Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

IV en overheid: de pubertijd voorbij?

Op weg naar volwassenheid



ABDTOPConsult
Dichtbij en onafhankelijk

Colofon
ABDTOPConsult

Muzenstraat 97
2511 WB DEN HAAG
www.abdtopconsult.nl

dr. Bertholt Leeftink
dr. Irene Nijboer

Met ondersteuning van
drs. Khalid El Aassaoui MPA CPC
drs. Peter Bosscher

ABDTOPConsult
Dichtbij en onafhankelijk

De consultants van ABDTOPConsult zijn lid van de topmanagementgroep (TMG) van de Algemene Bestuursdienst en worden benoemd door de Ministerraad. Ze zijn rijksbreed en interbestuurlijk inzetbaar voor interimopdrachten, projecten en onafhankelijke advisering bij complexe en (politiek) gevoelige zaken.

IV en overheid: de pubertijd voorbij?

Op weg naar volwassenheid

8 november 2019

Voorwoord

Overheidsorganisaties staan aan de vooravond van een grote veranderopgave of staan hier al middenin. Daar waar in het verleden de mogelijkheden en onmogelijkheden van beleidsvernieuwing vooral werden bepaald door budgettaire en juridische aspecten, zijn tegenwoordig IV-aspecten in toenemende mate een dominant-kritische factor. Daarbij hebben het financiële domein (het comptabel bestel) en het juridische domein door de jaren heen het stadium van volwassenheid bereikt.

Het IV-domein zit echter op onderdelen nog middenin de groei, waarbij ‘pubertijd’ wellicht een treffende typering is voor de mate van volwassenheid: er valt nog veel (af) te leren, voor veel ervaringen geldt dat sprake is van ‘de eerste keer’, zelfoverschatting ligt op de loer, ontwikkelingen en grote veranderingen in het nog jonge leven gaan soms snel, en de onzekerheden zijn groot. Één ding weten we echter wel zeker: als we het goed doen, dan ligt er een wereld van mogelijkheden voor ons. Dat geldt voor de puber en dat geldt voor ICT en digitalisering.

Dit rapport bevat onze analyse en aanbevelingen. Wij hopen hiermee een bijdrage te leveren aan de volgende stap richting volwassenheid van het IV-stelsel.

Wij hebben de afgelopen maanden een groot aantal mensen uit het IV-domein gesproken, binnen en buiten het Rijk. We zijn onder de indruk van hun betrokkenheid, openheid, deskundigheid en bereidwilligheid. Wij danken alle geïnterviewden voor hun bijdrage aan dit rapport.

Bertholt Leeftink (ABDTOPConsult)
Irene Nijboer (ABDTOPConsult)

Inhoud

Voorwoord 5

1 Context en achtergrond 10
1.1 Inleiding 10
1.2 Aandacht voor digitalisering 10
1.3 Insteek van dit rapport 11
1.4 Three lines of governance 11
1.5 Opdracht 12

2 Probleemanalyse 14
2.1 1e lijn: departementaal niveau 14
2.2 2e lijn: rol BZK 16
2.3 3e lijn: onafhankelijke en transparante beoordeling en toetsing 18

3 Aanbevelingen 20
3.1 1e lijn: versterking IV-functie op departementaal niveau 20
3.2 2e lijn: versterking Rijkbrede IV-functie 21
3.3 3e lijn: onafhankelijke en transparante toetsing en beoordeling 24

Bijlagen 29

Bijlage 1 : Verantwoording 30
Bijlage 2 : Interviewlijst 31
Bijlage 3 : Geraadpleegde bronnen 33
Bijlage 4 : Historie 35
Bijlage 5 : Huidige rollen en verantwoordelijkheden 36

1 Context en achtergrond

1.1 Inleiding

De Tweede Kamer heeft in oktober 2018 een motie aangenomen van het lid Middendorp met het verzoek aan de regering om te onderzoeken of en hoe een Rijksinspectie Digitalisering, naar analogie van de Inspectie der Rijksfinanciën (IRF), vormgegeven zou kunnen worden. In deze motie wordt het delen van kennis en kunde als aandachtsgebied benoemd. De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft in haar reactie op deze motie toegezegd een onderzoek te gaan uitvoeren naar een dergelijke Inspectie.

Deze motie vormt de aanleiding voor het voorliggende rapport. Hierin wordt de governance van IV binnen het Rijk beschouwd. We sluiten af met onze appreciatie ten aanzien van de wenselijkheid en haalbaarheid van een Rijksinspectie Digitalisering zoals in de motie is vermeld.

1.2 Aandacht voor digitalisering

De samenleving digitaliseert, en de overheid dus ook. Dat gaat met vallen en opstaan. Dat geldt voor digitalisering in het algemeen en dus ook voor digitalisering bij de overheid.

Hoewel in het maatschappelijke debat veel aandacht uitgaat naar ‘mislukte ICT-projecten’, is het goed om te beseffen dat de Nederlandse overheid internationaal tot de koplopers behoort op het gebied van digitale publieke dienstverlening[1]. Burgers dienen jaarlijks hun IB-aangifte aan op een vooringevuld aangiftebiljet, gepensioneerden kunnen hun AOW online aanvragen bij de SVB, studenten kunnen hun studiefinanciering online aanvragen bij DUO, uitkeringsgerechtigden kunnen online hun WW-uitkering aanvragen bij UWV, ondernemers vragen digitaal subsidies aan bij RVO.nl en hebben digitaal toegang tot de Kamer van Koophandel om mutaties in het Handelsregister door te voeren of hun jaarverslag te deponeren en autobezitters kunnen online bij de RDW een (nieuw) kentekenbewijs aanvragen.

Daarbij kunnen wij vaststellen dat burgers hun toeslagen en uitkeringen op tijd ontvangen en dat de dagelijkse dienstverlening en onderliggende ICT-operatie in vrijwel alle gevallen op orde is: een prestatie van groot formaat, die niet altijd op de juiste waarde wordt geschat.

———

[1] In de eGovernment Survey van de VN (2016) staat Nederland op de zesde plek wereldwijd. Volgens de nieuwste Digital Economy en Society Index (2019) behoort Nederland in Europa tot de eerste vijf op de dimensie eGovernment.

Tegelijkertijd illustreert bovenstaande dat ‘de digitaliserende overheid’ ons allemaal, burgers en bedrijven, raakt. De aandacht voor ‘mislukte’ ICT-projecten is vanuit die optiek begrijpelijk en terecht. Immers, de voorbeelden tonen aan dat het realiseren van publieke doelen op het gebied van veiligheid, mobiliteit inkomenspolitiek of gezondheid staat of valt met goed functionerende ICT. Los daarvan: het feit dat de overheid jaarlijks ruim 3 mld[2]. besteedt aan direct te herleiden ICT-kosten, rechtvaardigt de doelmatigheid van deze uitgaven kritisch te bezien. Tot slot verwachten burgers en bedrijven dat digitaal communiceren en zakendoen met de overheid net zo gemakkelijk en veilig is als winkelen op internet of betalingen doen via de app van een bank. Dat vergt dat de overheid ‘digitaal op orde’ is.

1.3 Insteek van dit rapport

Toch is de insteek van dit rapport *niet* de vraag hoe voorkomen kan worden dat ICT-projecten ‘mislukken’. Net zoals grote infrastructurele projecten soms langer duren dan gepland, duurder worden dan geraamd, of minder opleveren dan verwacht, geldt dat ook voor ICT-projecten. Dat was zo en zal, zelfs als alle aanbevelingen van dit rapport worden geïmplementeerd, ook in de toekomst zo zijn.

De insteek van dit rapport is ook *niet* om een ideaaltypische blauwdruk op te leveren voor een ICT-project. Simpelweg omdat zo’n ideaaltypische blauwdruk niet bestaat. Daarvoor zijn ICT-projecten te verschillend, zijn ICT-portfolio’s van overheidsorganisaties te verschillend en zijn deze organisaties zelf, inclusief de context waarin zij opereren, te verschillend.

De insteek van dit rapport is *wel* om besluitvorming over, sturing op en beheersing van ICT-projecten, ICT-portfolio’s en (meer in het algemeen) op informatievoorziening (IV), te verbeteren en een cultuur van kennisdeling en lerend vermogen te stimuleren. Want, hoewel de laatste jaren grote stappen in de goede richting zijn gezet, constateren wij ook dat bij de Rijksoverheid ten aanzien van *governance* en lerend vermogen op het gebied van ICT nog een wereld te winnen is.

1.4 Three lines of governance

In dit rapport kijken wij zowel naar het IV-stelsel als geheel, alsmede naar de verschillende actoren en hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen dat stelsel. Dit laatste doen we vanuit het perspectief van drie sturingslijnen (‘*three lines of governance’*).

Hierbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

———

[2] Jaarrapportage bedrijfsvoering Rijk 2018

1. Overheidsorganisaties (departementen, uitvoeringsorganisaties, Zelfstandige Bestuursorganen (ZBO's)) zijn in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor hun digitalisering, hun ICT-projecten en, als resultante daarvan, hun ICT-portfolio. Niet omdat dat wettelijk zo geregeld is, maar omdat we dat verstandig vinden.
2. Het ministerie van BZK is verantwoordelijk voor het opstellen van, en het toezien op Rijksbrede uitgangspunten en kaders voor informatievoorziening in het algemeen en voor ICT-projecten en ICT-portfolio's in het bijzonder. Niet vanuit de gedachte van '*command and control*', maar vanuit de gedachte dat op basis van opgedane kennis en ervaring ('goede en slechte praktijken') algemene uitgangspunten en kaders geformuleerd kunnen worden die bijdragen aan betere besluitvorming over, sturing op, beheersing van en besluitvorming over ICT-portfolio's en projecten. Dergelijke uitgangspunten en kaders kunnen worden beschouwd als '*gestold lerend vermogen'* en zijn een vehikel om op een niet-vrijblijvende manier van elkaar te leren. Ook het feit dat overheidsorganisaties onderling sterk verweven zijn, vaak onderdeel zijn van een keten, en in veel gevallen interacteren met 'dezelfde' burgers en bedrijven, rechtvaardigt een Rijksbrede rol vanuit BZK.
3. Een deskundige, onafhankelijke en transparante beoordeling en toetsing van ICT-projecten en ICT-portfolio's, is het 'sluitstuk' van een professioneel CIO-stelsel. Niet met als primaire doel organisaties publiekelijk af te rekenen, maar om een bijdrage te leveren aan een lerende overheid, waar lessen trekken en kennis delen als noodzakelijke kerncompetenties worden gezien om beter te presteren.

1.5 Opdracht

Tegen deze achtergrond luidt de hoofdvraag van dit rapport:

> Hoe kan de *governance* van het IV-stelsel binnen het Rijk worden versterkt, teneinde besluitvorming over, sturing op, beheersing van, en verantwoording over ICT-portfolio's en ICT-projecten te verbeteren en het lerend vermogen te versterken?

Met IV-stelsel bedoelen we het geheel van actoren, hun taken en bevoegdheden, die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de totstandkoming, beheer en onderhoud van ICT-projecten en ICT-portfolio's en voor de informatievoorziening in den brede.

Directe aanleiding voor dit rapport is de motie Middendorp, van 30 oktober 2018, waarin de regering gevraagd wordt te onderzoeken of en zo ja hoe een Rijksinspectie Digitalisering, naar analogie van de Inspectie der Rijksfinanciën, zou kunnen worden vorm gegeven.

Conform de toezegging aan de Tweede Kamer (TK)[3] zijn de uitkomsten van de evaluatie en de beleidsvoorlichting Bureau ICT-Toetsing (BIT) in dit rapport betrokken.

———————

[3] TK-brief van 29 maart 2019 (kenmerk, 2019-0000146079)

2 Probleemanalyse

2.1 1e lijn: departementaal niveau

Inzicht in ICT-landschap

Overheidsorganisaties (departementen, uitvoeringsorganisaties en ZBO's) zijn in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor hun informatievoorziening. Wij constateren, in lijn met de Algemene Rekenkamer (AR)[4] dat, uitzonderingen daargelaten, overheidsorganisaties onvoldoende systematisch, op feiten gebaseerd inzicht hebben in de staat van hun ICT-landschap, om deze verantwoordelijkheid adequaat in te vullen. Het gaat dan om inzicht in wat bestaande systemen kunnen, de technische en economische levensduur, incidentele en structurele risico's in de ICT-portfolio, en noodzakelijk onderhoud en vernieuwing. Illustratief hiervoor is de constatering van de Staatssecretaris van Financiën 'dat het in het verleden bij de Belastingdienst heeft ontbroken aan een integraal zicht op de ICT-portfolio'[5]

Ook ontbreekt goed zicht op de kwaliteit van het IT-beheer, mede omdat de inrichting en de verantwoording van het IT-beheer niet (uniform) georganiseerd zijn[6].

Rol departementale CIO

Op departementaal niveau is de Chief Information Officer (CIO) verantwoordelijk voor de samenhang van IV/ICT en voor advisering van de opdrachtgever. De departementale CIO informeert de CIO-Rijk over zijn/haar (tussentijdse) CIO-oordelen over projecten en over toetsing aan rijksbrede kaders. Ten slotte zijn de CIO's van publiekrechtelijke ZBO's, zoals de SVB, en van de baten- en lastendiensten, zoals de Belastingdienst, verantwoordelijk voor hun eigen IV/ICT en leggen verantwoording af aan de departementale CIO.

Deze rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van departementale CIO's zijn niet altijd uitgewerkt in een formeel takenpakket met een helder mandaat, inclusief bijbehorende bevoegdheden. Mede als gevolg daarvan zien we in de praktijk grote verschillen in kennis, ervaring en rolopvatting van de departementale CIO. Dit hangt mede samen met onvoldoende scherpte in het huidige Rijksbreed functieprofiel7 voor de departementale CIO, met name op taakinhoud en bijbehorende competenties zoals materiedeskundigheid.

———————

[4] Resultaten Verantwoordingsonderzoek ministerie van BZK 2018, Algemene Rekenkamer, pagina 44
[5] Kamerbief 'Uitkomsten ICT-portfolioproces Belastingdienst' d.d. 28 mei 2019
[6] Resultaten Verantwoordingsonderzoek ministerie van BZK 2018, Algemene rekenkamer, pagina 50
[7] Huidig profiel is vastgesteld in ICBR 2016

Een belangrijke ontwikkeling daarbij is dat de betekenis van ICT en digitalisering binnen de Rijksoverheid de laatste 10 jaar fundamenteel van karakter is veranderd. Daar waar ICT en digitalisering binnen de Rijksoverheid in eerste instantie hun intrede hebben gedaan op het gebied van bedrijfsvoering - zoals automatisering op en van de werkplek, automatisering van administratieve processen, etc. - zijn ICT en digitalisering tegenwoordig voor vrijwel alle (uitvoerings)organisaties van het Rijk *de* dominante-kritische factor in het primaire proces.

De kennis en expertise van de departementale CIO's zijn niet altijd mee geëvolueerd met deze fundamentele wijziging in de betekenis van ICT voor de overheidsorganisaties[8]. Wij zien op dit punt dan ook ruimte voor verbetering[9]. Dit heeft in het bijzonder betrekking op twee aspecten.

1. De verschuiving van bedrijfsvoering naar het primaire proces betekent dat de departementale CIO al in de vroege fase van beleidsvorming een belangrijke rol zou moeten hebben en niet pas in beeld komt bij de uitvoering van het beleid. Hiermee wordt voorkomen dat IV-implicaties van nieuw beleid voor het primaire proces pas laat worden meegenomen. Hoewel deze beweging bij een aantal departementen is ingezet, is deze adviserende rol van de departementale CIO in veel gevallen nog onvoldoende stevig verankerd in een helder, formeel vastgelegde mandaat, inclusief bevoegdheden, om deze rol met gezag te kunnen invullen.
2. Het feit dat ICT en digitalisering een dominant-kritische factor is in het primaire proces, betekent dat een CIO meer dan in het verleden dient te beschikken over aantoonbare vakinhoudelijke kennis en ervaring op het gebied van ICT en digitalisering.

Professioneel opdrachtgeverschap

Wij zien op een aantal punten ruimte voor verbetering ten aanzien van de kwaliteit van projectvoorstellen. Zo constateert het BIT dat in 40% van de onderzochte projecten (met een omvang boven de € 5 mln.) het besluit over vervanging van bestaande systemen is genomen op basis van een grote mate van kleuring in beelden en problemen, waarbij een 'op feiten gebaseerde en gedegen probleemanalyse' ontbreekt[10]. Ook ten aanzien van de kwaliteit van de kostenraming is ruimte voor verbetering. Zo zou voor elke kostenraming de integrale kostprijs (of *'total costs of ownership*) het uitgangspunt moeten zijn, waarbij naast de investeringskosten, ook de beheer- en onderhoudskosten, en de kosten van uitfasering en/of migratie van de te ontwikkelen ICT (systeem, software of programmatuur), worden betrokken. Dit is veelal niet het geval. Door aandacht te besteden aan uitfasering en migratie van te ontwikkelen ICT, kan een belangrijke bijdrage worden geleverd aan het voorkomen van toekomstige *legacy*-problematiek.

———————

[8] BIT-jaarrapportage 2018
[9] Kamerstukken 2018/2019, 26643 nr. 573
[10] BIT-jaarrapportage 2018

Overigens merken wij op dat er binnen de overheid geen doorontwikkelde, door de beroepsgroep gevalideerde afspraken bestaan voor het opstellen van *business cases* en kosten-batenanalyses, zoals dat wel het geval is bij grote infra-projecten. Dit punt komt in de volgende paragraaf aan de orde.

Wisselwerking beleid, uitvoering en IV

De implicaties van nieuw beleid voor uitvoering in het algemeen en voor ICT in het bijzonder, krijgen onvoldoende aandacht. Daar waar de financiële en juridische aspecten van nieuw beleid in de regel al wel vroeg worden meegenomen in het proces van beleidsvorming, is dat voor ICT-aspecten in mindere mate het geval. Zo komt uit interviews naar voren dat de departementale CIO nog weinig wordt betrokken bij beleidsvoornemens en dus niet in de gelegenheid wordt gesteld al in een vroeg stadium de implicaties van beleidsvoornemens voor de ICT dan wel het ICT-landschap te beoordelen. Dit betekent dat beleidsbeslissingen met een grote (potentiele) impact op ICT worden genomen, zonder dat de consequenties van het besluit voor de ICT goed doordacht zijn.

IV en verandervermogen

IV en ICT is in toenemende mate een dominante-kritische factor in de veranderopgave waar overheidsorganisaties voor staan. Digitalisering gaat daarbij over meer dan technologie; digitalisering heeft vaak een grote impact op processen, cultuur en werkwijze van organisaties. Daarmee gaat ICT en digitalisering net zozeer over ‘mens en organisatie’ als over technologie. Dit betekent dat goede betrokkenheid van, en draagvlak bij, gebruikers en beheerders net zo belangrijk is als de inzet van deskundige IT-ontwikkelaars. Uit onze interviews komt naar voren dat een kritische beoordeling van de ‘organisatie-fitheid’, dat wil zeggen de mate waarin ‘mens en organisatie’ in staat zijn een complex ICT-project tot een goed resultaat te brengen, weliswaar cruciaal wordt geacht, maar in de praktijk onvoldoende wordt meegewogen in de besluitvorming over een complex ICT-project. Hetzelfde geldt voor het goed doordenken van het echt betrekken van gebruikers bij ICT-projecten.

2.2 2e lijn: rol BZK

Bevoegdheden BZK

Het in 2018 aangepaste Coördinatiebesluit biedt de minister van BZK bevoegdheden om kaders vast te stellen ter bevordering van de eenheid, kwaliteit en efficiëntie van informatiesystemen van de ministeries. Daarbinnen kan de minister van BZK werkzaamheden en voorzieningen aanwijzen. Dit aangepaste coördinatiebesluit is in sterke mate geïnspireerd op de coördinerende bevoegdheden die de minister van Financiën (i.c. op de comptabiliteitswet). De formele taken en bevoegdheden die hierin zijn opgenomen bieden de minister van BZK en, afgeleid daarvan, de CIO-Rijk

– in potentie – een adequaat instrument om zijn Rijksbrede coördinerende verantwoordelijkheid op het gebied van informatievoorziening ook daadwerkelijk in te vullen en behoeven derhalve geen aanpassing.

Wel constateren we dat bedoelde taken en bevoegdheden in de praktijk nog maar beperkt worden ingevuld, Hierbij tekenen wij wel aan dat de aanscherping van deze bevoegdheden nog van recente datum is. Zo zijn er nauwelijks Rijksbrede afspraken en instrumenten die gericht zijn op het verwerven van inzicht in het bestaande ICT-landschap: zowel het BIT als het Dashboard grote ICT-projecten hebben betrekking op *nieuwe* ICT-projecten. Dit is opvallend, omdat driekwart van de uitgaven aan ICT wordt besteed aan onderhoud en beheer en 'slechts' een kwart aan vernieuwing. Mede als gevolg hiervan hebben overheidsorganisaties, uitzonderingen daargelaten, onvoldoende inzicht in (de staat van) hun ICT-landschap.

Zo bestaan er op dit moment nog nauwelijks Rijksbrede, doorontwikkelde afspraken over, of kaders voor onder andere:

- het systematisch en periodiek in kaart brengen van het ICT-landschap door overheidsorganisaties (departementen, uitvoeringsorganisaties en ZBO's);
- het opstellen van een meerjarig I-plan voor vernieuwing, onderhoud en beheer van de ICT-portfolio door overheidsorganisaties;
- het opstellen van business cases, (maatschappelijke) kosten-batenanalyse en uitvoeringstoetsen door overheidsorganisaties.

Het grotendeels ontbreken van dergelijke afspraken en kaders brengt met zich mee dat onvoldoende zicht bestaat op hoe, en op basis waarvan, besluitvorming over, sturing op, beheersing van, en verantwoording over ICT-projecten en portfolio's plaatsvindt. Mede als gevolg hiervan wordt er in de praktijk nog maar in beperkte mate op een gestructureerde en professionele manier van goede en slechte praktijken geleerd.

CIO-beraad

Het CIO-beraad coördineert de informatievoorziening en het ICT-beleid van de Rijksdienst, borgt het Rijksbrede beleid, en doet voorstellen voor de ontwikkeling van nieuwe kaders en standaarden. Deelnemers aan het CIO-Beraad zijn de departementale CIO's en de CIO's van een aantal grote uitvoeringsorganisaties. Het CIO-beraad kent geen eigen statuut of regeling waarin de rol, taken en werkwijze zijn beschreven.

Ofschoon ICT steeds meer een onlosmakelijk onderdeel van het primair proces is geworden, zien we dat het CIO-beraad nog een sterke focus heeft op bedrijfsvoering. Dit blijkt uit o.a. de agenda's en verslagen van het CIO-beraad, waar primair proces-onderwerpen niet of nauwelijks aan de orde komen. Een versterking op dit punt kan het lerend vermogen verder stimuleren.

Geconcludeerd kan worden dat de taken en bevoegdheden van het CIO-Beraad en van de departementale CIO's (nog) niet helder zijn beschreven, respectievelijk divers zijn ontwikkeld of uitgewerkt**.**

2.3 3e lijn: onafhankelijke en transparante beoordeling en toetsing

Deskundigheid BIT-adviezen

Het BIT speelt een belangrijke rol bij de toetsing en beoordeling van individuele ICT-projecten. BIT-adviezen worden doorgaans gezien als deskundig en waardevol. Wel constateren wij op basis van de interviews dat een transparant en gevalideerd normenkader ontbreekt, op basis waarvan het BIT tot conclusies en kwalificaties komt. Weliswaar baseert het BIT zich bij de toetsing op dertien criteria, maar deze criteria zijn nauwelijks uitgewerkt. Zo is per criterium niet aangegeven op basis van welke richtlijnen en/of regelgeving welke normen[11] worden gehanteerd. Als gevolg hiervan zijn de uitkomsten van BIT-toetsen en door het BIT gebruikte kwalificaties niet altijd voorspelbaar en herleidbaar. Daarnaast betekent het ontbreken van een helder kader dat een uniforme beoordeling in het geding kan komen.

Focus BIT

De focus van het BIT op risico's en slaagkans van ICT-projecten, leidt tot een zekere *bias* ten faveure van bewezen technologieën en oplossingen. Zo beoordeelt het BIT nieuwe ICT-technieken waarvan de goede werking niet op voorhand vaststaat, als kritisch[12]. Deze focus kan innovatie en echte (disruptieve) vernieuwing ontmoedigen.

Daarnaast constateren we dat de openbaarheid van BIT-adviezen en de politieke impact ervan, op gespannen voet staan met het creëren van een veilige omgeving die nodig is om het lerend vermogen te bevorderen. De openbaarheid van BIT-adviezen leidt daarbij tot risicomijdend gedrag, zowel bij het BIT als bij de opdrachtgever.

Scope BIT

Het BIT heeft nauwelijks een rol bij de toetsing van beoordeling van bestaand ICT-landschap en heeft derhalve ook geen kennis en expertise op dit gebied (opgebouwd). Dit betekent dat zo'n driekwart van de (financiële) ICT-inspanningen zich aan het zicht van het BIT onttrekken. Dit is een belangrijk aandachtspunt, omdat legacy-problematiek en de transitie (migratie) van het bestaande naar het

———

[11] Zie bijvoorbeeld het Handboek Auditing Rijksoverheid (HARo).
[12] Ervaringen met BIT-toetsen, Rapport Berenschot, Verdonck Klooster & Associaties, 2017, pagina 17

nieuwe bij veel ICT-projecten cruciale factoren zijn bij het al dan niet slagen van een ICT-project.

Onafhankelijkheid BIT

Hoewel wij geen voorbeelden zijn tegengekomen van ambtelijke of politieke beïnvloeding van BIT-adviezen, is de onafhankelijkheid van het BIT een punt van discussie. Deze discussie is een punt van aandacht omdat het ten koste kan gaan van de geloofwaardigheid van BIT-adviezen.

BIT en lerend vermogen

Bij de oprichting van het BIT werd het BIT een belangrijke rol toegekend aan het versterken van het lerend vermogen. Hoewel er zeker belangrijke lessen getrokken kunnen worden uit de BIT-adviezen en het BIT in die zin bijdraagt aan het lerend vermogen, constateren we een zekere spanning tussen enerzijds de onafhankelijke, toetsende rol van het BIT (waakhond) en anderzijds de wens het BIT ook expliciet de taak te geven het lerend vermogen te versterken. Deze spanning zien wij ook als uitkomst naar voren komen in de beleidsdoorlichting BIT van oktober 2019.

3 Aanbevelingen

Op basis van bovenstaande probleemanalyse, komen wij tot de volgende aanbevelingen. Deze aanbevelingen volgen de drie sturingslijnen zoals gepresenteerd in hoofdstuk 1.

3.1 1e lijn: versterking IV-functie op departementaal niveau

Jaarlijkse IV-plannen

Departementen stellen jaarlijks een departementaal, meerjarig IV-plan op en sturen dit plan – tegelijkertijd met de departementale begroting - op Prinsjesdag naar de Tweede Kamer. Deze IV-plannen bevatten onder andere een analyse van het ICT-landschap, een weergave van de bestaande ICT-portfolio('s) en een meerjarig programma voor de doorontwikkeling ervan. De IV-plannen hebben ook betrekking op de onder de departementen ressorterende uitvoeringsorganisaties en op ZBO's. Doel van de departementale IV-plannen is niet een *overzicht* van alle lopende projecten, maar *inzicht* in de belangrijkste ontwikkelingen en plannen op het gebied van de ICT en digitalisering.

Versterk departementale CIO

Het is van belang dat de adviesfunctie aan de voorkant bij departementen op peil is. Versteviging van deze adviesfunctie bij departementale CIO's is gewenst en kan langs onderstaande lijnen worden vormgegeven:

- Borg dat de departementale CIO vroeg in het beleidsproces betrokken is om de ICT-consequenties van beleidsvoornemens al vanaf het begin van de planvorming mee te nemen. Door dit binnen het departement te houden, ontstaat een sfeer van vertrouwen die cruciaal is voor een volwassen adviesrelatie.
- In het verlengde hiervan vindt toetsing van projecten door de departementale CIO plaats in de fase van planvorming, voorafgaande aan een eventuele BIT-toets. Dit vergt naast inhoudelijke ook een bestuurlijke professionaliteit, in de zin van opbouwend meedenken en rolvast sturen. Voor complexe projecten kan capaciteit van CIO-Rijk worden ingeroepen, bijvoorbeeld in de vorm van inbrengen en delen van lessons learned en best-practices.
- Het departementale CIO-oordeel gaat expliciet in op de impact van het ICT-project op (cultuur en werkwijze van) de organisatie, en op de vraag of betrokkenheid van gebruikers adequaat is geborgd gedurende het project.

- Versterk en verhelder de rol van een departementale CIO in een taakbesluit CIO, waarin onder andere is vastgelegd dat de CIO, na overleg met de secretaris-generaal (SG), direct toegang heeft tot de minister.
- CIO-Rijk ontvangt een afschrift van de departementale CIO-oordelen en benut de oordelen voor eventuele aanscherping van de kaders en voor bevordering van het lerend vermogen (bijvoorbeeld via *benchmarking*).
- BIT ontvangt een afschrift van de departementale CIO-oordelen.

3.2 2e lijn: versterking Rijkbrede IV-functie

Geconstateerd is dat de minister van BZK over een – in potentie – adequaat instrumentarium beschikt om zijn coördinerende verantwoordelijkheid in te kunnen vullen en dat geen aanpassing van bevoegdheden nodig is. Wel is het wenselijk dat, sterker dan tot nu toe het geval is[13], deze bevoegdheden ook daadwerkelijk in worden gevuld. Deze invulling moet niet '*top-down'* vanuit het ministerie van BZK en afgeleid daarvan, de CIO-Rijk, plaatsvinden, maar zou onderwerp moeten zijn van een gezamenlijk, interdepartementale aanpak. Vanuit dit perspectief komen we tot de volgende aanbevelingen.

Interdepartementaal programma 'Versterking IV-governance Rijk'

- Start een interdepartementaal programma 'Versterking IV-governance Rijk', aangestuurd door het CIO-beraad onder voorzitterschap van de CIO-Rijk. Onderdeel van dit programma zou moeten zijn het opstellen van Rijksbrede afspraken over en/of kaders voor:
  - het systematisch en periodiek in kaart brengen van de ICT-portfolio door overheidsorganisaties (departementen, uitvoeringsorganisaties en ZBO's);
  - het opstellen van een meerjarig IV-plan voor vernieuwing, onderhoud en beheer van de ICT-portfolio door overheidsorganisaties;
  - het opstellen van business cases, (maatschappelijke) kosten-batenanalyse en uitvoeringstoetsen door overheidsorganisaties.
- De minister van BZK stelt jaarlijks een IV-nota op, naar analogie van de Miljoenennota, en stuurt deze IV-nota op Prinsjesdag naar de Tweede Kamer. Deze IV-nota beschrijft de belangrijkste ontwikkelingen, prioriteiten en plannen op het gebied van digitalisering en ICT, zowel departementaal (op basis van de departementale IV-plannen), als Rijksbreed. Ontwikkelingen op het gebied van Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) maken onderdeel van de IV-nota.

———

[13] In het rapport strategische I-agenda Rijk 2019-2021 wordt een aantal maatregelen aangekondigd die in lijn zijn met in dit rapport opgenomen aanbevelingen.

- De IV-nota wordt door de minister van BZK opgesteld op basis van de input van de departementen en wordt door de minister van BZK aangeboden aan de Tweede Kamer.
- De minister van BZK legt op de derde woensdag van mei verantwoording af middels een Rijksbreed IV-jaarverslag.
- Hiermee krijgt de IV-verantwoording een zelfstandige plek in de Rijksbrede verantwoordingscyclus en is het niet langer een onderdeel c.q. paragraaf van de rapportage bedrijfsvoering Rijk. Dit past bij de geconstateerde verschuiving van IV als onderdeel van de bedrijfsvoering naar IV als onlosmakelijk onderdeel van het Rijksbrede primaire proces.
- Met bovenstaande ontstaat een IV-cyclus die parallel loopt aan de begrotingscyclus, met vergelijkbare producten maar specifiek gericht op IV.
- De enorme opgave waar het Rijk voor staat op het gebied van digitalisering en - in het verlengde van bovenstaande – de cruciale rol die CIO-Rijk hierin speelt, onder andere als voorzitter van het CIO Beraad, vergt een verzwaring en herpositionering van de CIO-Rijk:
    - De CIO-Rijk wordt op DG-niveau ingevuld, rechtstreeks onder de SG van BZK.
    - De CIO-Rijk rapporteert rechtstreeks aan de minister van BZK, zonder tussenkomst van, maar wel na overleg met, de SG van BZK.
    - De CIO-Rijk krijgt de bevoegdheid, na overleg met de departementale CIO, rechtstreeks zijn bevindingen of opvattingen over departementale ontwikkelingen op IV-terrein kenbaar te maken aan de desbetreffende SG, mocht daar aanleiding voor zijn.
    - De CIO-Rijk toetst en beoordeelt de IV-plannen en de naleving ervan op de gezamenlijke opgestelde afspraken en kaders en rapporteert hierover aan de minister van BZK. Indien daartoe aanleiding is, agendeert de minister van BZK een of meerdere IV-plannen in de Ministerraad.
    - De CIO-Rijk krijgt de opdracht van de minister van BZK om, na overleg met het CIO Beraad, het functieprofiel en takenpakket van de departementale CIO op te stellen en hiertoe een voorstel te doen aan de minister van BZK. Dit voorstel wordt vastgelegd in een Besluit ‘Functieprofiel en Takenpakket departementale CIO’.
    - In aanvulling op de door de ABD ontwikkelde kernkwaliteiten voor het ‘profiel publiek leiderschap’, wordt de kernkwaliteit ‘materiedeskundigheid’ toegevoegd als vierde kernkwaliteit in het functieprofiel voor departementale CIO’s.
    - De benoeming van de departementale CIO geschiedt in overeenstemming met de minister van BZK.

Professionalisering en lerend vermogen

Het versterken van kennis en competenties is misschien wel het belangrijkste aspect in de volwassenwording van het IV-domein. De verdere professionalisering van opdrachtgevers, eigenaren, departementale CIO's en beleidsmedewerkers kan langs de volgende lijnen worden vormgegeven:

- CIO-Rijk stelt een curriculum op en geeft kaders mee voor de werving en selectie van ambtenaren die betrokken zijn bij beleid en uitvoering die effect hebben op ICT-landschap.
- Een systeem van rouleren van ervaren bestuurders zou onderdeel kunnen zijn van werving- en selectiebeleid, waarbij ICT-kennis- en ervaring een belangrijke rol spelen.
- CIO-Rijk draagt zorg voor het uitwisselen van ervaring en kennis van CIO's, opdrachtgevers en eigenaren. Het advies is om dit met een mix aan instrumenten te doen en in ieder geval een vast onderdeel te maken van het CIO-beraad. Daarnaast kan de CIO-rijk aan de hand van bijvoorbeeld themabijeenkomsten ervoor zorgdragen dat kansrijke/succesvolle nieuwe inzichten ook elders binnen het Rijk worden toegepast.
- Oprichting van een special IV-force die ingezet wordt bij beleidstrajecten met een majeure ICT-component, zoals een stelwijzing. Door het bijeen brengen van specifieke kennis in deze 'elite-eenheid', ontstaat een uitgelezen mogelijkheid om het lerend vermogen te ontwikkelen en te borgen. De 'special IV-force' wordt ondergebracht bij de CIO-Rijk.

Adviestak

- Een deel van I-Interim Rijk wordt onder aansturing van CIO-Rijk gebracht en krijgt een adviserende taak ter ondersteuning van departementale CIO's en opdrachtgevers (lerend vermogen). Deze adviestak levert capaciteit voor de hiervoor genoemde IV-force.
- De inzet van de adviestak van CIO-Rijk volgt de prioriteiten uit de agenda van de CIO-Rijk.
- Hiermee krijgt CIO-Rijk een kwalitatief goede capaciteit voor zowel toetsing als advisering.
- Ontwikkel een visie over hoe om te gaan met de versnippering van beheer en uitvoering van de ICT-functie binnen het Rijk (Logius, DICTU, enz.) vanuit de IV- ecosysteemgedachte, waarbij de actoren in het IV-stelsel eigen taken hebben die met elkaar verbonden zijn en elkaar aanvullen, maar niet dubbelen.

IV-implicaties Regeerakkoord

- Parallel aan de doorrekening van het concept Regeerakkoord door het Centraal Plan Bureau (CPB), voert CIO-Rijk (op verzoek van) de informateur(s) een analyse uit naar de IV-consequenties van de

beleidsvoornemens uit het concept Regeerakkoord, waar nodig mede op basis van input van de betreffende departementale CIO's.

3.3 3e lijn: onafhankelijke en transparante toetsing en beoordeling

Verbreed de scope van toetsing en beoordeling

- Geadviseerd wordt de scope van het BIT op de volgende punten te verbreden:
  - Geef het BIT mandaat om, naast het toetsen en beoordelen van individuele ICT-projecten, ook gevraagd en ongevraagd ICT-portfolio's over de volle breedte te toetsen en te beoordelen, bijvoorbeeld op het punt van beheer en onderhoud, de technische staat van de software en het applicatielandschap, veiligheid, etc. Dit betekent dat het BIT zal moeten investeren in kennis op dit nieuwe taakveld.
  - Laat het BIT, naast aandacht voor slaagkans en risico's, ook aandacht besteden aan de kansen (de 'opwaartse risico's') bij projecten die echt vernieuwend en innovatief zijn. Ook de vraag of een project passend is tegen de achtergrond van het bredere ICT-landschap van de desbetreffende overheidsorganisatie en in lijn is met het departementale IV-plan, zou onderdeel van het BIT-advies moeten uitmaken.
  - Het BIT zou in zijn adviezen expliciet(er) aandacht kunnen besteden aan de organisatorische aspecten van ICT-projecten, de impact van een ICT-project op het primaire proces, inclusief de cultuur en werkwijze van de des betreffende overheidsorganisatie, voor zover deze naar het oordeel van het BIT van belang zijn voor de risico's en de slagingskans van een ICT-project.

Versterk de onafhankelijkheid van het BIT

Onafhankelijkheid is cruciaal voor het toetsen van ICT-projecten en –portfolio's. Hoewel uit onze gesprekken niet is gebleken dat bij de uitvoering van zijn werkzaamheden de onafhankelijkheid in het geding is, roept de wijze waarop het BIT nu is gepositioneerd, toch vragen op over zijn onafhankelijkheid. Dat maakt de rol en positie van het BIT kwetsbaar.

In de brief aan de Tweede Kamer[14] d.d. 20 september 2019 beschrijft het ministerie van BZK drie scenario's voor toekomstige (her)positionering van het BIT: BIT als dienstonderdeel binnen de Rijksoverheid, BIT als zelfstandige organisatie binnen de Rijksoverheid of BIT als een onafhankelijke en zelfstandige organisatie buiten de Rijksoverheid. In het tweede en vooral het derde scenario wordt de ministeriële verantwoordelijkheid voor het BIT beperkt. De brief gaat ook in op een zestal criteria voor de weging van de drie scenario's.

———

[14] Kamerstukken 2019/2020, 26643, nr. 635

In de drie onderscheiden scenario's zien wij in beginsel twee hoofdroutes. De eerste route is positionering binnen BZK. De tweede route is positionering buiten BZK.

Route 1: positionering binnen BZK

Positionering binnen het BZK past bij een visie waarin de drie sturingslijnen onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden en BZK een integrale stelselverantwoordelijkheid heeft voor ICT en digitalisering binnen de Rijksoverheid. Om onafhankelijkheid sterker te borgen, kan worden overwogen het BIT direct onder de SG van BZK te positioneren. De SG van BZK vervult de rol van 'eigenaar' van het BIT, maar heeft geen bemoeienis met de inhoud van de toetsen. Een argument tegen deze optie is dat de SG van BZK zelf opdrachtgever is van een aantal grote ICT-projecten, die door het BIT getoetst worden. Daarnaast is de SG van BZK ook eigenaar van een aantal ICT-organisaties, waaronder Logius. Wij zijn van mening dat deze verschillende rollen niet hoeven te conflicteren, zeker niet als met een aantal transparante procesafspraken de onafhankelijkheid wordt verankerd. Zo'n afspraak zou kunnen zijn dat het BIT zijn toetsen direct, dat wil zeggen zonder tussenkomst van de SG, aanbiedt aan de desbetreffende opdrachtgever van de BIT-toets. Meer in het algemeen zou naar de werkwijze van de Auditdienst Rijk gekeken kunnen worden, die onder de SG van Financiën is gepositioneerd, waarbij is geborgd dat de SG geen inhoudelijke verantwoordelijkheid draagt voor de bevindingen van de Auditdienst Rijk.

Een alternatief binnen BZK is om het BIT onder CIO-Rijk te positioneren. Ook hiermee blijft de integrale stelselverantwoordelijkheid van BZK voor het IV-domein binnen het Rijk geborgd. Tegen deze optie pleit dat hiermee de tweede en derde sturingslijn in één hand komen te liggen. Hier kan tegenin worden gebracht dat ook bij Financiën de directie die verantwoordelijk is voor het begrotingsbeleid, de directie begrotingsbeleid, en de directie die verantwoordelijk is voor het handhaven van de budgettaire kaders, de directie IRF, ondergebracht zijn bij de DG Rijksbegroting. Tegenover het nadeel van twee sturingslijnen onder de CIO-Rijk, staat het voordeel dat het naast elkaar positioneren van de directie die verantwoordelijk is voor het opstellen van de kaders en de directie die verantwoordelijk is voor toetsing en handhaving ervan, leidt tot wederzijdse kruisbestuiving en derhalve maximaal bijdraagt aan het lerend vermogen van de overheid. Randvoorwaarde bij ophanging van het BIT onder de CIO Rijk, is opwaardering van de positie van de CIO Rijk op DG-niveau.

Route 2: positionering buiten BZK

Bij route 2 is onafhankelijkheid ten opzichte van BZK maximaal geborgd. Positionering van het BIT bij de Auditdienst Rijk als een separate 'BIT-kamer' is daarbij om meerdere redenen een aantrekkelijke optie. Immers, ADR doet nu al het nodige werk op het gebied van ICT en digitalisering en beschikt derhalve over de

nodige kennis en expertise. Dit geldt in het bijzonder voor onze aanbeveling om de werkzaamheden van het BIT uit te breiden met toetsing van bestaande IV-portfolio's. Daarnaast kunnen in deze optie synergievoordelen tussen BIT en ADR worden gerealiseerd en wordt onnodige stapeling of doublering van werkzaamheden voorkomen. Tenslotte kan de deskundigheid van ADR worden benut om tot een nadere uitwerking en objectivering van het toetsingskader te komen. Nadeel van deze route is dat positionering bij ADR, en derhalve onder de SG van Financiën, afbreuk doet aan de integrale stelselverantwoordelijkheid van BZK op het gebied van ICT en digitalisering binnen de overheid.

Een andere optie buiten BZK betreft de oprichting van een nieuwe dienst of adviescollege. Bezwaar tegen deze optie is dat de toezichts- en controletoren verder wordt opgetuigd. Daarnaast leidt een separate dienst of adviescollege tot onnodige versnippering van toetsing en toezicht. Ook is gekeken naar ophanging van het BIT bij de Algemene Rekenkamer. Een belangrijk bezwaar hiertegen is dat de Rekenkamer ook nu al toeziet op de rechtmatigheid en doelmatigheid van uitgaven en derhalve ook op ICT(-projecten) en digitalisering binnen de overheid. Hierbij kan de Algemene Rekenkamer worden beschouwd als een voor de departementen 'externe' toezichthouder. Feitelijk zou deze optie betekenen dat de derde sturingslijn binnen de Rijksoverheid hiermee komt te vervallen.

Alles afwegende concluderen wij dat zowel positionering van het BIT binnen BZK als positionering bij ADR begaanbare opties zijn. In het geval van positionering van het BIT binnen BZK kan de onafhankelijkheid van het BIT adequaat worden geborgd en – indien gewenst – sterker worden verankerd dan thans het geval is via een aantal aanvullende afspraken. Indien evenwel onvoldoende comfort bestaat ten aanzien van de noodzakelijke onafhankelijkheid, dan is positionering als separate kamer binnen de Auditdienst Rijk een goed alternatief.

Gelet op de rol van het BIT als deskundige toetsende organisatie, ligt het in de rede het BIT een permanente status te geven. Ongeacht de keuze die wordt gemaakt over de positionering, zullen bij elke optie afspraken moeten worden gemaakt tussen het BIT, de ADR en de AR, met het oog op voorkoming van dubbelingen en een stapeling van toezichts- en verantwoordingslast. Dit is vooral aan de orde indien het BIT niet alleen projecten, maar ook bestaande portfolio's gaat toetsen.

Objectiveer en concretiseer het toetsingskader

- Het BIT wordt gevraagd om zijn toetsingskader nader te concretiseren en te objectiveren, waar mogelijk op basis van bestaande, door de beroepsgroep ontwikkelde (internationale) normen en standaarden. Hiermee bedoelen wij nadrukkelijk niet dat het BIT zich gaat bedienen van gedetailleerde afvinklijstjes. Ook is de insteek niet om meer control en ex-post toetsen te introduceren. Onze insteek is wel een volwassen mate van uitwerking van het

toetsingskader te realiseren die de objectiveerbaarheid en voorspelbaarheid van de uitkomsten vergroot en daarmee ook de kwaliteit en de acceptatie van zijn adviezen.

Borg samenhang BIT en departementale CIO

- Toetsing van projecten door het BIT vindt plaats nadat de departementale CIO het project van een eerste advies of oordeel heeft voorzien. Dit oordeel wordt gedeeld met CIO-Rijk en met het BIT.

3.4 Ten slotte

De centrale vraag is dit rapport was hoe besluitvorming over, sturing op en beheersing van ICT-projecten, ICT-portfolio's en (meer in het algemeen) op informatievoorziening (IV), verbeterd kan worden en een cultuur van kennisdeling en lerend vermogen kan worden gestimuleerd. De motie Middendorp doet daarbij de suggestie om een Rijksinspectie Digitalisering op te richten, naar analogie van de Rijksinspectie Financiën (IRF).

Verschillende gesprekspartners uit IV-domein hebben tijdens ons onderzoek aangegeven dat een vergelijking tussen het F-domein en het IV-domein op verschillende punten mank gaat. Dat onderschrijven wij.

Tegelijkertijd komen onze aanbevelingen er in essentie op neer om de *governance* van IV bij het Rijk vorm te geven langs vergelijkbare lijnen als de *governance* van het F-domein, rekening houdend met de verschillen tussen het F-domein en het IV-domein. Hierbij heeft de minister van BZK een coördinerende rol op het gebied van digitalisering, zoals de minister van Financiën dat heeft op het gebied van de overheidsfinanciën, krijgt de CIO-Rijk een positie en takenpakket op het IV-domein dat vergelijkbaar is met die van de DG Rijksbegroting op het gebied van de overheidsfinanciën, en toetst het BIT individuele ICT-projecten (en het IV-landschap) zoals de IRF de financiële consequenties van individuele beleidsvoorstellen en van de begroting als geheel toetst aan de hand van de gemaakte budgettaire kaders en afspraken.

Zoals aangegeven is hiervoor nodig dat het takenpakket en de positionering van CIO-Rijk wordt versterkt en de positie van het BIT sterker wordt verankerd, met een verbreding van het mandaat. Daarbij geldt dat departementen verantwoordelijk zijn en blijven voor hun eigen IV, net zoals departementen verantwoordelijk zijn voor hun eigen begroting. Op deze manier ontstaat er materieel een functie op het IV-domein die vergelijkbaar is met de functie van de IRF op het F-domein. Oprichting van een Rijksinspectie Digitalisering is daarmee overbodig.

In een groeimodel kost het tijd voordat de benodigde maatregelen zijn ingevoerd en de werking ervan is geborgd. Het versterken van bijvoorbeeld het lerend vermogen in dit complexe werkveld is niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. De stelselverantwoordelijkheid van BZK vergt hierbij een intensieve rol en betrokkenheid van CIO-Rijk. Dit betreft in het bijzonder het aanreiken van gedragen kaders en instrumenten maar ook het versterken van de kennis en cultuur, in casu de eigen verantwoordelijkheid van de opdrachtgevers en het versterken van de rol van departementale CIO's. Dit vereist een attitude van bestuurders om verantwoordelijkheid te nemen en zich te verdiepen in IV, en een kritische, maar meedenkende attitude van CIO's, CIO-Rijk en het BIT.

De invoering van door ons voorgestelde maatregelen en het goed monitoren van de voortang hiervan en daarover periodiek overleg voeren tussen CIO-Rijk en departementale CIO's beschouwen we als de volgende stap richting volwassenheid van IV-governance. Hiermee wordt niet voorkomen dat ook in de toekomst ICT-trajecten kunnen mislukken, maar wordt wel een stelsel gecreëerd dat maximaal geëquipeerd is om de grote uitdaging op het gebied van ICT en digitalisering binnen de overheid het hoofd te bieden.

Bijlagen

Bijlage 1: Verantwoording

Wij hebben de hoofdvraag van dit rapport beantwoord op basis van literatuuronderzoek en interviews (semigestructureerde interviews). Aan de hand hiervan is de huidige IV-governance en de invulling daarvan in de praktijk geanalyseerd. Er zijn circa 40 interviews gehouden met mensen uit diverse geledingen zowel binnen als buiten het Rijk. De namen van geïnterviewden zijn opgenomen in bijlage 2.

De (tussen)resultaten van uitgevoerde analyses hebben wij besproken met het CIO-beraad en de manifestgroep.

Daarnaast hebben wij dankbaar gebruik gemaakt van de kennis en expertise van de leden van de klankbordgroep. De samenstelling van de klankbordgroep is opgenomen in onderstaande tabel.

Leden klankbordgroep

Naam	Organisatie	Functie
Haar, Bernard ter	Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Directeur-generaal Sociale Zekerheid & Integratie
Gerritsen, Erik	VWS	SG
Uijlenbroek, Jaap	Belastingdienst	Directeur-generaal
Barendse, Ronald	Justitie en Veiligheid	pSG en CIO
Jaber el Mefhahi, Mo	UBR	Directeur
Geveke, Bert Jan	DUO	CIO
Weiden, Perry van der	Rijkswaterstaat	Hoofdingenieur-directeur CIV/CIO RWS

Tenslotte hebben wij de opdrachtgever Directeur-generaal Overheidsorganisatie van het ministerie van BZK gerapporteerd over (tussen)resultaten.

Bijlage 2: Interviewlijst

Naam	Organisatie	Functie
Amerongen, Sander van	Bureau ICT-Toetsing	Waarnemend hoofd BIT
Andersen, Olaf	Binnenlandse Zaken	Hoofd bureau DGOO
Barendse, Ronald	Justitie en Veiligheid	pSG en CIO
Beelen, Willem	ATOS	Market Sales Director Public Sector & Healthcare
Beentjes, Hillie	Infrastructuur en Waterstaat	Hoofd Financiën, Management en Control / CIO
Bekkers, Victor	Erasmus Universiteit Rotterdam	Hoogleraar
Blokpoel, Hans	ABD	
Brugge, Yvonne van der	Logius	Directeur
Cibic, Vladimir	KPN	CIO
Dister, Maurice	Financiën	Hoofd BegrotingsBeheer
Fens, Taco	Financiën	Coördinerend Inspecteur IRF, sectie BZK
Franke, Cor	Extern	Voormalig PM BRP
Frijns, Pieter	Bureau Gateway	Hoofd
Geurts, Daisy	Algemene Rekenkamer	Onderzoeker Digitalisering
Gerritsen, Erik	VWS	SG
Haaij, Paul de	Infrastructuur en Waterstaat	Senior adviseur Bedrijfsvoering, Organisatie en Informatiebeleid
Haar, Bernard ter	Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Directeur-generaal Sociale Zekerheid & Integratie
Hee, Ineke van der	Infrastructuur en Waterstaat	Programmadirecteur
Heerschop, Dick	ABDTopConsult	
Hogendoorn, Coen	Financiën	Directeur Begrotingszaken
Hoogeveen, Maurice	KPN	Senior adviseur Public Affairs
Horst, Rein ter	Financiën	Hoofd Besturing, Bekostiging en Beheer Europese Middelen
Jaber el Mefhahi, Mo	UBR	Directeur
Jongh, Bart de	AuditDienst Rijk	Sector manager IT Audit
Jonker, Maarten	Belastingdienst	CIO
Keijzer, Gerdine	Dictu	Directeur
Kerkvliet, Adrie	AuditDienst Rijk	Algemeen directeur
Kerstens, Rob	ABDTopConsult	
Konijn, Berthold	Verdonck, Klooster en Associates	Partner
Köster, Berthil	Infrastructuur en Waterstaat	Directeur Bedrijfsvoering, Organisatie en Informatiebeleid / CIO
Krom, Marcel	Post NL	CIO
Lazeroms, José	UWV	Voorzitter Raad van Bestuur

Lucassen, Hetty	Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Hoofd Handhaving en Gegevensuitwisseling
Luijtjens, Steven	I-Interim Rijk	
Meulder, André de	ATOS	Senior partner Public & Health
Nederhorst, Geert	Logius	Directeur Strategie en Regie
Razab-Sekh, Araaf	I-Interim Rijk	Directeur
Rooij, Ric de	Economische Zaken	pSG en CIO
Roozendaal, Ron	Volksgezondheid, Welzijn en Sport	CIO
Ruijven, Guido van	CGI	Director Consulting Servies
Schutte, Hans	Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen	Directeur-generaal DUO
Sevinga, Ieko	RABO	CIO
Smolenaars, Mark	Algemene Rekenkamer	Directeur
Uijlenbroek, Jaap	Belastingdienst	Directeur-generaal
Veen, Liv van der	Kamer van Koophandel	Manager
Verhoef, Chris	Vrije Universiteit	Professor
Verkruijsse, Hans	Bureau ICT-Toetsing	Voorzitter Toezichtsraad
Visser, Arwin	ATOS	Head of Central Government, Market Public & Health NL
Vlist, Aart van der	UWV	CIO
Weegink, Nienke	SZW	CIO
Wees, Bert van	Financiën	Adjunct Inspecteur IRF, sectie BZK
Weiden, Perry van der	Rijkswaterstaat	Hoofdingenieur-directeur CIV/CIO RWS
Werf, Cornelis van der	Algemene Rekenkamer	Secretaris
Zuiderwijk, Claudia	Kamer van Koophandel	Bestuursvoorzitter
Zwienink, Sander	Justitie en Veiligheid	Hoofd afdeling advies

Bijlage 3: Geraadpleegde bronnen

Overzicht BIT-adviezen en opvolging aanbevelingen (2015-2018), Kamerbrief en bijlage, 02-10-2019

Aanpak bevindingen Algemene Rekenkamer t.a.v. Informatiebeveiliging en ICT binnen de Rijksoverheid, Kamerbrief, 2 juli 2019

BIT-beleidsvoorlichting, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, TwynstraGudde, oktober 2019

Uitkomsten ICT-portfolioproces Belastingdienst, Kamerbrief en bijlagen, 28 mei 2019

Besluit Informatievoorziening Rijksoverheid (IVR), Ministerie van Binnenlandse Zaken, 1990

Strategische I-agenda Rijkdienst 2019-2021, Rapport en aanbiedingsbrief, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 05-02-2019

Besluit van 8 oktober 2018 tot wijziging van het Coördinatiebesluit organisatie en bedrijfsvoering rijksdienst 2011, Staasblad 2018

Rapport Evaluatie Bureau ICT-Toetsing, AEF, 22-11-2018

Kamerbrief en rapport Parlementair onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid, 15-10-2014

Kabinetsreactie op het Eindrapport van de Tijdelijke commissie ICT-projecten – Parlementair onderzoek ICT-projecten bij de overheid, 30-01-2015

Sturing informatiebeveiliging en ICT binnen de Rijksdienst, Kamerbrief, 11-10-2018

Jaarrapportage 2018 Bureau ICT-Toetsing, 1-3-2019

Jaarrapportage 2016-2017 Bureau ICT-Toetsing, 19-2-2018

Grip op informatievoorziening IT-governance bij ministeries, Algemene Rekenkamer, Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2005-2006, 30 maart 2016

Lessen uit ICT-projecten bij de overheid, Algemene Rekenkamer, deel A, 29-11-2007

Rapport Aanpak van ICT door het Rijk 2012, Algemene Rekenkamer, 2013

Resultaten verantwoordingsonderzoek 2018 ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (VII), Algemene Rekenkamer, 15-5-2019

Motie Middendorp betreffende een onderzoek naar een digitale Rijksinspectie, Kabinetsbesluit, 30-10-2018

Wijziging instellingsbesluit Bureau ICT-toetsing, Kamerstuk, 03-09-2019

Instellingsbesluit Bureau ICT-Toetsing, Kamerbrief, 10-07-2015

Wijziging BIT, Kamerbrief, 26-06-2018

Ervaringen met BIT-toetsen, Rapport Berenschot, Verdonck Klooster & Associaties, 2017

Handboek Portfoliomanagement Rijk ICT-projecten, 2018

NL DIGbeter, Agenda Digitale Overheid, rapport aan aanbiedingsbrief TK, 2019

Wetsvoorstel Wet Digitale overheid, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018

Evaluatie Programma Vernieuwing Studiefinanciering (PVS), Rapport Auditdienst Rijk, 22-01-2018

Comptabiliteitswet 2016, Overheid.nl

Toelichting besluitvorming BIT, Kamerbrief, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Werkgelegenheid, 20-09-2019

Stand van zaken maatregelen versterking bureau ICT-toetsing, kamerbrief, 03-09-2019

Uitgangspunten Wet GDI, Kamerbrief, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2015

BIT-evaluatie, Rapport Noordbeek, 9-11-2016

Achtergrondstukken convocatie Ronde Tafelgesprek voorkomen mislukte ICT-projecten, Tweede Kamer, 13-02-2019

Vergelijking bevoegdheden/verantwoordelijkheden I-domein met F-domein, Kamerbrief, 14 september 2017

Motie Kees Verhoeven (26643-611), Motie Jan Middendorp (1326643-612) en Motie Harry van der Molen (1526643-613).

Onderzoeksrapport en aanbiedingsbrief 'niet te stoppen, over de aansturing en besluitvorming omtrent de operatie Basisregistratie Personen (BRP), commissie BRP, 18-05-2018

Reactie rapport Commissie BRP en uitkomsten health check, Kamerbrief, 18-05-2018

Werkwijzer voor maatschappelijke kostenbatenanalyse van de digitale overheid, Ecorys en Van Zutphen Economisch Advies, maart 2019

Onderzoek toezicht en verantwoording informatieveiligheid overheid, Verdonck en Kloosterman & Associates , 28-02-2019

Met IT sturing geven aan maatschappelijke veranderingen, Artikel Keynotes, dr. Remco Schimmel en drs. Jan van Veenen, 2008.

Mogelijkheden om de afhankelijkheid van ICT-leveranciers te verminderen, Berenschot, Verdonk Kloosterman en Associate & Rand Corporation, 15-02-2016

Internationale vergelijking Governance i-Beleid, PBLQ, maart 2017

IT Governance en de rol van opdrachtgever deel 1 en 2, Financieel Management, Hans Wortmann en Derk Kremer, mei/oktober 2012

EU-landen: Organisatie CIO-functie, Sturing op ICT-projecten en Uitvoering binnen de I-functie. PBLQ, 22 februari 2016

IT Governance: Hoe draagt ICT anno 2010 bij aan het succes van de overheid?, Whitepaper, Inter Acces, december 2009

Maak Waar, rapport van de Studiegroep Informatiesamenleving en Overheid, april 2017

Terug in de toekomst, Geschiedenis van het generieke informatie en automatiseringsbeleid van de Nederlandse Overheid 1985 tot 2015, dr R.A.M. Meijer, Sdu uitgevers

Rapportage Toezichtraad Bureau ICT-toetsing 1 januari tot 30 juni 2019, Kamerstuk, 20-09-2019

Bijlage 4: Historie

Bij de Rijksoverheid zijn ICT-mislukkingen al ruim 13 jaar een actuele kwestie. De vraag wat er allemaal misgaat en hoe dit voorkomen kan worden is in verschillende rapporten onderzocht. De rapporten van de Algemene Rekenkamer uit 2007 en 2008 en het rapport van de Commissie Elias uit 2014 zijn inhoudelijk de belangrijkste initiatieven geweest om dit vraagstuk op de agenda te krijgen. Als we de rapporten naast elkaar leggen, zien we de volgende thema's steeds terugkeren:

- Er is geen bestuurlijk tegenwicht voor de hoge politieke en bestuurlijke ambities
- Er is weinig sturing op verschillende niveaus
- Rijksoverheid leert niet van eerdere mislukkingen en niet van elkaar
- Gebrek aan kennis en kunde
- Onvoldoend zicht op kosten en baten

Ten aanzien van de aanbevelingen uit de rapporten, zien wij dat oplossingen vaak worden gezocht in:

- Meer opleidingen om kennis en kunde te verbeteren
- Betere procedures voor besluitvorming
- Ministers en bestuurders moeten hun verantwoordelijkheid nemen
- Serieus nemen van de departementale CIO-functie
- Kosten moeten beter inzichtelijk worden gemaakt

In de brief 'sturing op informatiebeveiliging en ICT binnen de Rijksdienst' van 11 oktober 2018 kondigt de minister van BZK aan dat zij scherper gaat sturen op informatiebeveiliging en ICT. De minister verwijst in deze brief naar het gewijzigde Coördinatiebesluit waarin zij meer bevoegdheden krijgt om haar rol als systeemverantwoordelijke voor de kwaliteit en aansturing van ICT- projecten en voor de inrichting van de ICT-governance in te vullen. De minister kan kaders opstellen waaraan ICT binnen het Rijk moet voldoen. Ook heeft de minister de bevoegdheid gekregen om informatie op te vragen van andere ministeries om te beoordelen of zij aan de gestelde kaders voldoen.

De AR schrijft in het Verantwoordingsonderzoek 2018 dat het gewijzigde CoördinatieBesluit van oktober 2018 waarin bevoegdheden zijn 'verhelderd' een positieve ontwikkeling is en spreekt de verwachting uit dat dat de minister de grenzen opzoekt van deze bevoegdheden. De AR herhaalt in dit onderzoek ook de eerder gedane aanbeveling om de bevoegdheden van de minister van BZK in lijn te brengen met die van de minister van Financiën.

Bijlage 5: Huidige rollen en verantwoordelijkheden

Rijksbreed

Minister BZK

In het constituerend beraad is bij de start van het kabinet Rutte III de portefeuille ICT toebedeeld aan de bewindslieden van BZK. In het gewijzigde Coördinatiebesluit van oktober 2018 zijn de bevoegdheden van de minister van BZK aangescherpt. Inmiddels is dit besluit in het voorjaar van 2019 in werking getreden. De wijzigingen in het CoördinatieBesluit zijn grotendeels geïnspireerd op de bestaande wet- en regelgeving en de uitwerking daarvan voor het F-domein.

Met de verwijzing naar de IRF, wordt in de motie Middendorp een parallel getrokken tussen het F(inancien)-domein en het I(CT)-domein. Relevant hierbij is de constatering dat de taken en bevoegdheden van de IRF afgeleid zijn van c.q. voortvloeien uit de taken en bevoegdheden die de minister van Financiën heeft op het gebied van overheidsfinanciën. Om die reden schetsen we hier de taken en bevoegdheden die de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft op het gebied van ICT en digitalisering.

Allereerst is de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties verantwoordelijk voor de coördinatie van de informatievoorziening in de openbare sector als geheel (art 5 IVR[15]). Deze verantwoordelijkheid heeft onder andere betrekking op:

- de informatievoorziening ten behoeve van de interne bedrijfsvoering (denk aan werkplekautomatisering);
- informatievoorziening ten behoeve van het primaire proces (denk aan de applicatielandschap van uitvoeringsorganisaties als de belastingdienst, het UWV, SVB, DUO, etc.);
- de generieke digitale infrastructuur (GDI).

Het in 2018 aangepaste Coördinatiebesluit organisatie, bedrijfsvoering en informatievoorziening verschaft de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties daarbij een aantal vergaande bevoegdheden. Allereerst kan de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, na overleg met de ministers die het aangaat, kaders vaststellen ter bevordering van de eenheid, de kwaliteit of de efficiëntie van de bedrijfsvoering en de informatiesystemen van de ministeries[16]. Daarbij kan de minister van BZK meer specifiek:

———

[15] Besluit informatievoorziening in de rijksdienst 1990 (Besluit IVR 1990)
[16] Begrip informatiesystemen is daarbij zeer breed gedefinieerd

a. werkzaamheden aanwijzen die ten behoeve van alle of een daarbij aangegeven deel van de ministeries zullen worden uitgevoerd door een daarbij aangegeven organisatieonderdeel van een der ministeries;
b. voorzieningen aanwijzen die in verband met de noodzakelijke interoperabiliteit of beveiliging voor bepaalde informatiesystemen van alle of een daarbij aangegeven deel van de ministeries zullen worden gebruikt.

Zowel de kaderstellende bevoegdheid als de bevoegdheid om werkzaamheden en voorzieningen aan te wijzen, bieden de minister van Binnenlandse zaken een - in potentie - krachtig instrument om de coördinerende verantwoordelijkheid op het gebied van de informatievoorziening ook daadwerkelijk in te vullen. Het feit dat deze bevoegdheid slechts na overleg met de ministers die het betreft kan worden uitgeoefend, doet daar niets aan af.

Het coördinatiebesluit en het besluit IVR bieden de minister van BZK een aantal specifieke bevoegdheden waarmee zij direct kan interveniëren op het gebied van informatievoorziening. Daarnaast heeft de minister van BZK een aantal meer ‘indirecte’ bevoegdheden op het terrein van informatiesystemen, informatievoorziening en informatie- en communicatietechnologie, die de Minister van Binnenlandse Zaken in staat stelt om zijn coördinerende taak in te vullen:

- benoeming en ontslag van de departementale Chief Information Officers kan alleen plaatsvinden na overleg met de Minister van BZK; voor zover de departementale CIO deel uitmaakt van de Topmanegementgroep (TMG) van het Rijk, heeft de Minister van BZK nog een verdergaande bevoegdheid omdat hij verantwoordelijk is voor de voordracht aan de Ministerraad bij TMG-benoemingen;
- het aangepast Coördinatiebesluit regelt expliciet dat de (voorheen al bestaande) plicht van departementen om gegevens te verstrekken aan de minister van BZK op het gebied van organisatie en bedrijfsvoering, ook betrekking heeft op informatiesystemen; deze verplichte informatieverstrekking stelt de Minister van BZK in de gelegenheid om na te gaan of de door hem vastgestelde kaders ook daadwerkelijk worden nageleefd;
- departementen dienen hun meerjareninformatieplannen aan de minister van BZK te sturen en de Minister van BZK is bevoegd deze plannen te becommentariëren;
- departementen zijn verplicht bij het ontwikkelen, invoeren en wijzigen van geautomatiseerde, risicovolle informatiesystemen, een onafhankelijke contra-expertise te laten uitvoeren; de minister van BZK heeft de bevoegdheid nadere aanbevelingen op te stellen over de inhoud en uitvoering van dergelijke contra-expertises;

- de minister van BZK publiceert jaarlijks een verslag over de organisatie en de bedrijfsvoering van de ministeries; dit verslag heeft ook betrekking op de informatievoorziening in de brede zin van het woord;
- de minister van BZK dient jaarlijks aan de Tweede Kamer te rapporteren over de uitvoering van het aangepaste coördinatiebesluit, alsmede over de informatievoorziening in hef algemeen.

CIO-Rijk/CIO-beraad

Zoals hiervoor is aangegeven, zijn de bevoegdheden van de minister van BZK ten aanzien van ICT in het gewijzigde CoördinatieBesluit aangescherpt, de vertaling daarvan naar rollen, taken en verantwoordelijkheden van CIO- Rijk is echter niet formeel beschreven en vastgelegd. Dit geldt ook voor de rol van het CIO-beraad. Dit betekent dat dit beraad feitelijk een informeel overlegorgaan is waar weliswaar besluitvorming over gemeenschappelijk beleid plaatsvindt, maar onduidelijk is hoe deze tot stand komt (bijvoorbeeld meerderheid) en welke status deze besluiten vervolgens hebben.

In de praktijk stelt het CIO-beraad gezamenlijk kaders en voorzieningen vast en geeft daarmee invulling aan de in het Coördinatiebesluit opgenomen passage dat CIO-Rijk ‘na overleg met’ de departementen tot vaststelling overgaat.

In opzet kan worden gesteld dat met de aanscherping van het Coördinatiebesluit er meer mogelijkheden zijn gecreëerd om de positie van CIO-Rijk te verstevigen. Wij zien echter dat deze bevoegdheden nog niet zijn doorvertaald naar de rollen binnen het CIO-stelsel. Oorzaak is onder andere het ontbreken van uitgewerkte en in besluiten vastgelegde rollen van CIO-Rijk, CIO-beraad en departementale CIO’s. Dit brengt het risico op de afhankelijkheid van de goede wil van de departementale CIO’s met zich mee.

Naast de formele bevoegdheden hangt het gezag van CIO-Rijk samen met de daadwerkelijke sturing op Rijksbrede ambities en het stimuleren van het lerende vermogen.

Departementaal

Departementale CIO

De inrichting van de departementale CIO-functie en bijbehorend profiel is niet vastgelegd in het gewijzigde CoördinatieBesluit en/of onderliggende besluiten. Het huidige CIO-profiel is als kader vastgesteld in de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst (ICBR) van 2016.
In het Handboek PortfolioManagement Rijk is deze rol summier beschreven.
De inrichting van deze rol geschiedt nu op basis van organisatiemandaatbesluiten van de diverse ministeries.

Het gebrek aan een uniform kader en profiel heeft ertoe geleid dat de departementale CIO's zich in opzet verschillend hebben ontwikkeld. Op sommige departementen is de departementale CIO een zelfstandige en full-time functie, op andere departementen is het een onderdeel van een andere functie, bijvoorbeeld die van de pSG. Ook de omvang en expertise van de CIO-offices wisselt sterk. Tot slot verschillen de aandachtsgebieden.

Opdrachtgevers en eigenaren

De opdrachtgevers en eigenaren bij departementen zijn primair verantwoordelijk voor de sturing van het ICT-domein dat onder hen valt. De aansturing van uitvoeringsorganisaties door deze actoren is per departement verschillend vormgeven. Hierin worden zij gevraagd en ongevraagd geadviseerd door de departementale CIO. Daarnaast kunnen opdrachtgevers het Bureau Gateway inschakelen voor advies bij projectovergangen. Voor wat betreft capaciteit kan programmanagement en -advies inbesteed worden bij I-Interim Rijk.

'Extern'

Het BIT

Op voorstel van de Tijdelijke commissie ICT (Commissie Elias) is op 10 juli 2015 het tijdelijke Bureau ICT-toetsing (BIT) voor 5 jaar ingesteld. Het BIT toetst de risico's en slaagkans van projecten, die door de Rijksoverheid en Zelfstandige Bestuursorganen (zbo's) worden opgezet en waarbij ICT een belangrijke component is. Het BIT richt zich daarbij op projecten met een ICT-component met een omvang van meer dan € 5 miljoen.

Het BIT is als tijdelijke organisatie bedoeld. De bedoeling was dat de BIT-functie na de instellingsperiode ingebed zou worden bij de departementale CIO.

In het Instellingsbesluit voor het Bureau ICT-toetsing is vastgelegd dat de Toezichtsraad van het BIT periodiek aan de minister van BZK rapporteert vanuit zijn rol om toezicht te houden op de kwaliteit, onafhankelijkheid en effectiviteit van het BIT.

Begin dit jaar is het BIT geëvalueerd. In november 2019 is de beleidsdoorlichting BIT afgerond. Aan de Kamer is toegezegd om de uitkomsten van deze evaluatie en beleidsdoorlichting in dit rapport te betrekken.

Samenvattend

In de onderstaande tabel zijn de huidige actoren, hun rollen en verantwoordelijken samengevat. Ook is aangegeven waar die rollen en verantwoordelijkheden op zijn gebaseerd.

Actor	Rollen en verantwoordelijkheden	Grondslag
CIO-Rijk/CIO beraad	• CIO-Rijk is voorzitter van het CIO-beraad dat gevormd wordt door departementale CIO's. Daarnaast is hij/zij opdrachtgever voor rijksbrede projecten, indien deze een ICT-component hebben kleiner dan € 5 miljoen. Tenslotte is CIO-Rijk verantwoordelijk voor het BIT. • Het CIO-beraad coördineert de informatievoorziening en het ICT-beleid van de rijksdienst, borgt het rijksbrede beleid en doet voorstellen voor de ontwikkeling van nieuwe kaders en standaarden.	• Informeel (niet formeel vastgelegd)
Departementale CIO/CIO baten- en lastendiensten	• De CIO bewaakt de samenhang in de informatievoor-ziening en ICT-projecten door applicatie- en projecten-portfoliomanagement en informeert de bestuursraad. • Hij/zij adviseert de opdrachtgever/eigenaar door het o.a. opstellen van CIO-oordelen. • Hij/zij informeert CIO-Rijk over zijn/haar (tussentijdse) oordelen over projecten en toetsing aan rijksbrede afgesproken kaders • De CIO's van de baten- en lastendiensten zijn verantwoordelijk voor hun eigen IV/ICT en leggen verantwoording af aan de departementale CIO.	• Vastgelegd in organisatiemandaat besluiten van eigen departement • Handboek PPM • Profiel departementale CIO, vastgesteld in ICBR 2016
Opdrachtgever/eigenaar	• De opdrachtgevers zijn primair verantwoordelijk voor hun projecten en verstrekken informatie aan de departementale CIO, zodat deze zijn rol in het kader van het projectportfoliomanagement en de projectbeheersing kan vervullen.	• Vastgelegd in organisatiemandaatbesluiten van eigen departement • Handboek PPM
Het BIT	• Het Bureau ICT Toetsing (BIT) toetst alle nieuwe projecten met een ICT-component van ten minste € 5 miljoen. De CIO-Rijk biedt het advies aan de betrokken bewindspersoon aan, die dit advies doorgeleidt naar de Tweede Kamer.	• Vastgelegd in instellingsbesluit BIT

Gesteld kan worden dat met de wijzigingen in het CoördinatieBesluit de coördinerende en kaderstellende rollen van BZK/CIO-Rijk ten aanzien van ICT-projecten op onderdelen (aanwijzen van voorzieningen, stellen van kaders, werkzaamheden aanwijzen) in opzet zijn verstevigd

Dit is een uitgave van:

ABDTOPConsult
Postbus 20011
2500 EA Den Haag

abdtc@minbzk.nl

www.abdtopconsult.nl