensten vanuit JenV, de (rijks)overheid, de EU en commerciële leveranciers beschikbaar gesteld voor onze ketens, taakorganisaties, sui generis organisaties, andere bestuurslagen en burgers. Het afnemen van de onderdelen van het Digitaal Grondvlak gaat standaard via de generieke toegangsvoorzieningen.

Omdat we in het Digitaal Grondvlak altijd kijken naar foutafhandeling, validatie, routing en transformatie van de diensten, monitoren we continu de 'gezondheid' van de dienst en kunnen we op- en afschalen naar gelang de wensen van de afnemer.

### 9.3 Volgende stap: definitiestudie

We zetten een definitiestudie op van de huidige gemeenschappelijke voorzieningen en (data)diensten die onderdeel moeten worden van het Digitaal Grondvlak. Onderdeel van die definitiestudie zijn de (aansluit)voorwaarden, koppelvlakken, beheerstructuren en financiering. De studie bestaat uit een inventarisatie, ontwerp en planfase. Deze definitiestudie wordt uitgevoerd door de leden van het CTO-overleg in nauwe samenwerking met de leden van het Architectuurforum.

Na de definitiestudie van het Digitaal Grondvlak stellen we een gezamenlijke agenda op. Hiermee maken we onderlinge samenhang en doorontwikkeling van de diensten in het Digitaal Grondvlak mogelijk. Er wordt gebruik gemaakt van, en aangesloten op, de bewezen aanpak bij de domeinen.



## 10 Digitale weerbaarheid

### 10.1 Visie: Continue informatiebeveiliging

*We hebben veel systemen en informatie die voor het uitvoeren van onze taken noodzakelijk zijn. De maatschappelijke belangen zijn groot, de dreigingen op het gebied van digitale weerbaarheid nemen toe en de cybercriminaliteit professionaliseert. Daarom is versterking van informatiebeveiliging en digitaal weerbare medewerkers een continue uitdaging die vraagt om voortdurende investeringen. Dit betekent dat organisaties, onder andere, moeten inzetten op doorontwikkeling van Security Operations, professionalisering van continuïteitsmanagement, weerbaarheid van personeel, het verduurzamen van de IB-organisatie en risico gebaseerd beveiligen. Doordat dreigingen ook via partners en leveranciers plaatsvinden wordt ook het keten- en inkoopbeheer van IT-voorzieningen verder verstevigd.*

### 10.2 Doelen



#### 10.2.1 Kwetsbaarheden zien

We willen inzicht hebben in de plaatsen waar de infrastructuur kwetsbaar is voor aanvallen op haar continuïteit en integriteit. Het gaat hier om het inzichtelijk maken van kwetsbaarheden in de JenV-infrastructuur in de breedste zin van het woord, en het op basis van die inzichten beheersen van het proces voor het verhelpen van die kwetsbaarheden. Het adequaat oplossen van kwetsbaarheden gebeurt meer in gezamenlijkheid, dus de samenwerking tussen het bestuursdepartement en de JenV-organisaties wordt verder geïntensiveerd.



#### 10.2.2 Aanvallen detecteren

We willen aanvallen zo snel mogelijk kunnen detecteren. Het detecteren van cyberdreigingen op alle plaatsen in de JenV-infrastructuur en -systemen waar het risico op een aanval het meest te verwachten is. Dat betekent dat het bestuursdepartement en de JenV-organisaties bepalen waar de risico's het grootst zijn en dat met een volwassen inrichting van de monitoring uitrol gezorgd wordt voor intensief toezicht op mogelijke cyber aanvallen.



#### 10.2.3 Incident response

Als JenV aangevallen wordt, is het zaak hier snel en adequaat op te reageren. Het trainen van de JenV-organisatie in de kordate en professionele reactie op cyberaanvallen. Aanvallen zijn niet te voorkomen. We investeren dus in detectie en respons. Waar nodig wordt externe expertise gecontracteerd om de JenV-onderdelen te ondersteunen bij het bestrijden van een aanval. Maar we zorgen er ook voor dat het eigen personeel getraind is op het bestrijden van een cyberaanval, onder andere door professionele simulaties.



#### 10.2.4 Herstel van een aanval

Na een aanval moeten we onze processen zo snel mogelijk kunnen herstellen. Het zekerstellen van IT-herstelcapaciteiten voor de JenV-infrastructuur en -systemen. Voor kritieke processen bepalen we wat de continuïteitseisen zijn, welke restrisico's gemitigeerd of geaccepteerd moeten worden, hoe redundantie ingeregeld moet worden en hoe processen en systemen hersteld moeten worden na een calamiteit.

Bovengenoemde doelen moeten leiden tot:

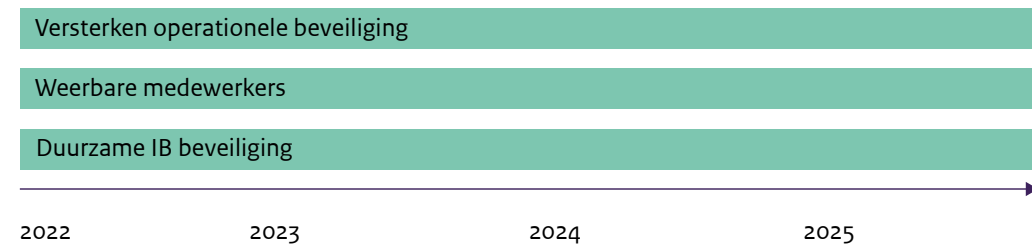
- a. Centrale operationele securitydienstverlening;
- b. Weerbare medewerkers;
- c. Duurzame organisatie van de informatiebeveiliging binnen JenV.

### 10.3 Realisatie: het Programma IB2.0

Het programma IB2.0 is gericht op de feitelijke beveiliging van JenV in de digitale omgeving. De volgende uitgangspunten worden gehanteerd voor de succesvolle verbetering van de feitelijke veiligheid:

1. Het verbeteren van de cyberweerbaarheid van JenV vergt intensieve samenwerking tussen het bestuursdepartement en de JenV-organisaties.
2. Aansluiting op centrale security diensten (geleverd door m.n. het Security Operations Center (SOC) JenV), en JenV-organisaties blijven in alle gevallen zelf het operationeel IT-beheer uitvoeren.
3. Decentraal is bij elke JenV-organisatie een securityteam nodig om soepel aan te sluiten op de centrale dienstverlening en om opvolging te kunnen geven aan bevindingen en incidenten.
4. Dit vergt een cybersecurity-ecosysteem dat bestaat uit de decentrale securityteams en het SOC JenV.
5. Daar waar geen concrete dienst centraal ingericht wordt, wordt gezorgd voor maximale ondersteuning van de JenV-organisaties, bijvoorbeeld in de vorm van vliegende brigades en concrete handreikingen.

We hebben bovendien de verantwoordelijkheid genomen voor het thema Digitale weerbaarheid uit de i-Strategie Rijk. De CIO JenV werkt daarbij binnen het ministerie nauw samen met de NCTV en NCSC.



## 11 Datagedreven werken

### 11.1 Visie: data als strategisch bedrijfsmiddel

*Datagedreven werken staat nooit op zichzelf, het dient altijd de burger en de maatschappij. De manier waarop gegevens gebruikt en gedeeld worden moet met meer structuur en effect, terwijl we ons meer en meer bewust moeten zijn van bescherming van privacy en doelbinding. We moeten ons daarbij realiseren dat datagedreven werken geen techniek, project, programma of gereedschap is dat wordt ingekocht. Datagedreven werken mogelijk maken vraagt veel van bestuurders, management, domeinexperts, (beleids)medewerkers, architecten en engineers, zowel aan (data) leverende- als aan (data) consumerende kant.*

*Op het gebied van cultuur, organisatie, medewerker en technologie moeten we daartoe randvoorwaarden creëren zodat gegevens kunnen worden benut, altijd met oog voor de menselijke maat, waarborgen en transparantie. Een delicate balans die we met een streng doch rechtvaardig oog steeds weer in context moeten evalueren.*

De interbestuurlijke datastrategie van de Rijksoverheid<sup>16</sup> als ook de Europese datastrategie<sup>17</sup> benadrukt dat data een essentieel strategisch bedrijfsmiddel is, het de burger direct raakt en daarom ook als een bedrijfsmiddel moet worden beheerd. Dat wil zeggen dat kwaliteit, regie en verantwoordelijkheden van dit bedrijfsmiddel strategische attentie en middelen moet krijgen. Onderstaande doelen zijn een samenvatting van de datastrategie van JenV en de bijbehorende CDO agenda.

### 11.2 Doelen



#### 11.2.1 Afspraken over het eenvoudig, behoorlijk, herleidbaar en vindbaar delen van gegevens

Om datagedreven te kunnen werken is het (her)gebruiken van gegevens noodzakelijk. Van groot belang is dat gegevens eenvoudig kunnen worden gevonden en kunnen worden uitgewisseld op een wijze die rechtmatig, doelmatig, proportioneel en subsidiair is. Aspecten als beveiliging, transparantie, ethiek, verantwoording en vertrouwen willen we *by design* ingeregeld hebben. Bovendien willen we voor elke vorm van gegevensdeling een scherp oog houden op de continue verbetering van de kwaliteit van data.

Dit alles vraagt om een vertrouwens- en/of afsprakenstelsel, ook wel een interoperabiliteitsstelsel genoemd waarbij de “taal” die we onderling spreken gestandaardiseerd is. Hierdoor begrijpen we elkaar.



#### 11.2.2 Beleid en criteria voor knooppunten

Een belangrijk ontwerpprincipe rondom het delen van gegevens in een netwerkstructuur is het zogenaamde knooppunt (hub/spoke). Deze hub heeft taken en bevoegdheden gekregen om bepaalde verwerkingen met gegevens, zoals pseudonimiseren, anonimiseren, integreren, historiseren en ter beschikkingstellen, te mogen uitvoeren in opdracht van één of meerdere organisaties

Knooppunten functioneren in de context van een specifiek samenwerkingsverband binnen een uitvoeringsdomein/keten en hebben de uitdaging breukvlakken te overbruggen waarbij met name de juiste identificerende gegevens in de onderliggende dataverzamelingen een randvoorwaarde zijn. Om ervoor te zorgen dat een knooppunt ook echt het vertrouwen geniet en diensten verleend die toegevoegde waarde hebben, zijn duidelijke spelregels nodig. Eventueel zelfs een certificeringsproces.

<sup>16</sup> [Interbestuurlijke Datastrategie Nederland](#)

<sup>17</sup> [Europese datastrategie](#)



### 11.2.3 Versterking van ons vermogen tot datagedreven werken, identificeren en adresseren obstakels

Naast het delen van gegevens is het belangrijk dat we verenigd zijn in het continu verbeteren van de vaardigheden, competenties, methoden en technieken om gegevens in te kunnen zetten met maatschappelijk effect. Denk aan artificial intelligence, de meer generieke term data science, maar ook aan data analyse en Business Intelligence.

Het potentieel aan expertise binnen ons ministerie is groot en op vele gebieden zelfs internationaal bekend. Daar moeten we trots op zijn. We willen dat behouden, versterken, opschalen en vooral delen met elkaar. Het versterken van de samenwerking tussen alle datalabs binnen het ministerie is een belangrijk aandachtspunt.



### 11.2.4 Aanbieden gemeenschappelijke gegevensdiensten

Precieze invulling van mogelijke gegevensdiensten moet de komende jaren zijn beslag krijgen. Heel concreet moet gedacht worden aan een datacatalogus, diensten ten behoeve van Privacy Enhancing Technologies en synthetische data, het algoritmeregister ten behoeve van de toepassing, en toetsing en waarborging van algoritmes. Ook valt de doorontwikkeling van het reeds bestaande en succesvolle JenV Datalab hieronder. Het JenV Datalab wordt door verschillende organisaties succesvol ingezet. Ze gebruiken het om ervaring en inspiratie op te doen met datagedreven werken en zo te ondervinden wat het kan betekenen voor de kernprocessen, en het vervolgens ook te operationaliseren.



### 11.2.5 Samenhangende en inclusieve visie en architectuur op gegevens

We realiseren ons dat we onderdeel zijn van een groter geheel. Er zijn veel ontwikkelingen en raakvlakken op het gebied van gegevens in de maatschappij, Europa, de Rijksoverheid en ons eigen ministerie waar we ons toe moeten verhouden. Ook ontwikkelingen als 'Public Ground', 'Wendbare Wetsuitvoering' en 'Regie op Gegevens' zijn cruciaal in dit kader. Dit alles vraagt om een inclusieve visie op gegevens en een referentie architectuur datahuishouding.

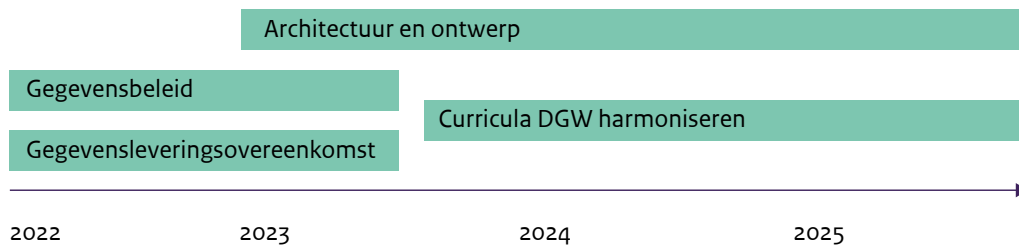


### 11.3 Realisatie: Meerjarige JenV CDO Agenda

Genoemde doelen zijn opgenomen als kernthema's in de JenV CDO Agenda waar ondersteunende activiteiten opgenomen zijn. Het JenV CDO Data Office neemt ten aanzien van deze activiteiten het leeuwendeel van de werkzaamheden op zich. Hierbij wordt zoveel mogelijk aansluiting en actieve samenwerking gezocht met de leden van de CDO Raad. Alle activiteiten en uitkomsten van de activiteiten zoeken een zo groot mogelijk draagvlak onder de JenV-taakonderdelen. Communicatie en voorlichting worden hierbij actief ingezet en richten zich op alle stakeholders in de data levenscyclus. Daar waar draagvlak wordt gevonden, wordt bovendien gestreefd naar de formalisering in beleid en dit onderdeel te laten zijn van de control cyclus. Ten aanzien van architectuurproducten wordt aansluiting gezocht met de architectuur governance.

Het governance stelsel rondom data staat nog in de kinderschoenen, zowel bij JenV als interdepartementaal en interbestuurlijk. Een consolidatie, formalisering en concretisering van dit stelsel is gaande en moet de komende jaren zijn beslag krijgen zowel in het CIO-besluit als vanuit de beleidslijnen.

De gevoelde urgentie gezien de vele maatschappelijke en rijksbrede ontwikkelingen, kansen en risico's op het gebied van data zijn groot en vragen om bovengenoemd governance stelsel rondom data. Vanuit de CDO agenda wordt vooral gericht op concrete ondersteuning van ontwikkelingen op het gebied van datagedreven werken.



## 12 Informatiehuishouding

### 12.1 Visie: transparante informatie voor burger en maatschappij

*We willen recht doen aan transparante informatie voor burger en maatschappij. Er mag geen twijfel bestaan over hoe een zaak uiteindelijk tot stand is gekomen, wie verantwoordelijk was voor het besluit en waar en hoe dit besluit is vastgelegd. Een goed functionerende overheid begint bij volledige, betrouwbare en transparante overheidsinformatie. Uit deze visie volgt ook de opgave voor de verbetering van de informatiehuishouding van JenV.*

### 12.2 Doelen



#### 12.2.1 Informatieprofessionals en medewerkers

Het tekort aan capaciteit is een groot knelpunt in de verbetering van de informatiehuishouding. Om dit tekort te adresseren zijn centrale initiatieven opgezet gericht op de versterking en ontwikkeling van de capaciteit op het gebied van informatiehuishouding. Hierbij gaat het enerzijds om opleiding en training en anderzijds om uitbreiding van de capaciteit en werving.



#### 12.2.2 Volume en aard van informatie

Voor JenV en haar medewerkers moet duidelijk zijn welke informatie bewaard moet blijven en duurzaam toegankelijk moet zijn en voor hoe lang. Dit geldt zowel voor traditionele tekstdocumenten als andere vormen van digitale informatie en de bijbehorende procesinformatie (zoals aantekeningen en handtekeningen). Hierbij is het ook mogelijk om te werken met grote hoeveelheden informatie. In dit kader werken we onder meer aan webarchivering, emailarchivering en de aansluiting op Platform Open Overheidsinformatie (PLOOI) om transparantie en vindbaarheid te vergroten.



#### 12.2.3 Informatiesystemen

Goede informatiehuishouding voldoet aan eisen in wet- en regelgeving, en draagt bij aan efficiënte samenwerking. Het succes van informatiehuishouding is voor een groot deel afhankelijk van ICT-systemen. De Rijksoverheid heeft verschillende systemen en er moet op dat gebied meer worden samengewerkt. In dit kader wordt onder meer gewerkt aan de ontwikkeling van rijksbrede ICT-voorzieningen, het harmoniseren van het ICT-systemen landschap, en het (verder) aanscherpen van architectuurrichtlijnen om informatiesystemen met de daarin beheerde informatie duurzaam toegankelijk te maken en houden.



#### 12.2.4 Sturing en naleving

Een heldere sturing op de informatiehuishouding en informatievoorziening waarbij de diverse disciplines bijeenkomen is een randvoorwaarde voor het duurzame succes. Daarbij is overzicht en inzicht in input, output en outcome benodigd, waarbij de maatschappelijke behoefte aan informatie centraal staat. Passende planning- en control-instrumenten die de organisaties scherp houden zijn hierbij voorhanden. In dit kader wordt onder meer gewerkt aan rijksbrede en departementale *dashboarding* en worden door middel van nul- en vervolgmetingen de resultaten en voortgang van de verbetering van de informatiehuishouding gemeten.



#### 12.2.5 Digitalisering werkprocessen

We onderzoeken en (her)ontwerpen onze werkprocessen. Hierbij is informatie niet alleen digitaal beschikbaar, maar wordt het ook volledig digitaal bewaard, bewerkt, behandeld, bekrachtigd en ontsloten naar zowel interne gebruikers als naar ketenpartners, het parlement en de samenleving. Deze gedigitaliseerde werkwijze gaat ervoor zorgen dat informatie sneller beschikbaar komt en actueler is, waardoor hopelijk ook het vertrouwen van de samenleving in de overheid toeneemt.



### 12.2.6 Datakwaliteit (in de keten)

We streven absolute betrouwbaarheid van informatie en meta-informatie na. Het moet volledig transparant zijn wie voor welke informatie verantwoordelijk is en wie bevoegd is om deze te bewerken. De zogenaamde data governance moet op orde zijn. Dit is cruciaal voor een datagedreven JenV-organisatie die enerzijds betrouwbare effectmetingen wil kunnen uitvoeren op haar beleid en uitvoering, en anderzijds sterk afhankelijk is van een coherente en volledige beeldvorming op tal van zaken waarmee het de veiligheid en rechtmatigheid van onze samenleving nastreeft.



### 12.2.7 Wegwerken papieren achterstanden

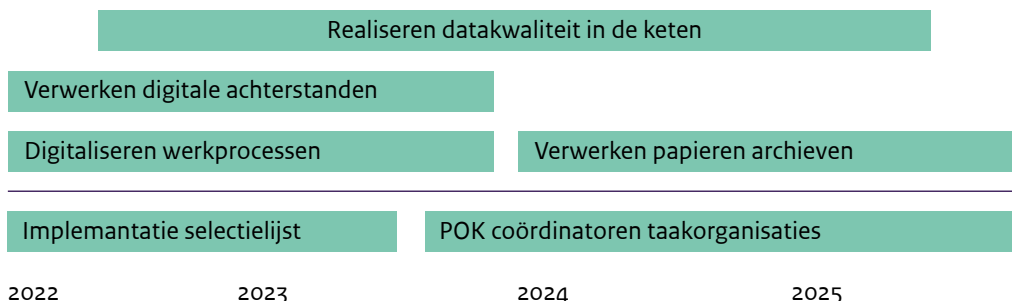
Ons doel is om alle papieren dossiers duurzaam en in lijn met de archiefwet te digitaliseren of te vernietigen. De huidige papieren dossiers worden digitaal beschikbaar gemaakt in de JenV-ketens en voorzien van alle relevante metadata zodat ze doorzoekbaar worden. Hiermee is ook ten aanzien van de papieren dossiers de transparantie binnen JenV naar de burgers en het parlement geborgd. Daarbij bestaat er een directe relatie met de Taskforce Digitalisering werkprocessen, aangezien ook geborgd wordt dat er niet opnieuw papieren achterstanden ontstaan.

## 12.3 Realisatie: Het programma Open op Orde

De kabinetsreactie op het rapport van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) 'Ongekend onrecht' beschrijft de aanpak waarin het kabinet werkt aan de verbetering van de informatiehuishouding en het opstellen van het generieke actieplan Open op Orde. Snelheid is gewenst bij het oplossen van de achterstand in de informatiehuishouding van JenV en in het verbeteren ervan. Informatie moet conform wettelijke kaders zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), de Wet Open Overheid (WOO), de Archiefwet en het Besluit Informatiebeveiliging Rijksoverheid (BIO) duurzaam toegankelijk, vindbaar, juist, volledig, veilig en betrouwbaar worden bewaard. Alleen dan kunnen we ons altijd onderbouwd verantwoorden voor ons handelen.

Juiste, toegankelijke en beveiligde informatie is nodig voor de dagelijkse bedrijfsvoering van de overheid. Goede informatiehuishouding is een randvoorwaarde voor een goede informatievoorziening en een noodzakelijk element in onze democratische rechtsstaat. Goede informatiehuishouding is ook essentieel voor een beter samenspel tussen Kamerleden, kabinet en ambtenaren.

Om efficiënte en effectieve informatievoorziening aan de samenleving en het parlement te kunnen borgen, moet de informatiehuishouding van en tussen departementen en andere organisaties binnen het Rijk verbeteren. Het programma Open op Orde realiseert in de periode 2021-2026 in samenwerking met de verschillende JenV-organisaties deze noodzakelijke verbeteringen aan de informatiehuishouding.



## 13 Beheerste vernieuwing

### 13.1 Visie: reduceren van risico en complexiteit

*We weten op een beheersbare manier met onze verouderde systemen om te gaan. Omdat we inzicht hebben in de levenscyclus van onze systemen, en processen ingericht hebben, kunnen we borgen dat verouderde systemen en eventuele bijbehorende risico's acceptabel zijn. Systemen worden waar mogelijk opgebouwd uit verschillende diensten uit het Digitaal Grondvlak waarmee de complexiteit afneemt.*

Om te voorkomen dat nieuwe legacy ontstaat hebben we inzicht in de leeftijd en complexiteit van onze belangrijkste systemen. Omdat we een gestandaardiseerd proces rondom de beheersing van de levenscycli van systemen hebben kunnen we op een flexibele manier meebewegen en de levenscyclus van een systeem afstemmen op de wensen rondom wijzigingen in wet- en regelgeving.

Alle legacy wegnemen is een onmogelijke opgave, dus is inzichtelijk welke restrisico's komen kijken bij systemen die niet te migreren zijn én zijn de processen in plaats om deze restrisico's te mitigeren. Hiermee wordt technische schuld een geaccepteerd restrisico.

We denken niet alleen aan het oplossen van legacy, maar ook aan het voorkomen. Door helder inzichtelijk te maken wat de wendbaarheid is van systemen kunnen beleidsmakers rekening houden met deze wendbaarheid bij benodigde aanpassingen in wet- en regelgeving.

### 13.2 Doelen



#### 13.2.1 Vernieuwingsportefeuille

Gezien de risico's op de wendbaarheid van JenV en haar taakorganisaties worden de grootste risico-systemen als eerste vernieuwt. Hiervoor hebben we inzicht in de levenscyclus, het belang van de systemen voor de samenleving en de bijkomende risico's voor de continuïteit van dienstverlening.

Hier komt direct prioritering, fasering en financiering bij kijken die rekening houden met de verander-capaciteit van een organisatie, wendbaarheid in wet- en regelgeving en toekomstvastheid van de uiteindelijke oplossing. Dit wordt vertaald in een JenV-brede legacy-roadmap die continu up-to-date wordt gehouden en mee wordt genomen in het bestuurlijk-financieel mechanisme (zie versterking van de besturing).



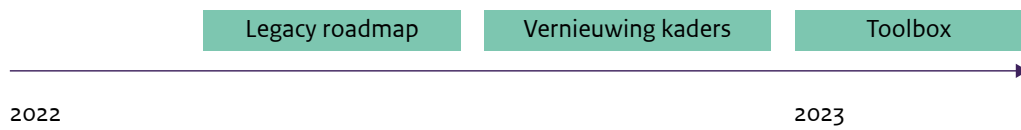
#### 13.2.2 Vernieuwen met visie

Elke vernieuwing aan een systeem, legacy of niet, wordt gedaan vanuit een visie om de toekomstvastheid te verbeteren. Dat houdt in dat veranderingen 'onder architectuur' uitgevoerd worden, vernieuwd worden met hogere eisen rondom duurzaamheid en we rekening houden met (toekomstige) wensen en eisen en de visie op Toekomstvaste IV.

Van toekomstvaste IV wordt (tenminste) verwacht dat ze data-centrisch is, digitaal weerbaar, geschikt voor keteninformatisering en zo veel mogelijk opgebouwd uit de voorzieningen en diensten van het Digitaal Grondvlak.

### 13.3 Volgende stap: inzicht in risico's

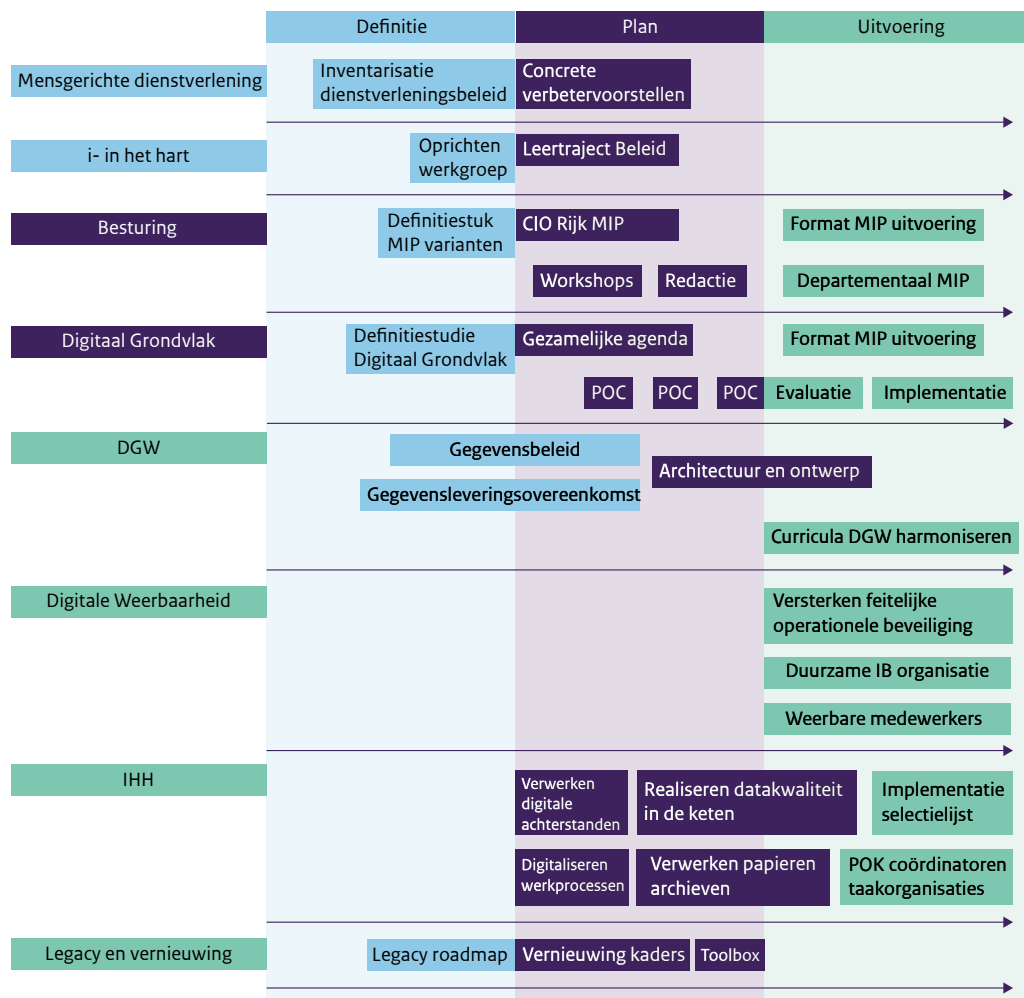
De JenV taakorganisaties gaan zelf over de vernieuwing van hun applicatielandschap. Daarom worden hulpmiddelen ter beschikking gesteld zodat zij inzicht krijgen in de levenscyclus van de systemen en wat de bijkomende risico's zijn van de (technische en functionele) legacy binnen hun organisatie. Prioritering is een continu proces onder de lijnverantwoordelijkheid van de taakorganisaties, met ondersteuning van een legacy roadmap. Hier wordt de koppeling gemaakt met de Beheer- en Onderhoudsmonitor en het Handboek Life Cycle Management (LCM) ten behoeve van de Kamercommissie Digitale Zaken. Deze wordt besproken in een tijdelijke CIO-tafel rondom Beheer en Onderhoud, onder aansturing van een lid van de CIO-raad.



## 14 Vervolgstappen

De i-Strategie JenV beschrijft de richting en ambitie van de i-Community JenV voor haar gezamenlijke verantwoordelijkheid in het organiseren van de informatievoorziening, inclusief de bijbehorende technologische ondersteuning en inbedding in de activiteiten van JenV. Het is en wordt een JenV-brede IV-portefeuille van verschillende programma's en projecten met grote diversiteit in oorsprong, opzet en besturing. Bij de beschrijving van elk van de thema's is, onder het kopje 'volgende stap, al aangegeven hoe de realisatie van dat thema is/wordt gestart en verder georganiseerd.

In dit hoofdstuk beschrijven we de eerstvolgende stappen in de realisatie van deze i-Strategie als geheel.



In deze overzichtsplaat staan de grootste activiteiten van de afzonderlijke thema's benoemd en in welke fase deze activiteiten zich bevinden. Aan de kleurstelling is te herkennen in welke fase (Definitie, Plan of Uitvoering) van de verandering het thema zich hoofdzakelijk bevindt.

## 14.1 Wat loopt al?

Voor de helft van de thema's in de i-Strategie JenV geldt dat deze al in uitvoering zijn. Op de thema's: 'Datagedreven werken', 'Informatiehuishouding', 'Digitale weerbaarheid' en 'Beheerste vernieuwing' zijn opdrachten verstrekt, is onze i-Community georganiseerd, heeft planvorming plaatsgevonden en is de financiering geregeld. Hier gaan we mee door.

De thema's 'Mensgerichte dienstverlening', 'I in het hart van beleid, wetgeving en uitvoering', 'Versterking van de besturing van informatievoorziening' en 'Doorontwikkeling Digitaal Grondvlak' zijn in deze i-Strategie nieuw vastgesteld. Voor deze thema's is het van belang om deze zo spoedig mogelijk te organiseren door middel van planvorming, concretisering van beoogde doelen (al dan niet in een groei-model), benoemen van KPI's en het beleggen van verantwoordelijkheden voor de realisatie van de planvorming.

## 14.2 Het meerjaren informatieplan

Om actueel en effectief te blijven wordt jaarlijks een meerjaren informatieplan (MIP) opgesteld. De deelplannen van de thema's vormen de basis van het MIP. In deze deelplannen worden business-behoefte, IV-, beleids- en control kaders zoveel mogelijk met elkaar in samenspraak gebracht. Wanneer daar aanleiding en voldoende onderbouwing voor is wordt de benodigde financiering via een bestedingsplan aangevraagd.

Met de ambities die verwoord zijn in de i-Strategie JenV, maakt de i-Community JenV een volgende volwassenheidsstap naar een IV-landschap dat dienend is aan een doelgericht en wendbaar JenV.

Dit vraagt om een aanpassingsvermogen, waarbij er op basis van nieuwe inzichten voor gekozen kan worden om onderwerpen, resultaten en zelfs hele thema's op- dan wel af te voeren, omdat de doelen en prioriteiten van JenV verschuiven.

Ter versterking van de besturing wordt het MIP jaarlijks geactualiseerd, in nauwe samenwerking met de i-Community JenV, en vastgesteld in de CIO-Raad.

Het meerjarig plannen heeft tot doel de haalbaarheid van de doelstellingen verder te verhogen. De thema's uit deze strategie vragen het maximale van de beschikbare capaciteit en financiële middelen. Ten behoeve van een effectieve sturing op de informatievoorziening is het noodzakelijk alle verschillende 'plannen' en ook de bijbehorende rapportageprocessen zodanig op elkaar af te stemmen dat ze elkaar versterken en een minimale administratieve last vormen.

## 14.3 Financiën

Meerjarig plannen maakt dat eventuele benodigde mitigerende maatregelen eerder in beeld komen en tijdig genomen worden. De thema's waar momenteel al ontwikkeling op is (Digitale weerbaarheid, Datagedreven werken, Informatiehuishouding en Beheerste vernieuwing) kennen reeds hun eigen financieringslijn. De kosten inzake planvorming voor de vier overige thema's (Mensgerichte dienstverlening, I in het hart van beleid, wetgeving en uitvoering, Versterking van de besturing van de informatievoorziening en Doorontwikkeling Digitaal Grondvlak) komt in eerste instantie vanuit de beschikbare middelen in de begroting van de Gemeenschappelijke Digitale Diensten en de i-Plan begroting.

De verdere duiding wat er per thema nodig is aan veranderingen, die voorkomen uit definitiestudies, leidt tot additioneel benodigde investeringen. De aanvragen met betrekking tot de benodigde investeringen worden vervolgens meegenomen in de planning- en begrotingscyclus.

Één van de doelstellingen van deze i-Strategie is het op orde brengen van de financiën van de bestaande informatievoorziening van JenV (ontwikkeling en beheer en onderhoud) (zie ook hoofdstuk 8). Om te komen tot een robuuste financiering van de IT wordt er, in samenwerking met DFEZ, onderzoek gedaan naar

(combinaties van) voor IT geschikte financieringsvormen. Tevens wordt er ingezet op het vergroten van financiële kennis binnen onze i-Community. Het duurzaam en meerjarig financieren draagt eveneens bij aan het verhogen van de haalbaarheid van de plannen als het voorkomen van ongewenste financiële tekorten.

## 14.4 Voortgang via cycli

Sturing op de i-Strategie JenV is alleen mogelijk als we voortgang en effecten inzichtelijk weten te maken. DI&I richt daarvoor een continu proces in om toe te zien op de voortgang van de realisatie van de doelen in deze i-Strategie. Dat doen we door groeimodellen te koppelen aan de doelstellingen van deze i-Strategie en daar continu op te monitoren via de beleidscyclus en de planning en begrotingscyclus en daar zo nodig op bij te sturen.

## 14.5 Risico's en Randvoorwaarden

Tijdens de verdere verdieping, planning en realisatie van de i-Strategie JenV zijn er een aantal risico's en randvoorwaarden waar rekening mee moet worden gehouden.

### 14.5.2 Absorptievermogen

Deze i-Strategie kent een behoorlijke veranderopgave. En dat terwijl de taakorganisaties, ketens en sui generis organisaties in het JenV-domein elk al veel op zich af zien komen. Vanuit veranderingen in wet- en regelgeving, beleidsveranderingen en wensen vanuit de organisaties zelf wordt er al een groot beroep gedaan op het absorptievermogen van de verschillende onderdelen van JenV.

Tijdens het opstellen van het meerjaren informatieplan is het absorptievermogen van de onderdelen van JenV één van de factoren waar rekening mee wordt gehouden. De veranderingen binnen de i-Strategie JenV dragen bij aan de wendbaarheid van de organisatieonderdelen van JenV, maar als een organisatieonderdeel te veel op zich af krijgt, wordt gestuurd naar een natuurlijk moment om de verandering te absorberen.

### 14.5.2 Kennis en capaciteit

Door krapte op de arbeidsmarkt, uitstroom van medewerkers en de noodzaak tot aantrekken van nieuwe kennis is de i-Strategie JenV ook een vraagstuk voor P&O en management. JenV richt zich proactief en intensief op het aantrekken én het behouden van talent op i-gebied om de doelstellingen in deze i-Strategie te kunnen verwezenlijken.

Middels professionele werving en ontwikkelpaden JenV wordt een klimaat ontwikkelt waarin i-professionals graag komen én zich blijven ontwikkelen. Voor de ontwikkelpaden van professionals haken we aan bij de Rijksbrede initiatieven rondom i-vakmanschap en de inzet van DP&O middels diverse initiatieven zoals bijvoorbeeld ICT-inhuur, strategische personeelsplanning en de JenV academie.

### 14.5.3 Investerings

Bij het opstellen van het meerjaren informatieplan en de verdere onderliggende plannen per thema wordt inzicht verkregen welke additionele investering nodig is, op welke termijn. Risico is dat deze gelden niet beschikbaar gesteld kunnen worden. Hierdoor is het van belang om tijdig inzicht te krijgen in de benodigde investeringen en te sturen op de kosten en baten van de plannen alsmede de bijkomende risico's als de investeringen niet gedaan kunnen worden. Verder wordt gewerkt met batenmanagement zodat inzichtelijk is welke baten worden gegenereerd vanuit de plannen en effectuering ervan. Daarnaast wordt aansluiting gezocht bij beleidsinitiatieven waarbij investeringen op het gebied van informatievoorziening hand in hand gaan met realisatie van nieuw beleid.



