Ministerie van Economische Zaken
en Klimaat

EZK

Informatieplan

I in het hart van mens en organisatie

2023 - 2027

Inhoud

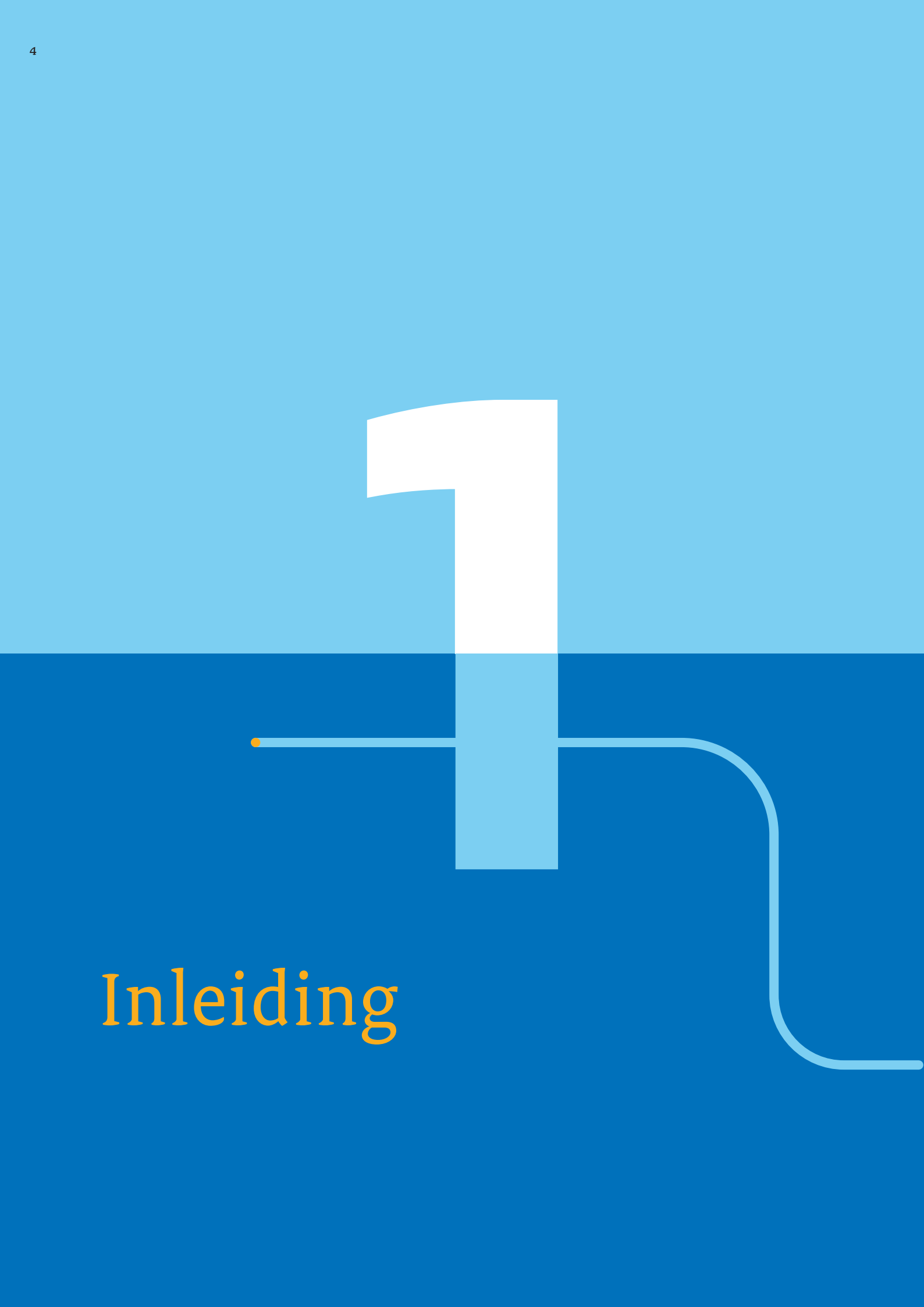
1. Inleiding

2. Duurzaam en ondernemend Nederland

3. Informatiebehoefte EZK
3.1 I in het hart
3.2 Data en algoritmen
3.3 Transparantie en inzicht
3.4 Digitale weerbaarheid
3.5 IV in het ambtelijk vakmanschap

4. Informatievoorzieningsopgave
4.1 Mensen
4.2 Technologie en ICT-landschap

5. Besturing van de informatievoorziening



1 Inleiding

Digitalisering gaat in een razend tempo. Ook bij de rijksoverheid heeft dat grote invloed op de bedrijfsvoering en investeringen in data, ICT-systemen en medewerkers. Het ministerie van Economische zaken en Klimaat is voor het bereiken van maatschappelijke doelen sterk afhankelijk van informatievoorziening en de beschikbaarheid van data.

De 'I' van informatievoorziening (IV) en ICT speelt een belangrijke, zo niet cruciale rol bij het werken aan een duurzaam én ondernemend Nederland en het bereiken van onze vele maatschappelijke opgaven. Maar het kerndepartement van EZK en een aantal van zijn uitvoerende en dienstverlenende organisaties en zelfstandige bestuursorganen beseffen dat IV nog onvoldoende wordt ingezet. Bovendien is het de expliciete wens van de overheid om het eigen opereren efficiënter en effectiever te maken en hiervoor intern meer gebruik te maken van digitale technologieën. Belangrijk is dat we 'I in het hart' krijgen, dus dat digitalisering een meer vanzelfsprekend onderdeel wordt van beleid, uitvoering en toezicht.

Ervaringen van de afgelopen jaren leren dat digitalisering niet meer weg te denken is. Zo hielpen de coronasteunpakketten de ondernemers van Nederland door hele lastige tijden. De digitale werkplek zorgde ervoor dat ambtenaren hun werk konden voortzetten. Nieuwe manieren van digitaal vergaderen en samenwerken maakten contact mogelijk, ook wanneer dat fysiek uitgesloten was. Deze voorbeelden laten zien dat EZK bij informatievoorziening alert en wendbaar moet blijven.

Digitalisering raakt alle fasen van de beleidscyclus. Het belang ervan wordt onderstreept door:

- de Kamerbrief hoofdlijnen beleid voor digitalisering[1] van 8 maart 2022. Deze brief – voortkomend uit het Coalitieakkoord – beschrijft de ambitie en doelen op het gebied van de digitale transitie van onze samenleving;
- *de I-Strategie Rijk 2021-2025*[2]. Deze strategie op rijksniveau omvat de belangrijkste gezamenlijke i-ambities op rijksniveau van de departementen; in die Strategie is afgesproken dat alle ministeries een informatieplan opstellen;
- *het Toetsingskader Digitalisering en Wetgeving*[3] van de Raad van State. Dit vraagt om degelijke onderbouwing van digitalisering en gaat uit van betrokkenheid van de beoogde uitvoeringsorganisaties bij de besluitvorming.

Daarnaast is er – maatschappijbreed – een toenemende vraag naar transparantie. De samenleving wil meer inzicht in en kennis over de processen en beslissingen van de overheid. De overheid wil betrouwbaar zijn en daarom tegemoetkomen aan de vraag naar transparantie. Een zeer goede informatiehuishouding is daarvoor onmisbaar. Bovendien is aandacht voor digitalisering van groot belang vanwege groeiende cybersecuritydreigingen en de mogelijke gevolgen daarvan.

1. www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/03/08/kamerbrief-hoofdlijnen-beleid-voor-digitalisering
2. www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/i-strategie-rijk-2021-2025/
3. www.adviescollegeicttoetsing.nl/onze-werkwijze/documenten/publicaties/2021/05/01/toetsingskader-digitalisering-en-wetgeving-2021-raad-van-state

Hoewel er al veel belangrijke stappen gezet zijn op het gebied van digitalisering, is er zeker nog ruimte voor verbetering. Soms is er zelfs sprake van noodzaak, bijvoorbeeld wanneer achterstanden moeten worden verholpen of verouderde systemen moeten worden vervangen, terwijl de ontwikkelingen in hoog tempo doorgaan.

Informatievoorziening, digitale technologieën, data en dergelijke staan altijd ten dienste van het werk aan de maatschappelijke uitdagingen. Eerst gaan we in op die uitdagingen: verduurzaming en digitalisering. Daarna vertaalt dit plan de digitale aspecten van die uitdagingen in een aantal voor de lange termijn overkoepelende IV-thema's. En vervolgens behandelt het plan hoe we – als concern – de gestelde opgaven efficiënt en effectief aan kunnen pakken. Bij het uitwerken werken we vanzelfsprekend nauw samen met het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, omdat we met dat ministerie op het gebied van ICT voor een groot deel een gezamenlijke bedrijfsvoering hebben.

Dit Informatieplan vraagt om het stellen van prioriteiten, het waarderen van risico's en het adresseren van dilemma's. De uitvoering en het succes van het plan zijn mede afhankelijk van actieve betrokkenheid van de leiding van het EZK-concern. Van alle organisaties binnen het concern wordt verwacht dat zij actief meewerken aan de sturing en uitvoering van dit plan.

Dit Informatieplan vraagt om het stellen van prioriteiten, het waarderen van risico's en het adresseren van dilemma's die zich ongetwijfeld zullen voordoen

2

Duurzaam en ondernemend Nederland

Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) staat voor een duurzaam en ondernemend Nederland. Samen met zijn partners zet het ministerie zich in voor de welvaart van alle Nederlanders, nu en in de toekomst.

EZK verbindt en vernieuwt. Wij werken aan een klimaatneutrale samenleving en schone, betrouwbare en betaalbare energie. We staan voor een open economie met een sterke internationale concurrentiepositie. We stimuleren innovatie en benutten de economische en maatschappelijke kansen die digitalisering biedt. We geven ondernemers ruimte om te vernieuwen en borgen de balans tussen de belangen van bedrijven en consumenten.

Verduurzaming en economische ontwikkeling moeten samengaan, in Nederland en daarbuiten. Onze economie is de motor van onze welvaart, ons welzijn en onze vooruitgang. De kennis, innovatiekracht en ondernemerszin die we met elkaar ontwikkelen kunnen bijdragen aan het oplossen van de uitdagingen van klimaatverandering. Tegelijkertijd helpen ze ons ook om de kansen te pakken die de wereldwijde digitalisering en andere technologische doorbraken ons bieden. In de oplossingen die we vinden voor maatschappelijke uitdagingen, schuilen weer nieuwe economische kansen voor Nederland. Want ondernemers van vandaag bouwen de wereld van morgen. Daarom helpt het ministerie ondernemen duurzamer te maken en zorgt het ervoor dat duurzaamheid steeds meer loont. Daarbij houden we zoveel mogelijk rekening met ieders belangen, hoe lastig dat soms ook is; balans vind je alleen als je keuzes maakt. De volgende vraag staat steeds centraal: wat vraagt de economie van morgen vandaag van ons? Met die vraag als leidraad werkt het ministerie toe naar een duurzaam én ondernemend Nederland.

EZK werkt aan twee grote transities:

- verduurzaming – pijlers onder dit thema zijn het tegengaan van klimaatverandering en werk maken van de daarvoor noodzakelijke energietransitie, de transitie naar een circulaire economie en de verduurzaming van de industrie;
- digitalisering van de Nederlandse economie – hierbij is het van belang gebruik te maken van gerelateerde digitale sleuteltechnologieën. EZK zet zich in voor de digitale economie, de digitale infrastructuur, het telecombeleid, het digitale kennis- en innovatiebeleid en de Europese digitale markt.

Op het gebied van verduurzaming en digitalisering heeft EZK drie maatschappelijke opgaven gedefinieerd:

- het bereiken van een klimaatneutrale economie; we halen de afgesproken doelen voor CO_2-reductie en duurzame energie;
- een voortvarende digitaliseringstransitie; we benutten de economische kansen ten behoeve van onze welvaart en borgen veiligheid. Daarbij zorgen we ervoor dat iedereen mee kan in de digitale transitie;
- stimuleren van het duurzaam verdienvermogen; we borgen concurrentie, ondernemerschap en innovatie.

Het ministerie is ervan overtuigd dat het door de inzet van digitale technologieën beter en sneller in staat is de beoogde maatschappelijke transities te bewerkstelligen en te werken aan de maatschappelijke opgaven. Er zijn vijf thema's benoemd die hiervoor van belang zijn:

- I in het hart
- Data en algoritmen
- Transparantie en inzicht
- Digitale weerbaarheid
- IV in het ambtelijk vakmanschap

3

Informatiebehoefte EZK

Dit hoofdstuk vat de belangrijkste informatiebehoeften van het ministerie van EZK samen in vijf thema's en een aantal speerpunten per thema voor de komende jaren. De thema's zijn niet alomvattend. Het gaat om de belangrijkste behoeften waarin op concernniveau moet worden voorzien.

De IV-organisatie
Een aantal organisatie-eenheden en programma's van EZK heeft als hoofdtaak te werken aan allerlei aspecten van de informatievoorziening. Zij staan in nauw contact met elkaar, maar hun taken en rollen zijn heel verschillend. In dit Informatieplan zullen we dit conglomeraat aanduiden als de 'IV-organisatie'. De centrale actoren daarin zijn de CIO en het CIO-Office. Maar tot de IV-organisatie rekenen we ook eenheden als DICTU, het programma Transparantie in Informatie en de *chief data officer*.

3.1 I in het hart

'I in het hart' – waarbij I staat voor alle thema's binnen het gehele digitaliserings-domein – betekent dat beleid, uitvoering en toezicht samen de kansen pakken die digitalisering biedt. I is dan een integraal onderdeel van het denken en doen van alle partijen, zoals 'financiën' en 'personeel' dat nu al zijn. Deze digitale transformatie vergt leiderschap op digitaal gebied van managers binnen de organisatie. De CIO vervult daarbij als digitale leider een gidsfunctie. DG's en directeuren gaan proactief het gesprek aan over digitale mogelijkheden – en beperkingen – voor het werk aan maat-schappelijke opgaven waarbij de CIO en haar office ondersteuning bieden. De digitale component wordt vanuit de eigen verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke opgave vanaf het begin 'in het hart' van de beleidsontwikkeling meegenomen.

De IV-organisatie verdiept zich verder in de verschillende beleidsdomeinen en stelt beleid centraal in haar strategie en uitvoering. Zo komen de uitvoerbaarheid, de handhaafbaarheid en de kosten van het beleid ook vanaf het begin aan de orde. De informatievoorziening is zowel de aanjager van de gewenste verandering als een hulpmiddel daarvoor.

De informatievoorziening is zowel de aanjager van de gewenste verandering als een hulpmiddel daarvoor

De speerpunten die zijn geformuleerd om 'I in het hart' te concretiseren zijn:

IV-leiderschap en besturing

Alle leidinggevende rollen binnen het EZK-concern nemen de verantwoordelijkheid om IV een integraal onderdeel van het geheel te maken. Leidinggevenden bepalen vervolgens zelf hoe zij dit invullen. Bijvoorbeeld door IV een standaardonderdeel van discussie en communicatie te maken, door het schrijven van een IV-paragraaf bij (beleids)opdrachten of door IV regelmatig te agenderen voor het MT-overleg. Onderzocht wordt of de verschillende beleidsdomeinen voldoende vertegenwoordigd zijn in de huidige opzet van de IV-besturing en IV in die van de beleidsdomeinen. Alleen wanneer dit het geval is, is het mogelijk voldoende slagkracht te ontwikkelen om de gewenste verandering in IV-leiderschap te ondersteunen.

CIO als gesprekspartner

Bij het 'I in het hart' brengen, hebben de CIO en het CIO-Office een verbindende en adviserende rol. Elke DG en directeur heeft een vast aanspreekpunt binnen het CIO-office. Deze verbinder bewaakt de samenhang van de IV-thema's, ondersteunt en adviseert bij het invullen van de IV-kant van het beleid, betrekt de juiste mensen hierbij en voert het gesprek over de langetermijnvisie. De verschillende beleidsdomeinen bouwen geleidelijk zelf expertise op, bijvoorbeeld op het gebied van dataprivacy waarvoor in iedere directie al een privacy-officer is aangesteld. Ook is binnen het traject Informatiehuishouding op Orde het initiatief genomen om per DG een expert te werven die wordt gefinancierd vanuit het programma Transparantie in Informatie (TiI). Het opstellen van de IV-paragraaf bij beleidsopdrachten en de uitvoering daarvan, ligt steeds bij de directie zelf. Vanzelfsprekend kan de verbinder van het CIO-Office meelezen, suggesties aandragen en experts betrekken.

IV-Inspiratie

De IV-organisatie zorgt voor de interne- en externe verbinding, tussen IV-onderwerpen en niet IV-onderwerpen, tussen mens en techniek. Dat gaat niet vanzelf. Het CIO-Office neemt samen met beleid het initiatief om de buitenwereld binnen te brengen, externe ontwikkelingen relevant te maken en te delen. In alle lagen van de organisaties binnen het concern is aandacht voor het goede gesprek, met de juiste mensen intern en extern. Bijvoorbeeld door het organiseren van sessies rondom een specifieke beleidsopgave om IV, beleid, uitvoering en toezicht te verbinden.

3.2 Data en algoritmen

Data zijn niet alleen van belang voor het vormen van een beeld van het verleden en heden; we gebruiken data ook om ons op de toekomst voor te bereiden. Data zijn cruciaal bij de vertaling van de maatschappelijke opgaven in beleid. We verzamelen data om inzicht te krijgen in de huidige situatie en ons een beeld te vormen hoe we daarin kunnen sturen. We gebruiken data ook steeds meer bij de uitvoering van beleid, bij het toezicht en bij het bepalen van de effectiviteit van beleid. Daarmee zijn data ook onderdeel van het in het hart brengen van I. De inzet van data en algoritmen leiden tot effectiever en sneller handelen, maar brengen ook risico's met zich mee die een grote maatschappelijke impact kunnen hebben.
Het gebruiken van data is van toepassing op alle beleidsterreinen. Bij de klimaat-

transitie wordt de CO_2-uitstoot bijvoorbeeld gezien als een belangrijke indicator om vast te kunnen stellen wat de voortgang is op het gebied van de klimaatdoelstellingen. Dat vereist allereerst het beantwoorden van de vraag welke data hiervoor nodig zijn. Vervolgens volgt het meten zelf, het ontwikkelen van beleid op basis van de meetgegevens, het uitvoeren van het beleid en ten slotte het testen of het beleid zinvol is geweest en de beleidsdoelen zijn bereikt: is de CO_2-uitstoot gedaald?

Op dit moment is meer behoefte aan data dan ooit; met een steeds grotere tijdigheid (real time data), waarbij ook steeds vaker data van meerdere bronnen – van binnen en buiten de overheid – op meerdere manieren gecombineerd worden. De organisatie voelt de urgentie om de volgende fase in te gaan en de omslag naar datagedreven werken te maken. Dit vraagt uitdrukkelijk om regie op het gebruik en beheer van data. Onder andere door het definiëren en invoeren van een datastelsel, het formuleren van datastrategieën, het monitoren en op orde brengen van de datakwaliteit en het definiëren van het juridisch kader. Het uitgangspunt is dat EZK aansluit bij rijksbrede gevalideerde data- en informatiebronnen en gebruik maakt van data van organisaties, daar waar die hun oorsprong hebben. Ook het creëren van een overzicht van het gebruik van algoritmes en het inschatten van de risico's van kunstmatige intelligentie, zijn urgent.

Data en algoritmen zijn fundamenten voor de informatiepositie van beleidsmakers zodat die besluiten kunnen nemen op basis van juiste en actuele informatie. Daarmee is de inzet van data en algoritmen ondersteunend voor de beleidsdomeinen en zullen beleid en uitvoering daardoor een actieve rol spelen op het gebied van data. Het merendeel van de organisaties binnen het concern zet in op data om doelstellingen van beleid vooraf duidelijker te formuleren, beleid preciezer te formuleren en de effectiviteit ervan achteraf beter te kunnen evalueren.

Om meer inzicht te krijgen in de mogelijkheden en onmogelijkheden van het gebruik van data is onderzoek nodig. Dit onderzoek moet zich onder meer richten op de vraag hoe data – meer, beter, tijdiger – zouden kunnen helpen bij beleidsvorming en -uitvoering en bij het voorspellen en toetsen van de effectiviteit daarvan.

Binnen het CIO-Office wordt gewerkt aan het inrichten van een data-office en is een kwartiermaker chief data officer (CDO) benoemd. Deze CDO is verantwoordelijk voor:
- de opzet en inrichting van een datastelsel voor EZK en LNV;
- advisering;
- de transitie naar datagedreven werken.

Op het gebied van data zijn de volgende speerpunten opgesteld:

Data en algoritmen als het fundament van de informatiepositie

Om data als fundament van de informatiepositie te ontwikkelen, beantwoorden we de volgende vragen:
1. Wat zijn de belangrijkste aan het beleid gerelateerde data en gebruikte algoritmen?
2. Welke data liggen ten grondslag aan te nemen beslissingen en welke algoritmen worden daarbij gebruikt?
3. Welke data kunnen worden gebruikt bij het toetsen van beleid?

Deze vragen worden in overleg met de verschillende EZK-onderdelen verder uitge-

werkt op een wijze die aansluit op de interbestuurlijke datastrategie en de I-Strategie Rijk 2021-2025. Op basis van deze uitwerking wordt een datastrategie opgesteld, die op structurele wijze inzichtelijk maakt welke data nodig zijn en wie daarvoor verantwoordelijk is.

Inrichten van een datastelsel

Onder het inrichten van een datastelsel valt het ontwikkelen van een CDO-office, het benoemen van verantwoordelijken voor datadefinities, data-architectuur, data-kwaliteit, et cetera. De IV-organisatie neemt de taak op zich om het gebruik van data te regisseren, een inventarisatie te maken van interne en externe databronnen en te onderzoeken hoe deze structureel ontsloten, verbonden en gedeeld worden. Ook wordt bekeken hoe de kwaliteit daarvan verbeterd en geborgd kan worden.

Datagedreven werken

Datagedreven werken is het consequent analyseren en sturen op basis van (onbewerkte) feiten en data. Hiervoor is belangrijk ons eigen proces te begrijpen en kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) vast te stellen die de voortgang en effectiviteit van het proces meten. Op basis daarvan is het mogelijk de uitvoering van het proces – waar zinvol – te sturen.

Data-ethiek

Het gebruik van data vergt naast de juridische afweging ook, en in toenemende mate, een ethische afweging. Het feit dat iets kan en mag volgens de letter van de wet, betekent niet altijd dat we het ook moeten *willen*. Het maken van een ethische afweging is een verantwoordelijkheid voor iedereen die met data werkt, het hele concern, en vergt bewuste ontwikkeling van een ethisch en moreel kompas. Bij het opzetten en inrichten van het datastelsel moet de aandacht hiervoor worden geborgd.

Het gebruik van data vergt naast de juridische afweging ook, en in toenemende mate, een ethische afweging

3.3 Transparantie en inzicht

De samenleving als geheel, de maatschappij, de Tweede Kamer en onze eigen medewerkers vragen om steeds meer transparantie en inzicht in het doen en laten van de overheid. De Wet open overheid (Woo) en de Archiefwet vormen het wettelijk kader voor transparantie. Binnen de overheid, en ook binnen EZK, zijn er achterstanden en structurele problemen met onze informatiehuishouding en is het moeilijk aan de wettelijke eisen te voldoen. De basis voor een transparante en herleidbare informatievoorziening richting parlement en burger staat daarmee onder druk. Directies geven aan grote stappen te willen maken met het op orde brengen en professionaliseren van de informatiehuishouding om daarmee toe te werken naar een transparant ministerie. Hiervoor is het programma Transparantie in Informatie (Tii) opgezet.

Transparantie in de beleidscyclus

Binnen EZK is er breed behoefte aan meer transparantie en inzicht met betrekking tot de eigen beleidscyclus, om te kunnen sturen en verantwoorden. Managers hebben behoefte aan tijdiger en regelmatiger inzicht in de status van de financiën en vragen om de mogelijkheid zelfanalyse(s) uit te voeren op een voor hen relevante dataset, in aanvulling op de huidige vaste managementrapportages. Dezelfde behoefte geldt ten aanzien van personeelsdata.

Ook de wendbaarheid van organisatieonderdelen is steeds meer afhankelijk van goed functionerende IV. Daarnaast bestaat er behoefte aan een beter inzicht in IV-risico's op het gebied van bijvoorbeeld cyberweerbaarheid, beschikbare IV-menskracht, risico's bij grote IV-projecten en de ontwikkeling van IV-kosten.

De maatschappelijke meerwaarde van IV-initiatieven is niet altijd duidelijk. Een beter inzicht kan helpen bij het maken van keuzes, bij het stellen van prioriteiten en bij het adresseren van dilemma's.

De informatiebehoeften zijn te groeperen tot de volgende speerpunten:

Informatiehuishouding op orde

Om te voldoen aan afspraken, wetten en regelgeving rondom informatiehuishouding, openbaarheid en transparantie en om het groeiende aantal Woo-verzoeken goed te kunnen afhandelen, gaat EZK in samenwerking met de Regeringscommissaris Informatiehuishouding het proces van informatiemanagement verbeteren. Dit proces wordt ondersteund met mensen en middelen en elke medewerker wordt erin betrokken. Er komt een werkwijze waarin medewerkers bewust schrijven voor de openbaarheid en informatie in de juiste context en eenduidig te archiveren. Archiveringvaardigheden worden onderdeel van het ambtelijk vakmanschap. Ook komt er een dashboard waarin de status van transparantie van de informatie wordt bijgehouden.

Managementinformatie

Momenteel is een concerndashboard in ontwikkeling dat is bedoeld om op concern- en directieniveau betere managementinformatie te verschaffen op het gebied van onder meer financiën, operationele kosten, subsidies en personeel.

Inzicht in IV

In aansluiting op de wens van de Tweede Kamer en in het kader van de I-strategie Rijk gaat EZK een strategie implementeren om te voorzien in de informatiebehoefte op concernniveau. Het gaat hierbij om de kosten en de baten van IV-activiteiten en -initiatieven, de belangrijkste keuzes en dilemma's, enzovoort. De dialoog over IV-risico's wordt in de reguliere, door de directie Financieel-Economische Zaken geleide, risicomanagementcyclus geïntegreerd.

3.4 Digitale weerbaarheid

Digitalisering biedt ongekende kansen. Tegelijkertijd is er in toenemende mate ook sprake van bedreigingen, zoals cybercriminaliteit. IV-leiderschap betekent daarom ook: weten waar de zwakke punten zitten en wat de risico's zijn, daar maatregelen voor inrichten en voorbereid zijn voor het geval een (cyber)aanval toch een keer slaagt.

Informatiebeveiliging en privacy zijn van beslissend belang voor de vraag of doelstellingen wel of niet worden behaald. Ook het ministerie van EZK moet ervoor zorgen dat de juiste informatie, op het juiste moment beschikbaar is voor de juiste personen. De juistheid en volledigheid van informatie komt onder druk te staan door de enorme dynamiek die digitalisering kenmerkt, gegevens zich meer verspreiden en continu in beweging zijn en doordat (externe) actoren steeds meer belang hebben bij manipulatie en misleiding. Data-analyses en digitalisering om de doelmatigheid van uitvoering en toezicht te verhogen, kunnen ongewenste profilering en (volledig) geautomatiseerde besluitvorming in de hand werken. De algemene beginselen van behoorlijk bestuur kunnen hiermee in gevaar komen.

Deze ontwikkelingen leiden tot bedreigingen voor onze organisatie en de te beschermen belangen. Goede samenwerking en een weloverwogen strategie moeten eraan bijdragen dat een optimale balans wordt gevonden tussen het voorkomen van verstoringen en het gebruik van instrumenten. Het lekken van data of het niet beschikbaar zijn van diensten kan grote maatschappelijke en economische schade en herstelkosten opleveren.

Daarom wordt ingezet op de volgende speerpunten:

Inzicht in risico's

Het vergroten van de digitale weerbaarheid begint bij het beter weten van wat we in huis hebben, bij het benutten van de deskundigheid die EZK in huis heeft en bij het uitzoeken van wat het beste centraal kan worden georganiseerd. Het ministerie streeft ernaar een zo goed mogelijk inzicht te krijgen in zijn eigen beveiliging en in privacyrisico's door middel van het continu monitoren van dreigingen. Ook wil het ministerie zich voorbereiden op een eventueel geslaagde aanval door continuïteitsplannen te herzien en door met dergelijke situaties te oefenen.

Werken aan veiligheid

De dynamiek van het I-domein vraagt van het ministerie om zich voortdurend aan te passen aan nieuwe technische mogelijkheden en dreigingen om zijn data en mensen te beschermen. Dit doen we onder andere door het organiseren van periodieke red-teaming-oefeningen die de kwetsbaarheden in techniek, organisatie, proces en gedrag aan het licht brengen. Op basis hiervan is het vervolgens mogelijk om maatregelen te treffen. Belangrijke aandacht gaat daarbij uit naar voorzieningen voor staatsgeheime processen, documenten en dossiers.

Weerbare en bewuste medewerkers

De medewerker is de onmisbare schakel in de verdediging tegen cyberdreigingen. Voor het verhogen van de weerbaarheid van de medewerkers zijn sturing en voorbeeldgedrag van het management, gecombineerd met gebruiksvriendelijke en veilige middelen een noodzaak.

Daarnaast vraagt het verhogen van de weerbaarheid om gerichte aandacht voor het vergroten van het bewustzijn van de medewerkers ten aanzien van cyberdreigingen zoals *phishing*-e-mails, *malware*-distributie en de mogelijke gevolgen van geslaagde aanvallen. Wat op dit gebied van de medewerkers en hun gedrag wordt verwacht, wordt duidelijk aangegeven. Daarnaast krijgt consequent onveilig gedrag opvolging.

3.5 IV in het ambtelijk vakmanschap

Met de aanhoudende schaarste op de arbeidsmarkt wordt het steeds belangrijker om voldoende en juiste kennis op IV-gebied in huis te hebben en te houden. Daarbij gaat het om het opbouwen en behouden van IV-kennis van alle medewerkers en die van de IV-professionals in het bijzonder.

Daarom wordt ingezet op de volgende speerpunten:

Kennisontwikkeling

Het is vandaag de dag essentieel dat medewerkers zich snel en wendbaar kunnen bewegen binnen het domein van informatievoorziening. Hiervoor zijn verschillende cursussen en trainingen ontwikkeld door de Rijksacademie Digitalisering en Informatisering Overheid (RADIO). Het is belangrijk om deze opleidingsmogelijkheden nog beter onder de aandacht te brengen van onze medewerkers en onderdeel te maken van hun ontwikkelplannen. Doel is dat alle medewerkers van EZK de voor hun rol benodigde IV-kennis hebben, zodat ze hun eigen taken effectief en efficiënt kunnen uitvoeren (zie ook verder onder 4.1 Mensen).

De leidinggevende functionarissen binnen het concern gaan actief werken aan het vergroten van hun eigen en gezamenlijke IV-kennis. Denk hierbij aan masterclasses digitaal leiderschap met toonaangevende sprekers, kennissessies waar kennis en kunde van experts actief wordt gedeeld en inspiratiesessies waar specifieke vraagstukken worden besproken en waar vanuit diverse invalshoeken gezamenlijk naar mogelijke oplossingen wordt gekeken.

Kennis delen

Er is een verschil in digitale volwassenheid tussen de verschillende beleidsdirecties en taakorganisaties. Een aantal organisaties loopt voorop bij het integreren en gebruiken van digitale mogelijkheden en technologieën. Daar kunnen anderen van leren. Om structureel inzicht te krijgen in de digitale ‘volwassenheid’ van alle organisaties binnen het concern, wordt een digitale scan ontwikkeld. Het voornemen is om de nulmeting in 2023 uit te voeren en deze daarna als onderdeel van de reguliere cyclus jaarlijks te herhalen. De verwachting is dat de scans zullen helpen bij het formuleren en vervolgens implementeren van goede praktijkvoorbeelden en bij het leren van elkaar.

4 Informatie-voorzieningsopgave

Het voorgaande hoofdstuk (3) vatte de belangrijkste informatiebehoeften van EZK samen in vijf thema's die van belang zijn voor het ministerie als overheidsorgaan. Dit hoofdstuk (4) beschrijft wat dit betekent voor de IV-organisatie: wat moet binnen de IV-organisatie gebeuren om in die informatiebehoeften te voorzien?

De nu reeds bestaande informatiebehoeften vormen al een grote uitdaging voor de IV-organisatie; de in het voorgaande geformuleerde behoeften maken deze uitdaging nog groter. Hoewel gedurende de laatste jaren grote vooruitgang is geboekt bij het verbeteren van de informatievoorziening is nu een volgende stap noodzakelijk. Deze stap zal leiden tot:

- een wendbare (*agile*) organisatie die, waar nodig en gewenst met behulp van de markt, tijdig, efficiënt en effectief kan voorzien in de behoeften van de verschillende beleidsdomeinen;
- een veilig technologielandschap dat bij de tijd is en blijft, gebruik maakt van platformen waar dat kan, en voldoet aan wet- en regelgeving;
- een flexibele en toch gecontroleerde datavoorziening waar medewerkers van verschillende kennisniveaus toegang hebben tot de benodigde instrumenten en data om analyses uit te voeren;
- een IV-beleid dat de beleidsdomeinen en de IV-organisatie gezamenlijk formuleren en waarop gezamenlijk wordt gestuurd, terwijl daarvoor voldoende financiële middelen beschikbaar zijn.

Deze stap wordt langs twee dimensies uitgezet: mensen en technologie.

4.1 Mensen

Budget is niet de enige beperkende factor voor het uitvoeren van de primaire taak van het ministerie. Waar IV nodig is, en dat is bijna overal en altijd, is het kunnen beschikken over IV-professionals met de juiste kennis, vaardigheden en kwaliteiten in toenemende mate een knelpunt. Dit geldt concernbreed voor zowel de taak-organisaties als de beleidsdirecties. Het behouden en aantrekken van voldoende IV-professionals is van groot belang. Een voorbeeld hiervan is de behoefte aan data-analisten. Verschillende organisaties binnen het concern hebben inmiddels zelf het initiatief genomen om data-analisten aan te trekken.

Het kunnen beschikken over IV-professionals met de juiste kennis, vaardigheden en kwaliteiten is in toenemende mate een knelpunt

EZK werkt aan een strategie om te bepalen welke IV-kennis, -capaciteit en -vaardigheden de komende jaren nodig zijn en hoe daarin kan worden voorzien. Hierin wordt meegenomen welke kennis en activiteiten het ministerie (in brede zin) in eigen beheer heeft en wil houden en waar het wil inzetten op het gebruik van derde partijen of diensten. Hierbij wordt ook de beschikbare informatie uit de Kwaliteitskaders IV-profielen ingezet. Op basis van de strategie is het mogelijk te sturen op kennisontwikkeling van bestaande medewerkers, en op instroom en doorstroom van personeel. Zo ontstaat de mogelijkheid om in tijden van schaarste de juiste IV-professionals aan de juiste initiatieven te verbinden.

De strategie is tevens bedoeld om in kaart te brengen hoe de kennis en kunde van IV-professionals veroudert wanneer hierin niet continu geïnvesteerd wordt, en wat daarom nodig is voor een actieve professionalisering van de IV-community. Daarnaast wordt inzichtelijk wat er nodig is om de taak van de IV-organisatie om data- en cyberexpertise EZK-breed verder op te bouwen en vorm te geven, uit te voeren. Bovendien richt de strategie zich op de vereiste opleidingen om cyberdreigingen, kwetsbaarheden en aan nieuwe technologie gerelateerde risico's te kunnen identificeren.

Ten slotte wordt bepaald waar allianties met onderwijsinstellingen kunnen worden aangegaan om de instroom van nieuw talent te bevorderen. Hiervoor wordt ook aangesloten op rijksbrede ontwikkelingen. Zo zijn voor het vormen van een netwerk voor professionals bij beleidsdirecties met een IV-component in het takenpakket de eerste stappen al gezet.

Daarnaast wordt inzichtelijk wat er nodig is om de taak van de IV-organisatie om data- en cyberexpertise EZK-breed verder op te bouwen en vorm te geven, uit te voeren

4.2 Technologie en ICT-landschap

Het geheel aan informatievoorziening van EZK is van belang voor alle organisaties binnen het concern. Tegelijkertijd hebben deze organisatie ieder eigen informatiebehoefte, zoals samengebracht in dit plan. Bovendien *leveren* ze ook informatie.

Samenwerken aan efficiënte en effectieve IV

DICTU is de primaire ICT-leverancier voor EZK en LNV. Daarnaast levert DICTU ook diensten aan andere onderdelen binnen de rijksdienst. Effectieve IV vereist ook: het met DICTU samenwerken aan generieke applicaties en platformen die breed worden gebruikt binnen EZK en LNV. Daarbij gaat het onder meer om de cloud-werkplek (CW) en identiteits- en toegangsbeheer (*identity and access management*, IAM). Dit gebeurt onder verantwoordelijkheid van de directie Bedrijfsvoering.

Voor de samenwerking zijn overlegstructuren ingericht om effectief in de gestelde informatiebehoeften te voorzien. Hierbij speelt de bedrijfsstrategie van DICTU een belangrijke rol; een strategie waarvan de uitvoering voor het hele concern merkbaar is. Om de samenwerking en efficiëntie te bevorderen wordt de regie op de uitvoering van die strategie verder versterkt. Hierbij heeft de IV-organisatie een belangrijke rol.

DICTU

In de bedrijfsstrategie van DICTU voor de periode 2021-2025 geeft de dienst aan blijvend van toegevoegde waarde te willen zijn voor zijn afnemers.

Allerlei maatschappelijke ontwikkelingen, innovaties en veranderende behoeften maken het noodzakelijk om de huidige DICTU-koers aan te scherpen. De afnemers vragen om:

- snellere oplevering van nieuwe producten *(time-to-market)*;
- meer innovatie;
- kostenefficiency;
- actief meedenken door DICTU.

Op zijn beurt ervaart DICTU ook de noodzaak tot verandering. Dit onder meer vanwege een te grote diversiteit aan geleverde diensten, een te groot aantal afnemers (ook buiten het oorspronkelijke verzorgingsgebied van EZK en LNV) en een grotendeels verouderd applicatielandschap. Daarnaast werkt DICTU met (te) veel individueel ingehuurde externen. Mede hierdoor is de organisatie onvoldoende wendbaar en wordt kennis onvoldoende geborgd.

DICTU beoogt de gewenste verandering te realiseren langs drie sporen:

- het doorontwikkelen van de rol van digitaliseringspartner van EZK/LNV;
- het samen met de afnemers maken van keuzes in het dienstenportfolio;
- het innoveren met inzet van *public cloud* in samenwerking met partners.

Een belangrijke randvoorwaarde voor succesvolle verandering is het aanscherpen van rol- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen DICTU en zijn opdrachtgevers.

Naast de door DICTU aangekondigde strategie gaat EZK ook inzetten op de volgende technologische doelen:

Duurzaamheid

Om de duurzaamheid van de ICT-dienstverlening te vergroten zijn maatregelen nodig. Denk hierbij aan het gebruik van groene energie, het verminderen van elektronisch afval en het verantwoord verwerken daarvan. Voor deze initiatieven is op rijksniveau een plan opgesteld waarbinnen keuzes worden gemaakt in prioritering van de uitvoering. De verdere ontwikkeling en uitvoering vraagt van alle departementen nog de nodige inzet. EZK sluit aan op deze rijksbrede initiatieven.

Generieke applicaties en functionaliteiten

De directie Bedrijfsvoering (DB) is verantwoordelijk voor de EZK- en LNV-brede generieke bedrijfsvoeringtoepassingen en generieke functionaliteiten. Dit zijn onder andere de Oracle EBS, Stg Werkplek, CW, IAM, concern-datawarehouse en document-management. Ten behoeve van deze toepassingen vervult DB verschillende rollen waaronder regievoerder, budgethouder, en opdrachtgever richting DICTU. DB vervult deze rollen mede namens en in samenwerking met het informatiemanagement van de taakorganisaties.
Verder zijn er generieke bedrijfsvoeringtoepassingen zoals het rijksportaal. Hierin denkt en stuurt DB namens EZK en LNV mee aan de verdere doorontwikkeling van rijksbrede ICT.

Instrumentarium (*tooling*)

Binnen EZK wordt uitdrukkelijk gezocht naar een beter gebruik van digitale mogelijkheden om:

- te voldoen aan de Wet open overheid (Woo) en gerelateerde verzoeken. De ambitie van directies is om maximaal transparant te zijn en daarbij nota's, stukken en dergelijke zo snel mogelijk na goedkeuring te publiceren. Hierdoor is er een urgente vraag naar de juiste instrumenten om dit mogelijk te maken en het handmatige aspect van dit proces zoveel mogelijk te elimineren;
- beter digitaal samen te werken. Er wordt gezocht naar hybride vormen van samenwerken, zowel intern als met externe partijen. Denk hierbij aan de introductie van een functionaliteit om e-mails met bijlagen te verwijderen, introductie van iPads bij de Tweede Kamer, samenwerk-functionaliteiten en een betere digitale inrichting van vergaderkamers;
- arbeid te besparen door de inzet van *robotic process automation* (RPA). DICTU ondersteunt dit al. De vraag is hoe RPA verder kan worden ingezet.

Technologie en innovatie

Een van de maatschappelijke opgave waar het ministerie aan meewerkt is de digitale transitie van het Nederlandse bedrijfsleven. Daarbij speelt het stimuleren en mogelijk maken van digitale innovatie een belangrijke rol. Gezien deze achtergrond, wordt er ook intern ingezet op digitale technologiegedreven innovatie. Het is dus nodig om intern en extern aandacht te besteden aan de kansen die innovatie kan bieden. Denk hierbij aan het opzetten van innovatielabs om experimenteren mogelijk te maken. Maar ook het onderzoeken van nieuwe mogelijkheden met gebruik van bijvoorbeeld kunstmatige intelligentie en *machine learning*. Hiervoor wordt aansluiting gezocht met het bedrijfsleven en onderzoeksinstituten.

Het onderzoeken van mogelijkheden en het inzetten ervan vraagt ook verdere ontwikkeling van onze medewerkers; hiervoor is extra aandacht nodig.

Data-analyse omgeving

Een groeiend aantal directies en organisaties geeft aan behoefte te hebben aan een data-analyse-werkplek en -omgeving. Dit is een ICT-omgeving waar, binnen de grenzen van wat geautoriseerd is, gevraagde data snel beschikbaar gemaakt kunnen worden en een aantal standaard analyse-tools beschikbaar is. Het CBS beschikt over een dergelijke omgeving met alle daarbij behorende controles en veiligheids-aspecten. Er zal worden onderzocht of het mogelijk is deze omgeving aan een grotere groep medewerkers ter beschikking te stellen.

Veroudering ICT-landschap

Zowel maatschappelijke ontwikkelingen als ontwikkelingen op technologische vlak gaan steeds sneller. Eén van de gevolgen is dat de maatschappij van de overheid verwacht dat deze ook steeds sneller handelt. Om dat vanuit IV te ondersteunen is een modern, wendbaar en schaalbaar ICT-landschap nodig. De uitvoering van beleid is nu soms beperkt door het huidige 'ICT-landschap' van IT-systemen, applicaties, databases, werkplekken, pc's, enzovoort. De 'gezondheid' van dat landschap bepaalt in grote mate hoe snel, gedetailleerd en kosteneffectief nieuw beleid kan worden ingevoerd en bestaand beleid kan worden gewijzigd. Daarnaast bepaalt de 'gezondheid' de betrouwbaarheid en veiligheid van de informatie waarmee wordt gewerkt en hoe veilig mensen kunnen werken.

Het huidige landschap is op punten sterk verouderd en werkt daardoor remmend op snelheid en effectiviteit van beleid. Het toewerken naar en behouden van een snellere, wendbaardere, voorspelbaardere IV vergt continue investeringen. Er zijn genoeg voorbeelden die laten zien dat robuustheid, veiligheid en betrouwbaarheid snel achteruitgaan wanneer die investeringen in onderhoud en vernieuwing achterwege blijven. De grootste opgave is nu om het verouderde landschap door te ontwikkelen naar een '*state-of-the art*'-landschap.

Het toewerken naar en behouden van een snellere, wendbaardere, voorspelbaardere IV vergt continue investeringen

Besturing van de informatie-voorziening

Om de in dit Informatieplan benoemde ambities te kunnen verwezenlijken, is het van belang goed te kijken naar een passende IV-besturing. Het ministerie van EZK bestaat uit verschillende onderdelen die vanuit een concerngedachte samenwerken aan de maatschappelijke en politieke opgaven. Voor alle onderdelen geldt dat zij aan de lat staan om hun informatievoorziening op de voor hen beste manier in te richten. Daarnaast is het nodig om ook afspraken te maken over de manier waarop de informatievoorziening van het concern als geheel op de beste manier kan worden ingericht. De CIO-raad van EZK (en LNV) heeft een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het besturen van de IV.

Om de besturing van IV verder te professionaliseren wordt een samenwerkingsmodel ontwikkeld waarin sterke centrale kaders, expertise en ondersteuning leidend zijn. De doelstellingen zijn:

- het verder vormgeven van IV-beleid in co-creatie met de verschillende beleidsdomeinen, uitvoering en toezicht;
- het veel uitdrukkelijker betrekken van de verschillende beleidsdomeinen bij de sturing van IV en gezamenlijk belangrijke keuzes te maken en de consequenties daarvan te aanvaarden;
- het aanzienlijk verhogen van de transparantie met betrekking tot de IV-uitvoering en het daarvoor inrichten van de benodigde processen.

De belangrijkste speerpunten bij het aanpassen van de IV-besturing zijn:

- het evalueren van de huidige wijze van IV-besturing en het waar nodig aanpassen hiervan om effectiever in gezamenlijkheid als concern te kunnen sturen;
- een betere coördinatie van de informatievoorziening met heldere kaders waarmee de CIO-raad haar verantwoordelijkheid voor de gezamenlijke besturing kan uitvoeren;
- het naar een hoger plan brengen van *enterprise*-architectuur. Het hebben van een goede architectuur en sterke architectuurfuncties is het fundament om het ICT-landschap ook op lange termijn beheerbaar en gezond te houden;
- het invoeren van integraal portfoliomanagement voor applicaties en programma's. CIO, opdrachtgevers en opdrachtnemers hebben behoefte aan meer inzicht, transparantie en handelingsperspectief met betrekking tot de staat van het ICT-landschap. Daarom wordt portfoliomanagement doorontwikkeld en wordt in ieder geval concernbeleid opgesteld voor levensduur-management (*life cycle*). Bij dit proces worden ook afspraken gemaakt over de inzet van ICT-hulpmiddelen (capaciteit, financieel);
- om data, digitale technologieën en systemen effectief te ontwerpen, te implementeren en te onderhouden is een langetermijnvisie op technologie nodig. Het op orde brengen van de fundamenten, zoals het vervangen van verouderde systemen, is nodig om een meerjarige visie te kunnen ontwikkelen. Dit vraagt op zichzelf ook een om meerjarige benadering. De visie en het op orde brengen van de fundamenten dragen bij aan het effectiever implementeren van beleid.

Financiën

Bij een goede besturing hoort ook financieel inzicht en overzicht. De komende jaren wordt verder doorgewerkt aan het beter in kaart brengen, hebben en houden van de IV-kosten. Zo worden naast de grote ICT-projecten ook de ICT-kosten gepubliceerd op het rijks-ICT-dashboard. Deze worden onderverdeeld in lopende- en veranderkosten (*run* en *change*). Verder is informatie terug te vinden in de jaarverslagen van EZK en in de Jaarverantwoording Bedrijfsvoering Rijk (JBR). Onder regie van CIO-Rijk BZK wordt komende tijd, mede op verzoek van de Tweede Kamer, verder gewerkt aan het verbeteren van het inzicht op ICT-kosten door deze verder te specificeren. Hiervoor zijn ook wijzigingen nodig in de huidige wijze van het opbouwen van de begroting. De eerste stappen hiertoe zijn gezet. Met deze informatie wordt het mogelijk om rijksbreed en binnen EZK beter te sturen en anticiperen. Daarmee ontstaat inzicht in de risico's en grip op (noodzakelijke) toekomstige investeringen in de ICT.

Hieronder zijn de aan CIO-Rijk aangeleverde bedragen weergegeven. De cijfers dienen met de nodige voorzichtigheid te worden bezien. Er zijn door de diensten aannames gedaan bij het nog ontbreken van goede rijksbrede definities. Ook waren de financiële administraties (nog) niet op deze vraag ingericht. De beleidsdirecties van het kerndepartement zijn nog niet specifiek uitgevraagd.

ICT-kosten mln €	**Intern ICT-personeel**	**Extern personeel**	**Overige materiële kosten**	**TOTAAL**
Run	47	7	191	245
Change	31	13	45	89
				334

De komende jaren wordt verder doorgewerkt aan het beter in kaart brengen, hebben en houden van de IV-kosten.

Colofon

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

Directie Bedrijfsvoering | CIO-Office
Postbus 20401 | 2500 EK Den Haag | T (070) 379 89 11

Oktober 2022