



## Voortbouwen aan IV

### Informatieplan Beleidsdepartement Financiën 2025-2027

Versie 1.0

Datum: 17 oktober 2024

## Colofon

Titel Informatieplan Beleidsdepartement Financiën  
2025-2027

Auteur(s) V.M. Wouters

Bijlagen

Inlichtingen **ConcernDirectie Informatisering en  
Openbaarmaking,**  
CIO-office

## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding—7</b>
1.1	Digitale transformatie—7
1.2	Kaders—7
1.3	Rol van I—7
1.4	Doel van het Informatieplan—8
<b>2</b>	<b>Context—9</b>
2.1	Externe ontwikkelingen—9
2.2	Stroomlijnen van vernieuwing—9
<b>3</b>	<b>IV maakt mogelijk—11</b>
3.1	Drivers van transformatie—11
3.2	Fundament—12
3.3	Randvoorwaarden—13
3.4	Ondersteunende processen—13
3.5	Innovatie—14
<b>4</b>	<b>Samen werken aan IV—15</b>
4.1	Kaders en handreikingen—15
4.2	Basis op orde—15
4.3	Volwassenheid IV binnen Financiën—16

# 1 Inleiding

## 1.1 Digitale transformatie

De context van Financiën om Nederland financieel gezond te houden verandert voortdurend. Digitale ontwikkelingen jagen deze verandering aan. Niet voor niets groeit het aandeel en de relevantie van digitaal. Daarmee komen technologische ontwikkelingen in het hart van de organisatie en hebben direct effect op beleidsvorming en -uitvoering. Naast kansen die digitalisering biedt, dient er oog te zijn voor de risico's. Vanuit publieke belangen en gedeelde waarden en met de noodzakelijke randvoorwaarden om de weerbaarheid en veiligheid te borgen.<sup>1</sup> Dit vraagt voortdurend tijd en ruimte, naast alle andere prioriteiten die het beleidsdepartement stelt. Dit meerjarig Informatieplan vormt een aanzet om deze digitale transformatie verder te structureren en van een meerjarig fundament te voorzien.

## 1.2 Kadern

Het Regeerakkoord, de hoofdlijnenbrief van de minister van Financiën<sup>2</sup>, de Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren<sup>3</sup> en de I-strategie Rijk 2021-2025<sup>4</sup> vormen de kadern voor het departementale Meerjarig Informatieplan Financiën 2023-2025<sup>5</sup>. Dit departementale Informatieplan geeft op hoofdlijnen aan hoe de digitale transformatie binnen processen van de Belastingdienst, Toeslagen, Douane en het beleidsdepartement op hoofdlijnen wordt vormgegeven. Er zijn zeven gemeenschappelijke uitdagingen in de informatievoorziening van het departement Financiën gedefinieerd waar in de komende jaren een extra impuls of investering nodig is. Onderstaande tabel geeft deze uitdagingen weer, inclusief verbinding met de prioritaire thema's uit de I-strategie Rijk.

	Doelstelling dept.MIV-plan	Aansluiting I-Strategie Rijk
1	Informatie op orde	Informatiehuishouding Transparantie en inzicht
2	Transformatie dienstverlening	I in het hart Optimaliseren generieke voorzieningen
3	Datagedreven werken	Data en algoritmen Markt en innovatie
4	Modernisering ICT-landschap	ICT-landschap Transparantie en inzicht
5	Versterken ICT-personeel	I-vakmanschap I in het hart
6	Digitale weerbaarheid	Digitale weerbaarheid
7	Doorontwikkelen Werkomgeving	Informatiehuishouding

## 1.3 Rol van I

Informatie en digitalisering spelen een cruciale rol bij het (blijven) vernieuwen en verbeteren van de taakuitoefening en dienstverlening door het beleidsdepartement.

<sup>1</sup> Europese Raad (2022), Traject naar het digitale decennium.

<sup>2</sup> 2022D03079, Tweede herziene convocatie Beleidsprioriteiten van de bewindspersonen van het Ministerie van Financiën.

<sup>3</sup> Ministerie BZK (2022) Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren.

<sup>4</sup> Ministerie BZK (2021) I-strategie Rijk 2021-2025.

<sup>5</sup> Ministerie van Financiën (2022) Meerjarig Departementaal Informatieplan Financiën 2023-2025.

Zowel naar buiten toe voor burgers en bedrijven als ook intern inzake de ondersteuning van management en medewerkers. Het behouden van de continuïteit, stabiliteit, wendbaarheid en veiligheid vormt daarbij de basis. Het vertrekpunt voor verandering wordt enerzijds bepaald door de wettelijke en maatschappelijke taken van het beleidsdepartement en anderzijds door de steeds veranderende technologische mogelijkheden. De vertaling naar de behoefte aan IV en ondersteuning daarvan worden vastgelegd in doelstellingen van het beleidsdepartement: haar directoraten Generale Thesaurie, Rijksbegroting, Fiscale Zaken en het SG-cluster. Daarmee zijn de DG's van Financiën maatgevend voor de IV-behoefte. De in 2023 opgerichte Concerndirectie Informatisering en Openbaarmaking (CDIO) ondersteunt in de vorm van advies aan lijnmanagement en bewindspersonen over IV-beleid en de implicaties van (voorgenomen) wet- en regelgeving, beleids- en uitvoeringstrajecten en investeringen ten aanzien van digitalisering en informatietechnologie. Daarnaast worden IV/ICT kaders ontwikkeld en onderhouden en is er aandacht voor continue beheeractiviteiten en verbetering van de ICT- infrastructuur (en kernapplicaties) inclusief de benodigde technologische vernieuwing, informatiebeveiliging en monitoring. Ook begeleidt CDIO vernieuwingsvoorstellen vanuit het beleidsdepartement, verzorgt zij het inkoop- en leveranciersmanagement en bevordert zij het lerend en adaptief vermogen op het gebied van digitalisering binnen het beleidsdepartement.

#### 1.4 Doel van het Informatieplan

In de articulatie van doelstellingen voor beleid en uitvoering wordt de rol van I steeds prominenter. Het doel van het informatieplan is om vast te leggen wat de prioritaire doelstellingen zijn voor de informatievoorziening van het beleidsdepartement. Het informeert en bevordert de samenhang van de delen. Jaarlijks wordt het I-plan geactualiseerd in samenspraak met de directoraten-generaal van het beleidsdepartement, de betrokken dienstverleners en met inbreng van experts buiten het ministerie. Hierdoor groeit het plan verder naar een meer en meer volwassen instrument dat mede richting geeft aan de ambities van het beleidsdepartement. Het bundelt de prioritaire I-doelstellingen vanuit alle I- invalshoeken: ICT inclusief Life Cycle Management (LCM), Informatiehuishouding, Privacy, Informatiebeveiliging, Data, Algoritme, Architectuur en Portfoliomanagement.

## 2 Context

### 2.1 Externe ontwikkelingen

De financiële sector is in beweging. Niet alleen nieuwe technologieën en nieuwe spelers (waaronder Fintechs en Bigtechs) vormen de aanjagers hiervan, ook veranderende (internationale) wet- en regelgeving zoals Digital Markets Act, Data Act, Artificial Intelligence Act, Cyber Solidarity Act, NIS2 en nieuwe richtlijnen zoals voorgesteld in 'Path to the Digital Decade'.<sup>6</sup> Cruciaal hierbij is in hoeverre organisaties wendbaar zijn om de meest relevante technologieën, die veelal neerkomen op digitalisering van bestaande processen en de toepassingen daarvan op nieuwe domeinen, weten te integreren: advanced analytics, blockchain, mobile, kunstmatige intelligentie en internet of things.<sup>7</sup> Steeds meer werken gevestigde bancaire dienstverleners, FinTech-startups en BigTech onderling samen en concurreren ze met elkaar bij het ontwikkelen en aanbieden van innovatieve bankproducten en -diensten of nemen bijvoorbeeld deel aan een Blockchain-consortium. Platformisering speelt daarin een steeds belangrijkere rol waarin online platform partijen elkaar toegang verlenen tot (klant)gegevens via API's. Deze platforms bieden instellingen een veilige manier om verschillende externe en interne applicaties en systemen met elkaar laten communiceren<sup>8</sup> en kunnen zo flexibel inspelen op veranderende behoeftes.

Het openstellen van de interne systemen van bancaire instellingen en de manier waarop deze systemen in een open community met elkaar communiceren stimuleert Financiën om wendbaar en innovatief te zijn. De opgave voor het ministerie is groot en divers. Het varieert van voorbereiding treffen op het uitbrengen van E-wallet en de komst van een digitale euro (inclusief wet- en regelgeving) tot het zicht krijgen op het realiseren van klimaatdoelen, het voorkomen van witwassen en financiering van terrorisme, aansluiting en vernieuwing van internationale betaal- en brokersystemen, het uitwisselen van data met andere ministeries en een digitale begroting en verantwoording waarin we sneller en vaker inzicht geven in de overheidsfinanciën. IV helpt hierbij, maar belemmert tegelijkertijd. De verouderende IT-infrastructuur is een grote barrière voor innovatie. Niet alleen techniek dient wendbaarder te worden, het gaat verder: het gaat ook over het bij de tijd brengen van processen, werkwijzen, vaardigheden en kennis tot uiting komend in concreet gedrag van management en medewerkers binnen het beleidsdepartement.

### 2.2 Stroomlijnen van vernieuwing

Binnen het beleidsdepartement wordt momenteel al gewerkt aan een aantal vernieuwingen. DG Rijksbegroting (DGRB) is gestart om met behulp van linked data haar informatiehuishouding verder te optimaliseren. Een andere ontwikkeling is de realisatie van een datahub waardoor systemen op uniforme wijze met elkaar kunnen communiceren en elkaars informatie kunnen gebruiken. Ook voert DGRB samen met de departementen het programma Toekomst Financiële Administratie (TFA) uit. De rijksbrede ambitie is om de (digitale) beschikbaarheid en betrouwbaarheid van financiële informatie rijksbreed en departementaal te verbeteren en inzichtelijk te presenteren. Zowel rijksbreed als departementaal dient een versnelling te worden gerealiseerd in de beschikbaarheid en kwaliteit van de managementinformatie en van de begrotings- en verantwoordingsinformatie. Het programma gaat de rijksbrede ambitie tot 2030 langs een aantal lijnen en uitgangspunten uitwerken:

- Lijn 1: Totstandkoming robuuste rijksbrede financiële informatievoorziening;
- Lijn 2: Verbetering van de datakwaliteit;
- Lijn 3: De medewerkers en organisatie.

<sup>6</sup> Proposal for a Decision establishing the 2030 Policy Programme "Path to the Digital Decade" | Shaping Europe's digital future (europa.eu).

<sup>7</sup> PWC: NVB trendrapport, 2016

<sup>8</sup> DeloitteDigital: Demystifying Banking as a Service, 2021

Bij DG Generale Thesaurie (GT) is de digitalisering van het primaire proces in volle gang middels projecten voor het verder digitaliseren van schatkistbankieren (vervolgproject Mijn Schatkist) , digitalisering van de schulduitgifte en het vernieuwen van het cashmanagement-en treasuryproces. De ambitie is de inzet van big data te vergroten voor datagedreven analyse en besluitvorming middels de ontwikkeling van een datawarehouse.

Bij de ADR is gewerkt aan het project ADR NXT welke voorziet in een nieuw auditmanagementsysteem. Hiermee worden nieuwe, gebruiksvriendelijke en toekomstbestendige toepassingen geïmplementeerd die naadloos en flexibel aansluiten op de huidige behoeftes bij auditing en de auditor Rijksbreed kan ondersteunen. Zo verkent de ADR samen met DGRB in hoeverre de ontwikkelde informatieproducten uit de eigen data-analyse omgeving kunnen bijdragen aan het verbeteren van het financieel beheer op de diverse departementen.

Het SG-cluster gebruikt IV om de randvoorwaarden voor de beleidsDG'en te optimaliseren. Denk bijvoorbeeld aan het beschikbaar stellen van een e-learning platform en het beschikbaar stellen van een digitale handtekening. Binnen het SG-cluster is CDIO doende met het vernieuwen van het IV-landschap. Of aan de introductie van het no-code WEM-platform om snel nieuwe diensten te kunnen realiseren en aan de verdere uitbouw van haar Security Operations Center om digitale dreigingen te kunnen detecteren.

Al deze vernieuwingen komen gefragmenteerd/organisch en decentraal tot stand. De daaronder liggende processen zijn nog weinig gestroomlijnd. Een volgende stap in volwassenheid is deze samenhang te gaan versterken onder andere via de portfolioboard en de architectuurboard van het beleidsdepartement. Als in vroegtijdig stadium een dialoog plaatsvindt wat de strategische uitdagingen zijn bij beleidsvorming en -uitvoering en de mogelijke impact op de informatievoorziening en – technologie, kan meer integraal afgewogen worden welke inzet qua technologie, budget, capaciteit en competenties nodig is en beschikbaar kan worden gesteld. Dit komt de voorspelbaarheid en de efficiency van IT-vernieuwing en innovatie ten goede.

## 3 IV maakt mogelijk

### 3.1 Drivers van transformatie

Door technologische ontwikkelingen groeit het aanbod aan data, nemen de mogelijkheden om de data te analyseren toe en wordt de informatie uit die analyses voor steeds meer organisaties en burgers via internet openbaar toegankelijk. Als antwoord op deze ontwikkeling is het voor Financiën noodzakelijk om op een andere manier te werken. Investeren in toegang tot data en data-analyse is nodig omdat het ministerie (wetenschappelijk) onderbouwde en transparante antwoorden en alternatieven wil bieden voor maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast krijgt het ministerie toenemende hoeveelheid informatieverzoeken uit de politiek, van burgers en van bedrijven die op tijd en efficiënt beantwoordt moeten worden. Er wordt een omslag gemaakt van "aanvragen" naar "aanbieden". Door proactief te handelen, wordt bijgedragen aan een overheid die er écht is voor haar burgers en ondernemers/bedrijven. Voor het Beleidsdepartement is deze omslag zichtbaar aan het worden op het gebied van de afhandeling van de WOO-verzoeken.

De vraag is niet óf wij als departement moeten investeren in ons datafundament, maar op welke wijze. Allereerst betekent dit dat bij elke beleidsambitie of voornemen tot een nieuwe of gewijzigde verwerking moet worden afgevraagd of de inbreuk op het leven van burgers en bedrijven gerechtvaardigd en proportioneel is kijkend naar het doel dat het beleidsdepartement nastreeft. Vervolgens is het zaak om voldoende kennis en kunde in huis te hebben om vanuit verschillende invalshoeken te kunnen kijken naar het vraagstuk dat zich veelal in een keten van aan- en afnemende (partner)organisaties plaatsvindt om zo tot de meest optimale manier van dataverwerking te komen.

Het streven is dat medewerkers op basis van toereikende en hoogwaardige kennis, data en informatie tijdig de politieke en ambtelijke top adviseren en wet- en regelgeving opstellen die een antwoord biedt op vraagstukken in een maatschappij die volop gebruik maakt van de digitale mogelijkheden. Informatie gedreven werken betekent ook dat de juiste informatie overzichtelijk en gecontroleerd op de juiste plek beschikbaar is, aansluitend op doelstellingen en informatiebehoefte. Dat stelt eisen aan de organisatie. Niet alleen vereisen data-analyse en interpretatie van informatie specifieke kennis, ook worden eisen gesteld aan de technische infrastructuur en aan de afspraken over toegang tot de (open) data en de betekenis van de (linked) data. Binnen het beleidsdepartement wordt gewerkt aan het uitbouwen van de (technische) data infrastructuur, zodanig dat er federatief kan worden samengewerkt. Werken aan en vanuit ieders eigen verantwoordelijkheid, echter samen waar dat meerwaarde heeft. Vanuit data perspectief is dit nodig. Het komt de integriteit van onze data (en daaropvolgend informatie en/of AI uitkomsten) ten goede en het voorkomt inefficiëntie, zoals dubbele kosten en dubbele inzet van schaarse capaciteit.

Daar zit een uitdaging want in het maken, vastleggen en monitoren van afspraken over het verzamelen en ontvangen van data is nog een wereld te winnen. Gegevens zijn niet altijd herleidbaar naar de wet en/of het beleid waaronder de gegevens oorspronkelijk zijn vastgelegd, ook omdat gegevens gekopieerd worden om ze te kunnen gebruiken in de verschillende geïsoleerde systemen. Naast vraagstukken over authenticiteit en oorspronkelijkheid van gegevens, leidt dit er ook toe dat burgers en bedrijven moeilijk inzicht kunnen krijgen in het gebruik van persoonlijke data, terwijl dit wel de wettelijke én maatschappelijke plicht is en noodzakelijk voor het goed functioneren van het openbaar bestuur en de democratische rechtstaat geborgd in de Wet Open Overheid. Ook maakt dit het lastiger om naderhand te verantwoorden en genomen besluiten te legitimeren.

Ook het beleidsdepartement moet passende maatregelen nemen om informatie



duurzaam toegankelijk te maken én te houden voor een bepaalde periode of zelfs blijvend te bewaren volgens de voorschriften van de Archiefwet.<sup>9</sup> De verandering dienodig is om dit te bereiken is fors. Informatiehuishouding is nu opgezet vanuit een visie waarin documenten in een centrale omgeving worden gecreëerd, opgeslagen, beheerd en geraadpleegd op basis van geautoriseerde toegang. De richting van bewegen is echter naar een omgeving opgezet vanuit het perspectief van de gebruiker en het werkproces. Voor Financiën staat centraal dat ze in staat is om de juiste betekenis te geven aan informatie; gericht op de ontvanger en de context van gebruik. Van terugkijken naar vooruitkijken en van statische documenten naar relationeel vormgegeven informatie. Het beleidsdepartement participeert met de uitvoerende DG's in interdepartementaal initiatieven om dit te realiseren.

### 3.2 Fundament

De mate waarin het beleidsdepartement haar ambitie weet te realiseren wordt voor een belangrijk deel bepaald door de mate waarin mens, proces en technologie een congruent geheel vormen. Immers, de gebruiker staat centraal bij alle digitale initiatieven die het beleidsdepartement ontplooit. Dienstverlening is gebruikersvriendelijk en sluit aan bij de verwachting, behoefte en context van de gebruiker. Evenals te zorgen dat de gebruiker over de juiste kennis en kunde beschikt om veilig en verantwoord met data en ICT-voorzieningen om te gaan. Hiervoor heeft het beleidsdepartement een meerjarig Bewustwordingsprogramma. Alle relevante onderwerpen binnen het I-domein vallen daarbij binnen de scope: van informatiebeveiliging tot privacy en van informatiehuishouding tot algoritmes. Er wordt gestreefd naar een iBewuste organisatie die veilig en zorgvuldig omgaat met data en informatie als onderdeel van het DNA van alle leidinggevenden en medewerkers.

Processen definiëren hoe er wordt gewerkt. Het beleidsdepartement zorgt dat processen slim, efficiënt en effectief zijn ingericht. Van belang is om processen zo toe te ontwerpen dat de acceptatie van digitale toepassingen en bevorderen het gebruik ervan, optimaal is. Daar waar data ingezet wordt in de vorm van een algoritme, gebeurt dit zoveel mogelijk transparant, onder andere middels registratie in het Algoritmeregister.

Technologie maakt uiteindelijk mogelijk. De digitale infrastructuur is echter op onderdelen verouderd en zijn systemen complex in opzet. Financiën kiest ervoor de digitale infrastructuur in beheersbare stappen naar de tijd van nu te brengen. Hierbij is ook oog voor aanscherping van het voortbrengingsproces, zodat productiviteit en wendbaarheid omhoog gaat. Het is belangrijk bij deze transitie te letten op het absorptievermogen van de organisatie.

Specifieke aandacht voor kritieke bedrijfsprocessen en de daarbij behorende systemen, blijft nodig. Voor die kritieke processen is het essentieel dat de infrastructuur betrouwbaar, veilig en continu beschikbaar is, het garanderen van de veiligheid van de transacties staat voorop. Het gaat hierbij specifiek om de systemen die in gebruik zijn bij het Agentschap, de Rijkshoofdboekhouding en de AuditDienst Rijk. Daarnaast dient de technische infrastructuur eenvoudig, modern en daardoor snel aanpasbaar te zijn (adaptiviteit). Dat geldt voor de digitale werkomgeving en infrastructuur van de rijksdienst die beheerd worden door Shared Service Organisaties van het Rijk, marktpartijen en ook voor de infrastructuur van de eigen afdeling IT-Specials binnen het beleidsdepartement. De infrastructuur dient het gebruik van (open) standaarden en het inrichten van data-science werkplekken mogelijk te maken. De interoperabiliteit met partijen in het financiële ecosysteem vraagt om periodieke herijking van de technologische mogelijkheden en zondig aanpassing van systemen.

<sup>9</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/04/11/fit-gap-analyse-archiefwet-1995-en-archiefwet-2021>

### 3.3 Randvoorwaarden

- Informatiebeveiliging (IB)

Cybercrime en digitale spionage zijn grote bedreigingen voor de digitale veiligheid van Financiën. Geopolitieke ontwikkelingen, zoals internationale conflicten of politieke gevoeligheden, hebben daarop evidente invloed. Financiën heeft een gestructureerde en aantoonbare informatiebeveiliging (IB) volgens richtlijnen van de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). Er is een departementaal IB beleid vastgesteld dat gebaseerd is op de geldende wet- en regelgeving, rijksbrede kaders en te hanteren normen. Er wordt gestreefd naar een hoger volwassenheidsniveau in Informatiebeveiliging in het beleidsdepartement. Daartoe is er een IB Roadmap opgesteld met als thema's: focus op feitelijke en operationele beveiliging (1), zorgen voor een volwassen organisatorische context waardoor security maatregelen duurzaam geborgd kunnen worden (2) en helpt de medewerkers zich aan te passen aan de snel veranderende (cyber)omstandigheden (3). Als ondersteuning maakt Financiën gebruik van solide cyber security technologie en houdt hierbij actief in de gaten welke (technische) ontwikkelingen er rijksbreed en in de markt gaande zijn op dit gebied (4).

- Privacy

Het ministerie van Financiën verwerkt gegevens van burgers, bedrijven en medewerkers om een aantal van zijn taken uit te kunnen voeren. Het gros van deze verwerkingen vindt digitaal plaats en het is vanzelfsprekend dat er zorgvuldig en integer mee wordt omgegaan. Dit alles vraagt om solide spelregels en toezicht die zijn vastgelegd in het departementale privacy beleid. Om transparant te maken welke verwerkingen het beleidsdepartement heeft en welke persoonsgegevens hierin worden verwerkt, worden verwerkingen openbaar gepubliceerd in het verwerkingsregister.

- Architectuur

Het optimaal ondersteunen van de IV-behoefte vanuit de beleidsDG's is leidend bij het inrichten van het IV-landschap van het beleidsdepartement. Architecturen zijn erop gericht om te borgen dat het IV-landschap van het beleidsdepartement betrouwbaar, voldoende wendbaar en onderhoudbaar is. Business vraagstukken worden door te werken onder architectuur in samenhang opgepakt en leiden tot maakbare oplossingen. Zo wordt grip gehouden op de informatievoorziening. De Enterprise Architectuur principes van het beleidsdepartement geven richting aan de inrichting van het IV-landschap en zijn in lijn met de EAR (Enterprise Architectuur Rijk) en de NORA (Nederlandse Overheid ReferentieArchitectuur). Deze principes zijn te zien als gemeenschappelijke kaders voor het doorvoeren van veranderingen in het IV-landschap van het beleidsdepartement. Ze wordt geborgd dat voldaan wordt aan eisen op het gebied van privacy, informatiebeveiliging en openbaarheid. Architectuur, innovatie en het portfolioproces hebben een sterke relatie met elkaar. Met architectuur wordt gestuurd op de inhoud en vernieuwing en het portfolioproces zorgt voor de prioritering en beheersing van IV-projecten.

### 3.4 Ondersteunende processen

#### Portfoliomanagement

Voor het beleidsdepartement vormt het Rijksbrede kwaliteitshandboek Portfoliomanagement de basis om het eigen portfolioproces in te richten. In dit proces zorgen beleidsdirecties ervoor dat de projectinitiatieven worden aangemeld. Dit geeft zicht op het benodigde budget en inzet van capaciteit en de daaruit af te leiden behoefte aan IV en ondersteunende IT. Na aanmelding volgt uitwerking en realisatie van het idee naar dienstverlening. Borging vindt onder meer plaats via instrumenten als de Project Start Architectuur, DPIA, cloudtoets en quickscans IB. Indien noodzakelijk wordt het portfolio periodiek bijgesteld. Bijvoorbeeld om ruimte te maken voor nieuwe initiatieven of om vanuit schaarste middelen te herverdelen. In komend jaren wordt dit proces stap voor stap verbeterd en opgenomen in de PDCA-cyclus waardoor project en programma's beter geprioriteerd

kunnen worden tegen de achtergrond van beschikbare capaciteit en competenties.

#### Life Cycle Management (LCM)

Om te komen tot een wendbare IT-ondersteuning is het wezenlijk van belang dat onderhoud van het IT-landschap up to date is en blijft. De producten en diensten binnen het productportfolio bestaan uit meerdere componenten (applicaties en infrastructuur), elk met een verschillende levenscyclus. Ter voorkoming van veroudering van het IT-landschap is binnen het departement een Ontwikkelpad Lifecycle Management opgesteld. Hierin wordt de samenhang tussen lifecycle management, enterprise architectuur en portfoliomanagement aangegeven. Binnen het beleidsdepartement wordt LCM onder meer via beheer en onderhoudsplannen gemonitord. Beheer en onderhoud wordt in de komende periode versterkt zodat de focus meer komt te liggen op preventief en toestand-gerelateerd onderhoud. Hierdoor kunnen tijdig keuzes gemaakt worden inzake investeringen en aanbestedingen en voorkomt het verrassingen en langdurige vernieuwingsprojecten met risico's in de continuïteit.

### 3.5 Innovatie

Het technologielandchap waar de financiële wereld mee te maken heeft, en mee te maken zal krijgen, verandert snel, ook door versmelting van technologieën. Zaken als cloud, API's en Business Intelligence tooling hebben hun intrede gedaan. Verder investeren in data-analytics, predictive analytics, Robotic Process Automation, Artificial Intelligence/machine learning en process mining zijn nu van belang voor Financiën om haar rol in het financiële ecosysteem te kunnen blijven spelen.

In het verlengde hiervan zal er een permanente blik op toekomstige trends nodig zijn om de impact op het werken binnen Financiën te kunnen inschatten. Denk aan Decentralized Finance waarbij digitale handelsplatformen in opmars zijn als voorbeeld van steeds volwassener wordende blockchaintechnologie. Of aan de opkomst van Non-Fungible Token waarmee het mogelijk wordt gemaakt om eigenaarschap aan de digitale objecten te kunnen koppelen. Of aan de mogelijkheden van het nieuwe 5G netwerk, waardoor slimme, dynamische en betrouwbare verbindingen kunnen worden gelegd, leveringsketens efficiënter kunnen worden en processen geoptimaliseerd. Of denk tenslotte aan de kracht van quantum computing die enerzijds verwerkingsnelheid zal verhogen, en mede daardoor anderzijds zal nopen tot een hoger niveau van informatiebeveiliging.

Er ligt een structurele opgave voor het beleidsdepartement om te blijven investeren in innovatie en kennisopbouw. Bijvoorbeeld kijkend naar de werkomgeving die zich in de komende periode verder zal ontwikkelen. Een moderne werkomgeving ter ondersteuning van (inter-) departementaal samenwerken en optimale ondersteuning van de informatiehuishouding is onmisbaar. Tegelijkertijd wordt er volop hybride gewerkt en dat moet veilig en betrouwbaar en zo veel mogelijk op maat gemaakt kunnen worden door medewerkers (self-service). Om dit goed te ondersteunen wordt nauw samengewerkt met SSC-ICT die de werkplekdiensten leveren, optimaliseren en veilig houden. Zo wordt met het toenemende cloudgebruik logischer om een cloudbased laptop-gebruik te ontwikkelen, het gebruik van MS365 te optimaliseren en wordt de inzet van SaaS-applicaties, webapplicaties en cloudnative applicaties verder vergroot. En dat heeft effect op het IT-landschap, de samenwerking met externe leveranciers, de informatiebeveiliging, privacy en afspraken rondom hoog gekwalificeerde data en systemen. Gecombineerd met verder toenemende toepassing van open standaarden transformeert softwareontwikkeling en beheer van IT naar steeds meer regie op uitbesteding naar derden. Daarmee worden regievoering en outsourcing belangrijke competenties om in huis te hebben.

## 4 Samen werken aan IV

In het functioneren in een financieel open ecosysteem is het snel openbaar maken van informatie en delen van datasets, cruciaal. Het is een uitdaging voor Financiën om het informatiebeheer, lees het datafundament en de informatiehuishouding, sneller op orde te krijgen. Met deze focus zal de komende jaren in nauwe samenspraak met de business geïnvesteerd worden in een drietal sporen: handreikingen voor het werken aan- en met data en informatie(1), welke ondersteunende processen op orde gebracht moeten worden (2) en hoe IV als onderdeel bij beleidsvorming en -uitvoering geïntegreerd wordt (3).

### 4.1 Kaders en handreikingen

In het sturingsmodel van Financiën ligt besloten dat DG's als eigenaar verantwoordelijk zijn voor data en IT. Zij worden hierbij onder meer ondersteund door CDIO. Zij faciliteren en maken mogelijk, terwijl ze tegelijkertijd duiden door middel van beleid, kaders en richtlijnen. Het streven is om helderheid te verschaffen over de actualiteit van bestaande kaders en zo goed mogelijk te ondersteunen met advies over wijzigingen en implementatie. Ook zullen waar nodig nieuwe beleidskaders beschikbaar worden gesteld, bijvoorbeeld op het terrein van informatiebeveiliging zoals toegangsbeheer en het beheer van cryptomateriaal.

Voor de toepassing van Cloudoplossingen is er een departementaal Cloudbeleid vastgesteld dat wordt geïmplementeerd binnen het beleidsdepartement. De business wordt geholpen met een afwegings- en implementiekader wanneer en hoe Cloud te gebruiken en is er een Cloudtoetsingscommissie opgericht. Om met dataverwerking, -bewerking en uitwisseling aan de slag te gaan is er een Datavisie en -strategie opgesteld. Prioriteit hierin is een maatschappelijk verantwoorde inzet van data, gegevens en AI. Er zal datamanagement opgezet worden en er voor worden zorggedragen erop worden gestuurd dat management en medewerkers de juiste competenties en gedrag gaan verkrijgen en er vanuit de onderlinge samenwerking sturing en control op data, gegevens en AI ontstaat. Tenslotte wordt er gewerkt aan het uitbouwen van de (technische) data infrastructuur, zodanig dat er federatief kan worden samengewerkt. Voor het omgaan met het gebruik van Artificial Intelligence (AI) zal de nieuwe wetgeving en de AI-verordening geïmplementeerd worden en zullen er richtlijnen voor het gebruik van generatieve AI (Gen-AI) worden opgesteld. Tegelijkertijd wordt er experimenteeruimte geboden voor ethisch verantwoorde bouw en inzet van algoritmen en Gen-AI binnen de bedrijfsprocessen van het Beleidsdepartement. AI ontwikkelingen worden als onderdeel van de AI-verordening beschreven en gedeeld middels het algoritmeregister. Dit algoritmeregister wordt conform toezegging aan Tweede Kamer eind 2025 gecompleteerd en geborgd in het voortbrengingsproces zodat nieuw toe te passen algoritmen up to date geregistreerd blijven.

### 4.2 Basis op orde

Binnen het IV-werkveld is een aantal cruciale disciplines te onderscheiden die bepalend zijn hoe het beleidsdepartement succesvol kan zijn in de transformatie naar een wendbare informatiegestuurde organisatie. Zo worden op het gebied van technische ondersteuning samen met SSC-ICT roadmaps uitgewerkt hoe de serviceniveaus van bestaande dienstverlening en ontwikkelingen voor de werkplek, de verdere modernisering van het applicatielandschap en het IT beheer wordt onderhouden en gemoderniseerd.

Op het gebied van architectuur zal de komende jaren de architectuurfunctie binnen het beleidsdepartement worden uitgebouwd. Zo worden de Enterprise Architectuur in lijn gebracht met het (nieuwe) beleid. Denk bijvoorbeeld aan het verwerken van de cloud- en datastrategie. Het inzicht in het huidige IV- landschap en de gevraagde business veranderingen wordt verbeterd. Tevens wordt

samen met de business gewerkt aan het uitwerken opzet van de gewenste toekomstige inrichting van het IV-landschap. Verder wordt de aansluiting van de architectuurfunctie op het portfolioproses verder verstevigd om te borgen dat business veranderingen in samenhang en conform architectuur worden gerealiseerd en geïmplementeerd.

Het inzicht in de legacy wordt vanuit Life Cycle Management opgepakt. Inzicht in IT-landschap is een vereiste om verouderde systemen en applicaties op te ruimen, te vervangen dan wel te migreren. Er zal een Plan van Aanpak worden opgesteld waardoor de IT en infrastructuur stap voor stap vernieuwd kan worden. Ondersteunend hierbij is een ordentelijk portfolioproses. Binnen Financiën zal dit proces herijkt worden samen met de beleidsDG's. Middels het aanstellen van Informatiemanagers binnen de DG's kan voortijdig ingeschat worden in hoeverre bij nieuw beleid de behoefte aan IV veranderd en welke consequenties dat heeft voor de IT-ondersteuning. Aan de kant van CDIO zal worden geïnvesteerd in relatiemanagement die als gesprekspartners voor de business gaan fungeren. Goede uitvoering van het portfolioproses moet leiden tot een verbetering van beheer en beheersing vanuit een meerjarig perspectief, met reductie van omvang, complexiteit en kosten als resultaat. Daar draagt een gedragen visie op portfoliomanagement en aanscherping van het huidige proces aan bij.

De inzet op innovatie is evident. Binnen CDIO wordt ingezet op meer structurele capaciteit om kennis op nieuwe technologieën te vergaren. In samenwerking met relatiemanagers en de informatiemanagers bij de business moet deze kennis ingebracht worden bij de uitdagingen van de business. Ook wordt de afstemming met andere organisatieonderdelen van FIN geïntensiveerd en is er een klankbordgroep Innovatie opgericht, gefaciliteerd vanuit CDIO met vertegenwoordiging vanuit Rijksbegroting, Agentschap, ADR, SSC-ICT en Schuberg Philis.

De verwachting is dat door toenemend gebruik van externe platformen en andere cloudtoepassingen het landschap meer hybride wordt. Het beleidsdepartement zal groeien in een regiefunctie in de voortbrengingsketen. Er zal meer worden samengewerkt met externe leveranciers en dat vraagt kennis over de nieuwste technologieën, hoe die met elkaar gecombineerd kunnen worden (tegen de achtergrond van compliancy-vereisten) en dat vraagt om inzicht over partijen en belangen in financieel open ecosystemen. Met het oog op die regiefunctie wordt onderzocht hoe de transitie van inkoop naar outsourcing ingericht kan worden en of een Cloud Competence Centre daar behulpzaam bij kan zijn. De speerpunten op het gebied van Informatiehuishouding liggen op het gebied van kwaliteitsmanagement, creëren van overzicht en inzicht in de aanwezige informatie en het aanbesteden van nieuw Document Management Systeem op weg naar een Content Service Platform.

Er wordt gewerkt aan het verbeteren en meer transparant maken van de informatiehuishouding en informatievoorziening. Vanuit kaderstelling, handreikingen en architectuur worden de structuur en dossiers op orde gebracht. Bijvoorbeeld door informatie die redundant of irrelevant is op te schonen en informatie te vernietigen of te archiveren conform selectielijsten. Daarnaast wordt het informatiebeheer versterkt, ondersteuning geboden bij de introductie van nieuwe systemen als Digidoc Online en de verdere introductie van samenwerkings- en communicatieplatformen in verbinding met SSC-ICT ondersteund.

### 4.3 Volwassenheid IV binnen Financiën

In de basis is het vergroten van I-bewustzijn en -vaardigheden van medewerkers een belangrijke opgave: medewerkers dienen voldoende toegerust zijn om doordacht met data en ict-voorzieningen om te kunnen gaan. Samenwerken tussen alle andere onderdelen die bewustwordingsactiviteiten ontplooiën (zoals de iWerkt

voor de Informatiehuishouding Privacy op Orde) is daarbij cruciaal. Door te zorgen dat informele instrumenten gecombineerd worden met meer formele vereisten wordt vergroting van bewustwording binnen alle de organisatieonderdelen nagestreefd. Dit kan bereikt worden door het aanstellen van – en verbinding te organiseren tussen Information Security Officers (ISO), datacoördinatoren en informatiemanagers bij de verschillende onderdelen van het beleidsdepartement. Net als het lijnmanagement hebben zij een spilfunctie in de organisatie om het I-bewustzijn te vergroten.

Door groter bewustzijn bij elke medewerker ontstaat steeds sneller en eerder zicht op de behoefte aan IV en IT-ondersteuning die kunnen bijdragen aan beleidsvorming en -uitvoering. Uiteindelijk wordt planvorming en -uitvoering inclusief de IT-faciliteiten in de reguliere PDCA-cyclus opgenomen. Het Informatieplan wordt dan steeds meer verbonden aan de jaarplannen van de DG's en wordt ook het eigenaarschap van IV helder gepositioneerd.

De tweede lijnorganisatie heeft opgaven zoals het borgen van informatiebeveiliging en privacy middels bewustwordingscampagnes, ontwerpen van e-learningmodules en het bevorderen van het aanstellen informatiebeveiligings-, privacy- en datacoördinatoren. Maar ook het op orde brengen van architectuur, het portfolioproses, LCM en het IT-landschap. De gehele IV-governance tussen de eerste en tweedelijnsorganisatie wordt verder ingevuld en aangescherpt waardoor eigenaarschap, rollen en verantwoordelijkheden helder belegd zijn. Dit is voorwaardelijk om te groeien in volwassenheid op de thema's van het CIO-stelsel. Aansluiting wordt gezocht bij de departementale rollen en verantwoordelijkheden die zijn neergelegd bij de CISO, CPO, CDO en CTO en de daarvoor ingerichte of in te richten overleggen.

	<b>Programmering IV-plan BD</b>	<b>Bijdrage doelen Dept. IV-plan</b>
1	Web-emailarchivering Aanscherping Kwaliteitsmanagement	Informatie op orde
2	Opstellen Sourcingstrategie Inrichten Cloudcompetence-centre Aanscherpen Portfoliomanagement	Transformatie dienstverlening
3	Vaststellen databeleidsplan Implementeren processen t.b.v verantwoorde bouw en inzet data/AI Opzetten dataorganisatie	Datagedreven werken
4	Versterken Architectuurfunctie Uitvoeren LCM Innovatie	Modernisering ICT-landschap
5	Aanstellen IB/Privacy/data coördinatoren Uitbreiding Informatiemanagers Opstellen bewustprogramma's data, privacy, IB incl. E-learning Versterken relatiemanagement	Versterken ICT-personeel
6	Handreikingen Zerotrustbeleid Herijking IAM/PAM	Digitale weerbaarheid
7	Cloudgebaseerd werken Opstellen handreiking AI	Doorontwikkelen Werkomgeving