



Defensie Open op Orde

Programmaplan Informatiehuishouding & Transparantie

Versie 1.1
Datum 30-06-2021
Status Definitief



Colofon

Locatie Plein-Kalvermarktcomplex
Kalvermarkt 32 's-Gravenhage

Postadres Postbus 20701
2500 ES 'S-GRAVENHAGE
MPC 58B

Contactpersoon

[Redacted contact information]

Versie 1.1

Inhoud

1	Inleiding—7
1.1	Doel—8
1.2	Opbouw—8
2	Achtergrond—9
3	Defensie en de toeslagenaffaire—10
3.1	Diagnose informatiehuishouding en transparantie—10
3.2	Diagnose signalen en de menselijke maat—11
4	Doelstelling van het programma—12
4.1	Te bereiken effecten en doelstellingen—12
4.2	Uitgangspunten—14
4.3	Aanpak—15
5	Programmastructuur—16
5.1	Programmastructuur—16
5.2	Overlegstructuren defensie—17
5.3	Overlegstructuren interdepartementaal—18
6	Kwaliteitsborging- en controle—19
7	Veranderstrategie—21
8	Projecten—24
8.1	Informatieverstrekking—24
8.2	Informatiehuishouding op orde—25
8.3	Versterken ambtelijk en militair vakmanschap—28
8.4	Signalen herkennen en de menselijke maat—29
9	Communicatie—30
Bijlage A	 Programmteam—34
Bijlage B	 Kostenoverzicht—35
Bijlage C	 Tijdplanning—36
Bijlage D	 Gerelateerde programma's en projecten—38
Bijlage E	 Uitvoerbaarheidstoets (toelichting)—39
Bijlage F	 Begrippenlijst—40

Samenvatting

Eind 2020 heeft de Parlementaire Onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) haar eindrapport aan de Tweede Kamer aangeboden. In het rapport concludeert de commissie onder meer dat de grondbeginselen van de rechtstaat zijn geschonden met als gevolg dat veel ouders zijn gedupeerd door toedoen van de overheid.

De toeslagaffaire staat niet op zichzelf maar heeft overheidsbrede pijnpunten blootgelegd. Deze beperken zich niet tot een enkel ministerie of uitvoeringsorganisatie. In de kabinetsreactie 'ongekend onrecht' (Kabinetsreactie POK), volgend op het rapport van de POK, kondigt het kabinet daarom overheidsbrede maatregelen aan om het vertrouwen in de rechtstaat bij de burger en samenleving te herstellen.

De bevindingen van de POK ten aanzien van de informatiehuishouding en transparantie zijn ook van toepassing op de situatie bij Defensie. Ook ons departement kan in voorkomend geval te maken krijgen met gedupeerden, bijvoorbeeld door geluidsoverlast van oefenende eenheden of medewerkers die schade hebben ondervonden bij het onderhoud aan systemen of in geval van een gebrekkige informatievoorziening.

Tevens hebben jarenlange bezuinigingen en uitgestelde investeringen in mensen, processen en (IT) systemen grote impact gehad op de informatiehuishouding en daarmee ook voor de verantwoording aan parlement en samenleving. Het verbeteren van de informatiepositie en transparantie is daarom ook opgenomen in de Defensievisie 2035; voor de politiek en samenleving, maar ook voor onze eigen organisatie.

Het programma IHT loopt van 2021-2026 en is opgebouwd uit een viertal projecten, die herleidbaar zijn naar de maatregelen uit de POK: Informatieverstrekking, Informatiehuishouding op orde, Versterken ambtelijk vakmanschap en Signalen herkennen en de menselijke maat. Het programma is verantwoordelijk voor de regie en coördinatie over het bereiken van onderstaande effecten, in relatie tot de inrichtingsprincipes uit de Defensievisie 2035:

Maatregel POK	Te bereiken effecten programma IHT	Defensievisie 2035
Informatie verstrekking	Binnen 5 jaar voldoen aan vigerende wet- en regelgeving op het gebied van actieve openbaarmaking	Transparant en zichtbaar in een betrokken samenleving
Informatiehuishouding op orde	Binnen 5 jaar naar een hoger volwassenheidsniveau van de informatiehuishouding ¹	Transparant en zichtbaar in een betrokken samenleving Verbeteren en bereiken van een gezaghebbende informatiepositie
Versterken ambtelijk- en militair vakmanschap	Gekoppeld aan alle te bereiken effecten van het programma IHT	Gekoppeld aan alle voor het programma IHT relevante inrichtingsprincipes uit de DV2035
Signalen herkennen en de menselijke maat	Signalen worden tijdig herkend, erkend en opgevolgd met inachtneming van de menselijke maat.	Transparant en zichtbaar in een betrokken samenleving Unieke mensen en arbeidsex-tensieve capaciteiten.

¹ Het huidige en het te bereiken volwassenheidsniveau worden gebaseerd op de nulmeting PWC.

Het programma IHT zal gedurende de looptijd tot 2026 zoveel mogelijk kort cyclisch werken en resultaatgericht sturen op de projectresultaten en te bereiken effecten. De organisatie kan daardoor lerend voorwaarts gaan op IHT gebied en wordt gefaciliteerd in de veranderingen. Onder meer door opleidingen en training, het delen van spraakmakende voorbeelden, zichtbaar leiderschap en objectieve spiegels van buiten naar binnen onder gelijktijdig oog voor de defensiespecificiteit.

Het project '*Informatieverstrekking*' is verantwoordelijk voor de verbetering van de informatievoorziening aan het parlement en samenleving om te komen tot een meer open bestuursstijl. Specifiek heeft dit project de verantwoordelijkheid om zorg te dragen voor het actief openbaar maken van de beslismaats bij Kamerstukken. Daarnaast dient ter ondersteuning van dit project ook de communicatie met de burger worden verbeterd en de functionaliteit van dossiervorming en dossierarchivering te worden ingericht. Door uitvoering van dit project geeft het programma invulling aan de beleidslijn actieve openbaarmaking maats.

Het project '*Informatiehuishouding op orde*' is verantwoordelijk voor de verbetering van de informatiehuishouding binnen de ambtelijke bedrijfsvoering en de verbetering van de informatiehuishouding in de operationele omgeving (lees: van volwassenheidsniveau 1 naar 3). Verbetering van de informatiehuishouding draagt bij aan het werk van de defensiemedewerker, waar hij of zij ook werkt en voorziet in het voldoen aan (archieff) wet- en regelgeving waaronder de recent gepubliceerde beleidslijn actieve openbaarmaking maats.

Binnen het project informatiehuishouding op orde valt ook de implementatie van de Wet Open Overheid. Ook voorziet het project in het uitvoeren van de acties uit het interdepartementale actieplan 'Open op Orde' voor wat betreft het deel informatiehuishouding. Defensie moet het been bijtrekken op het gebied van de (met name digitale) informatiehuishouding. Dit was ook de uitkomst van een onlangs afgeronde nulmeting door een extern bureau.

Het project '*Versterken ambtelijk en militair vakmanschap*' is verantwoordelijk voor de beoogde transitie die zich richt op het veranderen van werkwijzen en aanpassing van houding en gedrag van medewerkers in lijn met overige projecten. Specifiek betekent dit het aanbrengen van aanvullende vaardigheden (anders doen), aanvullende kennis (anders denken) en aanvullende betekenis (anders zijn). Het programma geeft met de uitvoering van dit project invulling aan de maatregelen uit het rijks brede programma versterken ambtelijk vakmanschap.

Het project '*Signalen herkennen en de menselijke maat*' is verantwoordelijk voor het (initieel) in kaart brengen van de wijze waarop defensie omgaat met signalen van buiten en binnen de organisatie. Komen die signalen op het juiste niveau binnen, worden mensen juist bejegend (met de menselijke maat) en onderkend defensie in voldoende mate patronen in de verschillende signalen? Heeft de organisatie het vermogen om tijdig te anticiperen en is de organisatie in staat om een bestendige professionele verbinding met zowel (oud)medewerkers, de burger en de samenleving (onder meer andere overheden, vertegenwoordigers van belanghebbenden, instanties, onderwijs, bedrijfsleven) aan te gaan? Op basis van deze verkenning, zullen we bezien of en welke acties nodig zijn om tot een aanvaardbare oplossing te komen. Defensie wil het eerlijke verhaal vertellen!

Tijdspad

Hieronder staan enkele sleutelmomenten in de tijdsspanne van het programma IHT. Voor een uitvoeriger overzicht kan Bijlage C (Tijdplanning) geraadpleegd worden.

Sleutelmomenten	Activiteit/mijlpaal
1 juli 2021	Aanleveren programmaplan IHT aan Bureau Regeringscommissaris
1 juli 2021	Start actieve openbaarmaking beslisnota's (categorie A/B)
22 maart 2022	Start actieve openbaarmaking beslisnota's (overige categorieën)
31 december 2021	Deadline archiveren corporate website, email, berichtenapps
31 december 2022	Deadline archiveren overige bestanden
Q3 2021 – Q4 2026	Uitvoering projecten

Kostenoverzicht (in mln. Euro)*

Dit is een integraal kostenoverzicht met uitsplitsing per project. Een uitgebreide financiële tabel (met volledige bedragen en jaarreeksen) is te vinden in Bijlage B (Kostenoverzicht).

Post	Investerings	Structureel	Structureel
	2021 t/m 2026	2021 t/m 2026	2021 t/m 2036
<i>Programma (overkoepelend)</i>	26,88 – 40,32	11,40 – 17,10	33,90 – 50,85
<i>Informatiehuishouding</i>	26,42 – 39,63	113,81 – 170,71	360,58 – 540,86
<i>Informatieverstrekking</i>	1 – 1,5	2,27 – 3,40	6,38 – 9,58
<i>Signalen herkennen</i>	0,5	PM	PM
Totaal	54,80 – 82,20	127,47 – 191,21	400,86 – 601,29

*Het project ambtelijk en militair vakmanschap loopt door alle projecten heen, daarom is hier geen apart budget voor opgenomen. Daarnaast geldt voor dit project dat vanuit het rijksbrede programma Ambtelijk Vakmanschap o.a. opleidingen op het gebied van informatieverstrekking en informatiehuishouding zullen worden aangeboden.

* Dit actieplan en de bijhorende begroting is onder tijdsdruk tot stand gekomen. Gezien de complexiteit en reikwijdte van het programma vindt stapsgewijs nadere uitwerking plaats van de benodigde middelen en capaciteit. Ook de uitdeling van de budgetten zal gefaseerd plaatsvinden. De uitvoering van dit plan hangt sterk af van de beschikbaarheid van de benodigde middelen. Indien deze middelen niet generaal beschikbaar komen zal Defensie een herprioritering op de noodzakelijke maatregelen moeten uitvoeren.

1 Inleiding

Defensie open op orde

We zijn open, delen informatie en vertellen het eerlijke verhaal. Dat is onze ambitie en de komende jaren gaan we er alles aan doen om deze ambitie waar te maken. We staan aan het begin van een nieuwe ontwikkeling: Defensie open op orde. Het Parlement en de samenleving hebben recht op onze informatie, binnen de mogelijkheden van het militaire werk en de veiligheid van Nederland. Dat hoort bij een betrouwbare en navolgbare overheid. Daarom maken we informatie actief openbaar, melden we incidenten proactief en maken we zelf inzichtelijk welke knelpunten er zijn. Onze standpunten zijn gewogen en we dienen het publiek belang. Om deze ambitie waar te maken, zullen we alle zeilen bij moeten zetten. Dat lukt ons alleen als we met zijn allen samenwerken.

Defensie open op orde gaat ons allemaal aan. Van de commandant van een eenheid tot de jurist bij de Bestuursstaf, van de matroos tot de militair verpleegkundige, van de wachtmeester op Schiphol tot de F-35 vlieger, van de inkoper tot de operators van de special forces. Iedereen moet het eerlijke verhaal kunnen vertellen. Natuurlijk is er op dit vlak nog veel te leren en maken we gebruik van goede voorbeelden. We zullen alle zeilen bij moeten zetten. Een transparantere organisatie vraagt een andere manier van denken en doen. Leidinggevend en geven het goede voorbeeld aan hun medewerkers. Het Programma Informatiehuishouding en transparantie (IHT) is ons vliegwiel in deze operatie: voert regie, ondersteunt en stimuleert.

Deze omslag vraagt om transparante besluitvorming: hetzelfde gedeelde beeld op alle niveaus, zodat we weten waar we ja of nee op zeggen. Ook dit is transparantie. Startpunt is het ordelijke beheer van al onze informatie en documenten. Een gebruiksvriendelijk archief, waarin we alles goed kunnen bewaren en ook weer makkelijk kunnen terugvinden. We zijn nu vaak te lang aan het zoeken naar de juiste informatie. Maar ook dat tijt keert. Het nieuwe Document Management Systeem staat inmiddels in de steigers en gaat ons helpen. Maar ook dit vraagt de nodige inspanning van iedereen samen. Datgene waar we zo goed in zijn in het veld - heldere missie, heldere visie, heldere lijnen - gaan we ook op dit vlak inzetten.

Vanuit deze solide, transparante basis ontwikkelen we ons tot een slimme, technologisch hoogwaardige organisatie die handelt op basis van de beste informatie en die een betrouwbare partner is voor onze eigen mensen én voor de samenleving. Met een goede informatiehuishouding en de beste informatiepositie kunnen wij ons werk beter doen: we vergroten zowel ons draagvlak als onze effectiviteit in de operatie.

Eind 2020 heeft de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK) haar eindrapport aan de Tweede Kamer aangeboden. In het rapport concludeert de commissie onder meer dat de grondbeginselen van de rechtstaat zijn geschonden met als gevolg dat veel ouders zijn gedupeerd door toedoen van de overheid.

De toeslagaffaire staat niet op zichzelf maar heeft overheidsbrede pijnpunten blootgelegd die zich niet beperken tot een enkel ministerie of uitvoeringsorganisatie. In de kabinetsreactie 'ongekend onrecht' (Kabinetsreactie POK), volgend op het rapport van de POK, kondigt het kabinet daarom overheidsbrede maatregelen aan om het vertrouwen in de rechtstaat door de burger en samenleving te herstellen. Figuur 2 geeft een overzicht van de maatregelen.

Met de kabinetsreactie op het eindrapport van de POK is de volledige breedte van de maatregelen nog niet definitief bepaald. Naar verwachting blijft dit dossier de komende periode relevant en daarmee dynamisch. Zo is recent een parlementaire enquête aangekondigd naar de kinderopvangtoeslagaffaire².

De uitwerking en implementatie van de maatregelen uit de kabinetsreactie vergt een meerjarige en majeure inspanning van elk ministerie en de uitvoeringsorganisaties. Dit geldt ook voor Defensie.

Ondanks het feit dat veel bevindingen van de POK indicatief zijn voor de situatie bij Defensie zijn er ook al stappen gezet richting verbetering. Een voorbeeld is het opnemen van inrichtingsprincipes in de Defensievisie 2035 met betrekking tot transparantie en onze informatiepositie.

1.1 Doel

Dit programmaplan (en onderliggende projectplannen) heeft als doel om inzicht te geven in de wijze waarop het ministerie van Defensie invulling geeft aan de maatregelen die betrekking hebben op:

1. Informatieverstrekking
2. Informatiehuishouding op orde
3. Versterken van ambtelijk en militair vakmanschap
4. Signalen herkennen en de menselijke maat

Het plan schenkt specifiek aandacht aan de uitvoerbaarheid als randvoorwaarde voor het uitwerken en implementeren van de maatregelen. Dit gebeurt in overleg met de Commandant der Strijdkrachten (CDS), die binnen ons departement verantwoordelijk is voor de toetsing op uitvoerbaarheid. De overige maatregelen uit de kabinetsreactie POK worden separaat opgepakt en waar mogelijk verbonden aan lopende initiatieven binnen defensie.

1.2 Opbouw

In hoofdstuk 2 wordt de context van het programma geschetst, met de scope van de kabinetsreactie POK als startpunt. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de link tussen de kabinetsreactie en Defensie gelegd. In hoofdstuk 4 staan de doelstellingen van het programma beschreven, inclusief te bereiken effecten. De programmastructuur (met aspecten als opdrachtgeverschap en *governance*) komt in het vijfde hoofdstuk aan bod. De kwaliteitsborging en -controle staan centraal in hoofdstuk 6, gevolgd door de veranderstrategie in hoofdstuk 7.

In hoofdstuk 8 staan de bij het programma horende projecten op hoofdlijnen beschreven. Voor de projecten Informatiehuishouding en verstreken ambtelijk en militair vakmanschap zijn losse projectplannen beschikbaar, die meer inzicht geven in de opzet en uitvoering hiervan.

In hoofdstuk 9 is een integrale programmaplanning te vinden. Hoofdstuk 10 behandelt het aspect communicatie, waarna een overzicht van capaciteit en kosten in hoofdstuk 11 volgt. Ten slotte vindt men in hoofdstuk 12 een overzicht van gerelateerde projecten en initiatieven.

² <https://www.parool.nl/nederland/tweede-kamer-stemt-in-met-parlementaire-enquete-toeslagenaffaire~b7488a68/>

2 Achtergrond

Als gevolg van de bevindingen van de POK is het Kabinet op 15 januari jl. afgetreden. Op de dag van aftreden is de kabinetsreactie POK met daarin een groot aantal maatregelen aan de Tweede Kamer aangeboden. Met de uitvoering van de maatregelen uit de kabinetsreactie wil het Kabinet het vertrouwen van de burger in de overheid herstellen.

De maatregelen uit kabinetsreactie POK en (41) additionele moties worden momenteel interdepartementaal uitgewerkt in acties of programma's. Ook worden middelen ter beschikking gesteld om de maatregelen uitvoerbaar te maken. Onderstaand overzicht geeft de onderwerpen uit de kabinetsreactie POK weer die relevant zijn voor defensie inclusief de programma's die zijn opgestart (of geïntensiveerd) als gevolg van deze reactie.



Figuur 2: overzicht maatregelen en programma's

Hierbij dient opgemerkt te worden dat nog niet alle maatregelen voldoende zijn uitgewerkt of voorzien van middelen.

Het programma informatiehuishouding en transparantie is verantwoordelijk voor de regie en coördinatie over de uitwerking en implementatie van maatregelen/programma's die betrekking hebben op:

1. Informatieverstrekking
2. Informatiehuishouding op orde
3. Versterken van ambtelijk en militair vakmanschap
4. Signalen herkennen en de menselijke maat

3 Defensie en de toeslagenaffaire

Zoals beschreven zijn bevindingen van de POK veelal te spiegelen aan knelpunten binnen Defensie. Onderstaand per aandachtsgebied van het programma IHT een beschrijving van de situatie bij Defensie.

3.1 Diagnose informatiehuishouding en transparantie

De bevindingen van de POK ten aanzien van de informatiehuishouding en transparantie zijn indicatief voor de situatie bij Defensie. Jarenlange bezuinigingen en uitgestelde investeringen in mensen, processen en (IT) systemen hebben grote impact gehad op de informatiehuishouding en daarmee ook voor de verantwoording aan parlement en samenleving. Het verbeteren van de informatiepositie en transparantie is mede om die reden opgenomen in de Defensievisie 2035. Het werkende weg verbeteren van de informatiehuishouding en het voldoen aan de eisen van deze tijd voor meer transparantie gaat met vallen en opstaan. Onderstaand een aantal recente voorbeelden:

Uit het vizier

De Algemene Rekenkamer (AR) heeft onderzoek gedaan naar bezuinigingsmaatregelen uit de beleidsnota Defensie na de kredietcrisis (2011, [link](#)).³ Het doel van het onderzoek was om lessen te trekken voor de toekomst door te leren van het verleden. De AR heeft in het onderzoek de bezuinigingen ontleed via het af te stoten materieel. Door dit materieel door de tijd te volgen, konden zij de realisatie en de besluitvorming volgen. Een van de aanbevelingen uit het rapport is om de archivering en de informatievoorziening van Defensie in overeenstemming met de Archiefwet te versterken.

Hawija

Tijdens het debat over de burgerslachtoffers Hawija is geconstateerd dat de informatievoorziening aan de Kamer gebrekkig was. De militaire handelingen waren wel adequaat gedocumenteerd. Op basis van deze constatering is De Tweede Kamer akkoord gegaan met een nieuwe manier van informeren bij het vermoeden van burgerslachtoffers door Nederlandse wapeninzet⁴. Het gaat daarbij om zogenoemde artikel 100-inzet, dus ter handhaving of bevordering van de internationale rechtsorde. De procedure bevat detailafspraken over toekomstig informeren van de Kamer als Defensie een onderzoek start. Door het vastleggen van deze afspraken geven Defensie en de Tweede Kamer invulling aan een gedeelde wens voor meer transparantie rond burgerslachtoffers. De procedure is onderdeel van de stappen die Defensie sinds 2017 zet qua transparantie rond burgerslachtoffers. Daarnaast is het ministerie van Defensie op ambtelijk niveau in gesprek met een aantal organisaties die het ministerie eerder voorstellen hebben aangereikt over onder andere het toekomstige transparantiebeleid, waarbij onder andere de motie-Diks over onderzoeken van incidenten bij militaire inzet in coalitieverband (Kamerstuk 35363, nr. 4) wordt betrokken⁵.

⁴ Kamerstukken 27925, nr. 723, 727 en 746

⁵ Toegezegd in Kamerstuk 27925, nr. 725.

Om een beter beeld te krijgen van de staat van de informatiehuishouding (en mate van transparantie) is binnen Defensie door een extern adviesbureau een eerste fase nulmeting uitgevoerd (zie bijlage 2). Hiervan is het doel om te bepalen waar we als defensie concreet staan en geeft een eerste ordening van wat er nodig is om tot een structurele verbetering van de informatiehuishouding en transparantie te komen. Onderstaand een eerste uitkomst per categorie⁶:

Strategie

Uit de gehouden interviews kan afgeleid worden dat het ontbreekt aan één organisatiebrede informatiehuishoudingsstrategie. Deze maakt idealiter integraal onderdeel uit van de organisatiestrategie.

Structuur

Het beeld bestaat dat eigenaarschap onvoldoende is geborgd en de organisatiestructuur niet optimaal ondersteunend is aan de informatiehuishouding doordat het ontbreekt aan: structurele ondersteuning op en advisering over informatiehuishouding, heldere, begrijpelijke en enkelvoudig uitlegbare taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en informatie vaak langs vele 'schijven' gaat waarbij iedere schijf zijn/ haar appreciatie (risicoschatting, duiding) geeft aan de voorliggende informatie. Het nieuwe defensiebesturingsmodel (BBD) is op dit moment ook nog onvoldoende voor informatiehuishouding ingevuld, zo zijn centrale regievoering en een helder belegde doorzettingsmacht nog niet concreet ingevuld. Wat een belangrijk aspect is in de doorvertaling van strategie naar structuur.

Processen

Aangegeven is dat processen ten behoeve van de informatiehuishouding onbekend zijn bij medewerkers en/of als complex worden ervaren. Metadata van informatie ontbreekt regelmatig, bijvoorbeeld informatie over wie er, op welk moment, al wat van hebben gevonden/ over hebben besloten. Er is geen sprake van eenduidige definities (bijvoorbeeld voor inzetbaarheid en uitdiensttreding). Dit kan leiden tot misinterpretaties, onduidelijkheid en verwarring. Tot slot is er sprake van onvoldoende scherpheid en transparantie in de inrichting van de besluitvormingsprocessen.

Mensen

Uit de interviews kan worden afgeleid dat Defensiemedewerkers zich, generiek gesteld, onvoldoende bewust zijn van het belang van goede informatiehuishouding en transparantie maar zich ook onvoldoende geëquipeerd voelen om de geldende processen uit te voeren en de ondersteunende systemen correct te gebruiken. Daarbij heeft (mogelijke) schaarste in capaciteit tot gevolg dat 'urgente zaken' eerst worden gedaan. Informatiehuishouding wordt vaak beschouwd als sluitpost. Informatiehuishouding is ook geen formeel en vast onderdeel in de aansturing van, verantwoording vanuit, waardering en/of erkenning voor de Defensiemedewerkers.

Technologie

Applicaties worden ervaren als beperkt gebruiksvriendelijk. Ze voldoen niet aan de actuele eisen en wensen op het gebied van vindbaarheid en toegankelijkheid van informatie. Ook sluiten de vorm en inhoud van beschikbare informatie niet goed aan bij het doel waarvoor men die informatie nodig heeft.

3.2 Diagnose signalen en de menselijke maat

In haar eindverslag concludeert de POK dat, ondanks het feit dat er meerdere signalen zijn geweest over de harde gevolgen van de fraudeaanpak en het toezicht bij de kinderopvangtoeslag, 'Concrete signalen over de 'alles-of-niets' benadering hebben lange tijd niet tot verandering geleid'.

Voor defensie is onvoldoende duidelijk of signalen van (oud) medewerkers of burgers in voldoende mate worden erkend, herkend en opgevolgd. Voorbeelden van signalen zijn klachten van burgers over geluidsoverlast, veteranenzorg en slachtoffers van Chroom6 en *burnpits*. Om een beter beeld te krijgen zal het programma eerst een nulmeting uitvoeren alvorens naar maatregelen te kijken. De ADR is gevraagd of zij hierin kan voorzien.

⁶ Bron: rapport informatievoorziening bij Defensie (PWC)

4 Doelstelling van het programma

Het programma informatiehuishouding en transparantie (IHT) heeft als doel om binnen het ministerie van Defensie:

- De regie en coördinatie te voeren over de planning, uitwerking, financiering, prioritering en implementatie van en verantwoording over de maatregelen uit de kabinetsreactie POK, teneinde de gedefinieerde effecten te bereiken.
- De coördinatie te doen van, advisering over en uitdragen van het defensiestandpunt in de interdepartementale gremia rondom de uitvoering van maatregelen uit de kabinetsreactie POK.
- Regie en coördinatie te voeren ten behoeve van het duurzaam inrichten en borgen van veranderingen.

De uitwerking, prioritering en implementatie van maatregelen vindt plaats in de lijn (conform aanwijzing Besturen bij Defensie (BBD)). Waar nodig en mogelijk zorgt het programma voor additionele capaciteit voor de lijn.

4.1 Te bereiken effecten en doelstellingen

De maatregelen uit de kabinetsreactie POK die binnen scope vallen van het programma IHT zijn verplichtend. Per 1 juli a.s. zal bijvoorbeeld ook defensie beslisnota's bij Kamerstukken actief openbaar moeten maken en uiteindelijk moeten voldoen aan de Wet Open Overheid. Waar onduidelijk is of maatregelen voor Defensie van toepassing zijn zal door middel van nulmetingen worden bezien in hoeverre het nemen van maatregelen noodzakelijk is (b.v. signalen herkennen).

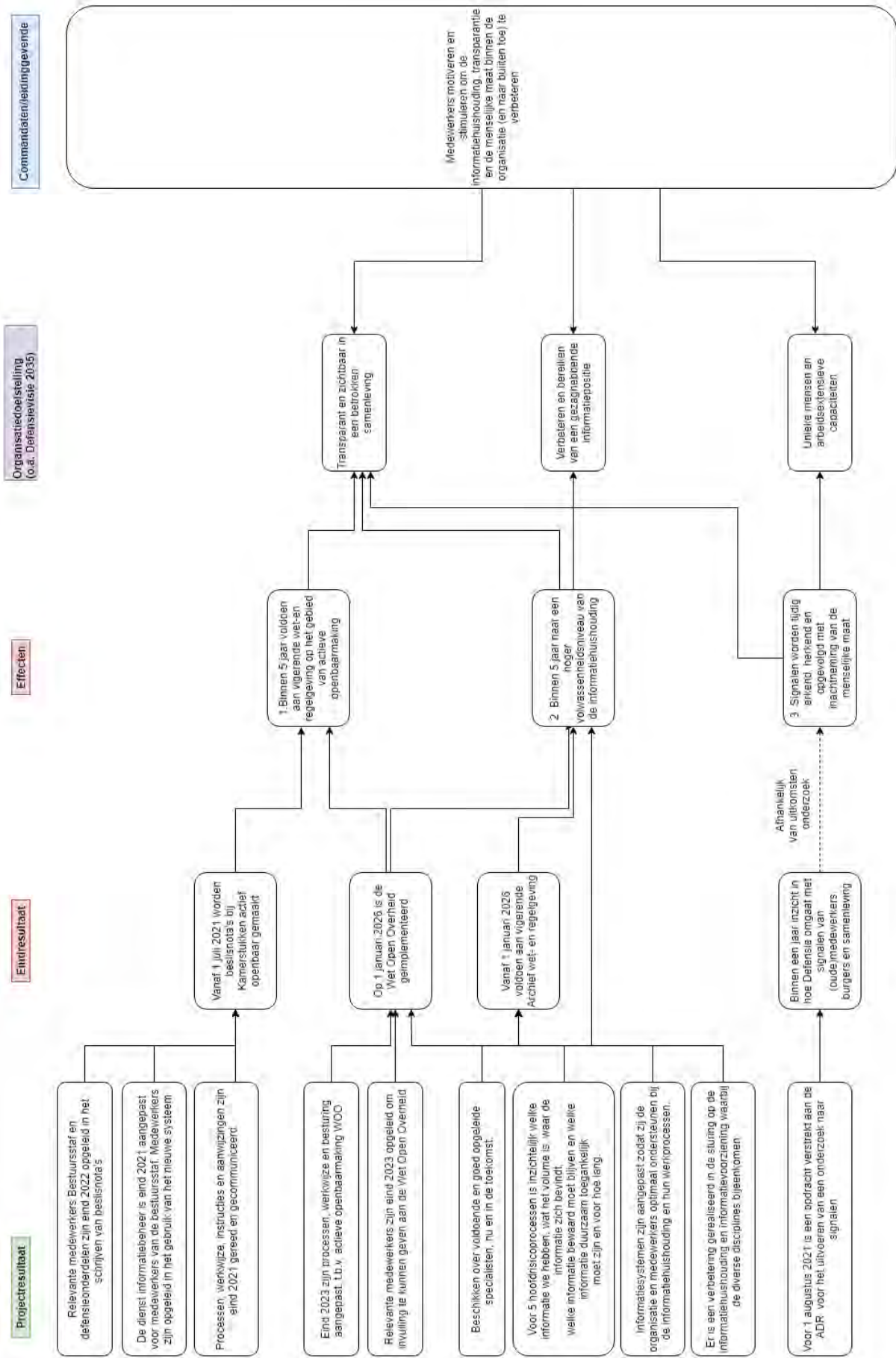
Het programma IHT is verantwoordelijk voor de regie en coördinatie over het bereiken van onderstaande effecten in relatie tot de inrichtingsprincipes uit de Defensievisie 2035:

Maatregel POK	Te bereiken effecten programma IHT	Defensievisie 2035
Informatie verstrekking	Binnen 5 jaar voldoen aan vigerende wet- en regelgeving op het gebied van actieve openbaarmaking	Transparant en zichtbaar in een betrokken samenleving
Informatiehuishouding op orde	Binnen 5 jaar naar een hoger volwassenheidsniveau van de informatiehuishouding ⁷	Transparant en zichtbaar in een betrokken samenleving Verbeteren en bereiken van een gezaghebbende informatiepositie
Versterken ambtelijk en militair vakmanschap	Gekoppeld aan alle te bereiken effecten van het programma IHT	Gekoppeld aan alle voor het programma IHT relevante inrichtingsprincipes uit de DV2035
Signalen herkennen en de menselijke maat	Signalen worden tijdig herkend, erkend en opgevolgd met inachtneming van de menselijke maat.	Transparant en zichtbaar in een betrokken samenleving Unieke mensen en arbeids-extensieve capaciteiten.

Tabel 1: scope (effecten) programma IHT

Figuur 3 geeft een overzicht van de te bereiken effecten, (eind)resultaten en projectresultaten die binnen scope van het programma en onderliggende projecten vallen.

⁷ Het huidige en het te bereiken volwassenheidsniveau worden gebaseerd op de nulmeting PWC.



Figuur 3: effecten en resultaten

4.2 Uitgangspunten

Het programma IHT hanteert de volgende uitgangspunten:

Rijksbreed optrekken

De uitwerking van maatregelen uit de kabinetsreactie POK is een rijksbreed initiatief en wordt ook op die wijze gecoördineerd. Het programma IHT trekt daarom rijksbreed en in samenwerking met andere departementen op. Dit doen we o.a. door gebruik te maken van de interdepartementale overlegstructuren die binnen scope van het programma (of projecten) vallen (zie figuur 5).

Aansluiten bij lopende initiatieven en bestaande inzichten

Binnen defensie bestaan verschillende initiatieven en inzichten die in lijn zijn met de maatregelen (en doelstellingen) uit de kabinetsreactie POK. Deze initiatieven en inzichten worden bij de uitwerking en implementatie van maatregelen door het programma zoveel als mogelijk meegenomen. Voorbeelden zijn het synchroniseren met de Defensievisie 2035, implementatie aanwijzing besturen bij Defensie, beter informatiebeheer Bestuursstaf en vervanging document management systeem (Xpost).

Focus op uitvoerbaarheid

Elke voor Defensie relevante maatregel wordt op uitvoerbaarheid getoetst door de uitvoerder (afhankelijk van het onderwerp de Defensiestaf en/of de Bestuursstaf). Hiervoor worden aspecten als cultuur, gedrag, wet- en regelgeving, technologie en werkwijze meegenomen. Gezien de omvang van de maatregelen en reeds lopende veranderingen binnen Defensie wordt tevens gekeken naar wat realistisch is in de tijd.

Uitwerking maatregelen in de lijn

De uitwerking, prioritering en implementatie van maatregelen vindt zoveel als mogelijk projectmatig plaats in de lijn (conform de aanwijzing Besturen bij Defensie). Het programma voert regie en coördinatie over de uitwerking en implementatie van de maatregelen door de verschillende projecten. Waar nodig (en mogelijk) voorziet het programma in additionele capaciteit voor de lijn.

Werken met halfjaarlijkse plateau's (en lerend voorwaarts)

De kabinetsreactie POK is op 15 januari jl. naar de Kamer gestuurd. Nog niet alle maatregelen uit de kabinetsreactie zijn op het moment van schrijven in voldoende mate uitgewerkt en/of voorzien van voldoende middelen. Daarnaast vinden er ook ingrijpende veranderingen binnen Defensie plaats. Om die reden werkt het programma zoveel als mogelijk met halfjaarlijkse plateau's waarbij het principe van 'lerend voorwaarts' wordt gehanteerd.

4.3 Aanpak

Voor defensie is het van belang dat maatregelen uitvoerbaar zijn en belegd kunnen worden bij een verantwoordelijke in de lijn. Om de vertaling te kunnen maken van maatregelen uit de kabinetsreactie POK naar uitvoerbare projectplannen in de lijn hanteert het programma de volgende stappen:

Verbinden

Maatregelen uit de kabinetsreactie POK en moties worden interdepartementaal uitgewerkt in programma's en/of (onderzoeks-)voorstellen. Het programma zorgt dat de juiste expertise vanuit defensie wordt betrokken bij de uitwerking van maatregelen naar uitvoerbare projectplannen. Waar mogelijk worden projecten belegd in de lijn en voorzien van additionele capaciteit. Omdat er afhankelijkheden bestaan tussen de (deel)projecten, zal het programma de samenhang borgen.

Is het nemen van maatregelen noodzakelijk?

Niet alle maatregelen uit de kabinetsreactie POK zijn van toepassing voor defensie. Het kan bijvoorbeeld zijn dat defensie al voldoet aan de criteria voor een specifiek aandachtsgebied. Waar twijfel bestaat zal door het programma een nulmeting worden uitgevoerd om te bezien in hoeverre maatregelen noodzakelijk zijn.

Uitvoerbaarheid en proportionaliteit

Met de (interdepartementale) uitwerking van maatregelen zal de uitvoerbaarheid (of een uitvoerbaarheidstoets) worden geborgd met de toekenning van voldoende middelen. Na de financiële toewijzing, zal de prioriteitsstelling en fasering van de (deel)projecten in meer detail helder worden gemaakt.

In dit kader zal afstemming met het toekomstige project Werk aan Uitvoering plaatsvinden. Voor het in kaart brengen van de uitvoerbaarheid wordt zoveel als mogelijk gebruik gemaakt van bestaande inzichten en lopende initiatieven. Zie hiervoor Bijlage E (Uitvoerbaarheidstoets CDS).

Dit generieke plan en de onderliggende projectplannen worden in de tijd verder verdiept en uitgewerkt in overleg met de meest betrokken partijen. Zeker voor de ambitie op de IT-dienstverlening moet goed worden bezien, waar er mogelijke verdringing optreedt en waar mogelijk aansluiting bij rijksbrede initiatieven kan worden gevonden. Hiervoor wordt het reguliere proces gebruikt met een integrale afweging in de IT Governance Board, de Bestuursraad/Stuurgroep IHT en zo nodig in de Ministerstaf.

Projectplannen

Elke project levert een projectplan op aan het programma waarin is uitgewerkt hoe invulling wordt gegeven aan het behalen van de projectresultaten. Waar nodig worden bestaande initiatieven geïntensiveerd of geprioriteerd.

Uitvoering

Na vaststelling van het plan en toekenning van voldoende middelen wordt het project in de lijn uitgevoerd.

Monitoring en evaluatie

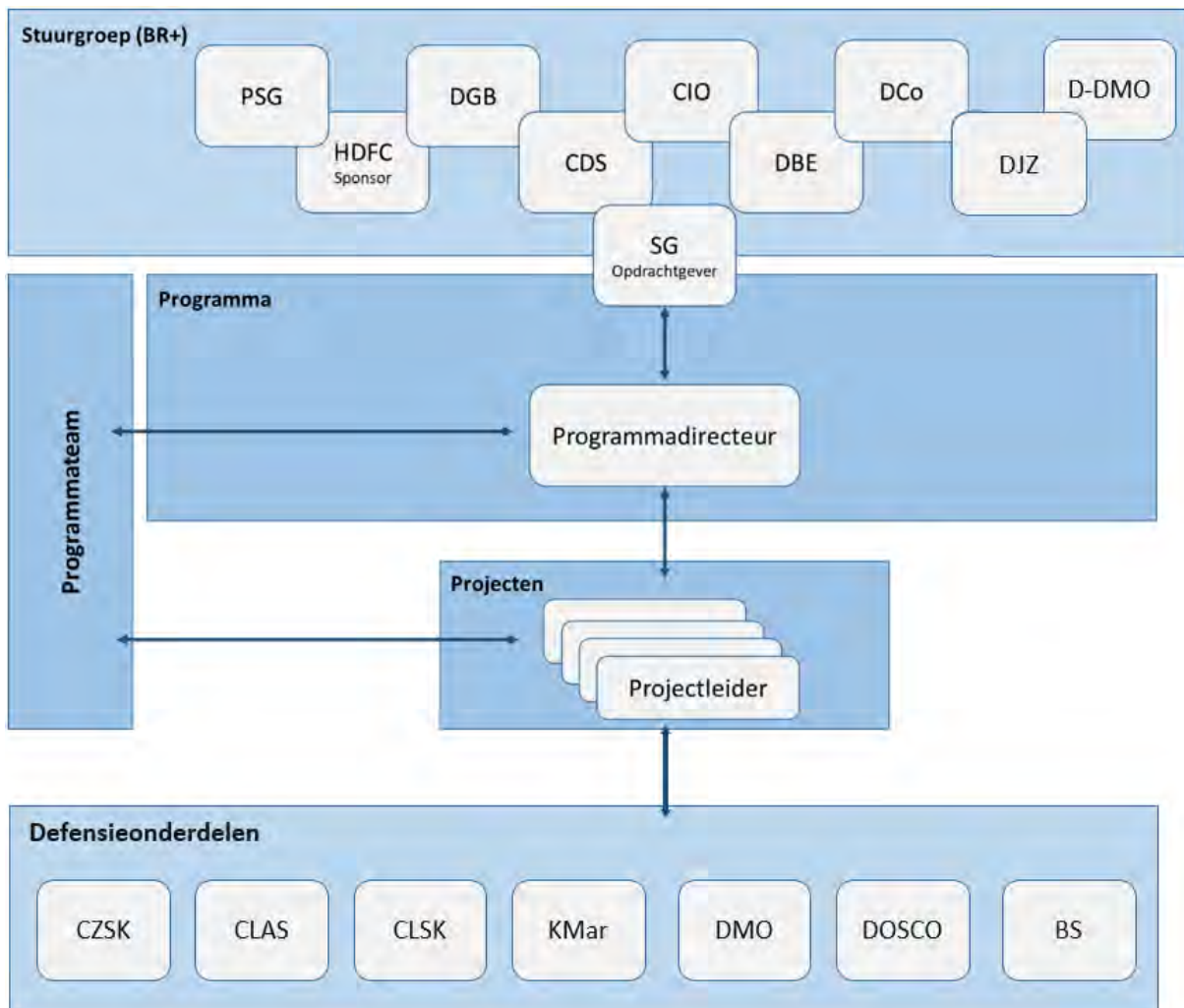
Het programma monitort de voortgang van de verschillende projecten. Tussentijds (en na afloop) wordt geëvalueerd om te bezien of de maatregelen uitvoerbaar zijn en in lijn zijn met de beoogde effecten. Waar nodig wordt bijgestuurd.

5 Programmastructuur

Om regie en coördinatie te voeren over de te bereiken effecten en resultaten (zie figuur 3) wordt onderstaande programma- en overlegstructuur gevolgd.

5.1 Programmastructuur

De voorgestelde programmaorganisatie en -sturing is weergegeven in onderstaande figuur.



Figuur 4: programmastructuur

Stuurgroep/bestursraad (BR+)

De stuurgroep bestaat uit alle eindverantwoordelijken van de onderdelen die bestuurlijk betrokken zijn bij de realisatie van de programmadoelen en verantwoordelijk zijn voor de realisatie van de toegevoegde waarde van het programma. Binnen defensie is de BR het hoogste bestuursorgaan. Voor het programma betekent dit dat de leden van de BR de rol van Sponsorgroep vervullen, aangevuld met additionele verantwoordelijken.

Onderdeel van de stuurgroep is de programmasponsor (HDFC). De sponsor neemt namens defensie deel aan de interdepartementale stuurgroep informatiehuishouding en informatievoorziening (Vz BZK) (zie figuur 5).

Opdrachtgever

De programmaopdrachtgever van een programma is bestuurlijk eindverantwoordelijk voor het programma en eigenaar van de gewenste verandering. De SG heeft de rol van opdrachtgever voor dit programma.

Programmadirecteur

De programmadirecteur heeft de dagelijks leiding over het programma en legt verantwoording af aan de opdrachtgever en aan BZK als leidend departement voor de maatregelen uit de kabinetsreactie POK. Zij is verantwoordelijk voor de regie en coördinatie over het totale programma.

Programmateam

Het programmateam staat onder verantwoordelijkheid van de programmadirecteur en ondersteunt het programma inclusief projecten. De ondersteuning bestaat uit het toezicht houden op realisatie van doelen, budget en baten, de samenhang tussen projecten bewaken, de verantwoording, bestuurlijke advisering (o.a. t.b.v. interdepartementale gremia), het ontwikkelen en faciliteren van verandermanagement en verzorgt de communicatie kant van de aanpak.

Projecten

Projecten worden zoveel als mogelijk in de lijn belegd en uitgevoerd conform de aanwijzing Besturen bij Defensie. Derhalve worden de defensieonderdelen via de CDS aangestuurd. Projectleiders zijn verantwoordelijk voor het behalen van projectresultaten (zie figuur 3).

5.2 Overlegstructuren defensie

De overlegstructuur voor het Programma IHT is opgebouwd volgens het BOB-model: *Beeldvormend, Oordeelvormend, Besluitvormend*. Deze indeling komt terug in respectievelijk de Klankbordgroep, Programmaoverleg en Stuurgroepoverleg (BR+)

Klankbordgroep

Maandelijks overleg met brede vertegenwoordiging vanuit defensie. Dit overleg is wederzijds informerend, integraal beeldvormend over inhoud en voortgang projecten en Programma.

Programmaoverleg

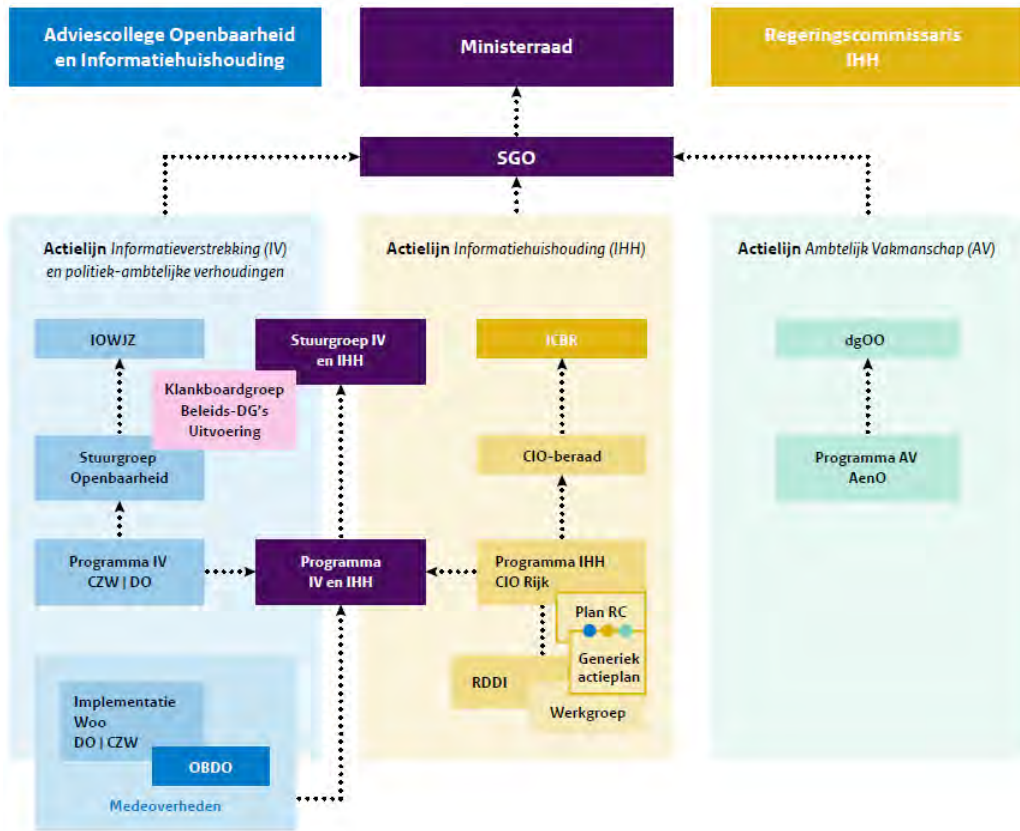
Maandelijks overleg tussen Programmadirectie en projectleiders. Dit overleg is wederzijds informerend, integraal beeldvormend en oordeelsvormend ter voorbereiding op besluitvorming. Doel van het overleg is algehele regievoering op inhoud en monitoren en bespreken van de resultaten en voortgang van de projecten en waar nodig (bij) te sturen. Daarnaast worden issues en projectrisico's besproken, inclusief mitigerende maatregelen.

Stuurgroepoverleg

Het overleg met de Stuurgroep vindt in beginsel een keer per vier maanden plaats, tenzij er tussentijds urgente noodzaak is om een extra Stuurgroepoverleg te beleggen. Dit overleg is oordeelsvormend en besluitvormend ten aanzien van de resultaten en voortgang van het Programma en alle projecten, alsmede besluitvormend ten aanzien van programmarisico's en voorgestelde mitigerende maatregelen.

5.3 Overlegstructuren interdepartementaal

Voor de rijksbrede regie en coördinatie over de uitvoering van de maatregelen uit de kabinetsreactie POK wordt onderstaande overlegstructuur gehanteerd. Het programma IHT coördineert de advisering over en het uitdragen van het defensiestandpunt in deze gremia.



Figuur 5: overlegstructuren interdepartementaal

6 Kwaliteitsborging- en controle

De kwaliteits*borging* is als onderdeel van de functionaliteit *Quality Assurance* (QA) ondergebracht bij het Programmabureau IHT.

De doelstellingen van QA zijn:

1. Borging van de aansluiting tussen de interdepartementale maatregelen, de strategie van de organisatie (o.a. Defensievisie 2035), de diverse *stakeholders* en de effecten die worden gerealiseerd door het Programma IHT.
2. Bewaking dat programmamanagement, de organisatie, communicatie en gehanteerde methoden, kaders en registraties worden gevolgd en effectief zijn.
3. Borging dat prestaties, (project)resultaten en producten die zijn voortgebracht door het programma voldoen aan vooraf gestelde kwaliteitseisen, bijv. voldoen aan wet- en regelgeving en gebruik juiste formats.
4. Begeleiden en mede-organiseren van interne en externe kwaliteits*audits*, nulmetingen, vervolgmetingen, zoals bijv. periodieke *Gateway reviews*, onderzoek door ADR en/of externe partijen;
5. Kort cyclische kwaliteitsborging van resultaten, zoals initieel t/m 2022 ieder kwartaal, daarna halfjaarlijks, programmabreed doorlopen van *lessons identified/lessons learned* cyclus (lerend evalueren) als onderdeel van het stapsgewijs bereiken van het gewenst volwassenheidsniveau op IHT gebied (plateaubenadering)

De kwaliteits*controle* vindt plaats binnen de projectteams van het programma.

Kwaliteitscontrole projectmanagement

Managementproducten, zoals projectplannen, voortgangsrapportages, risicologs worden in de overlegstructuren van het programma gedeeld en behandeld. De Klankbordgroep is informierend en beeldvormend. Voorafstemming voor besluitvorming vindt plaats in het Programmaoverleg. Besluitvorming vindt plaats in de Stuurgroep.

De stand van zaken op de aspecten product, tijd, geld, risico's en mitigerende maatregelen wordt door het Programmabureau en de projectleiders tweewekelijks in de Fortes Change Cloud (FCC) geactualiseerd.

Kwaliteitscontrole specialistische producten programma

De kwaliteitscontrole voor specialistische producten wordt door middel van collegiale afstemming en *reviews* uitgevoerd. Het betreft bijv. producten die te maken hebben met (inhuur van) personeel, overeenkomsten, of producten die onderhevig zijn aan toetsing bij de VT-momenten en/of toetsing door de CIO en de Centrale Contracten Commissie.

Voortgangsrapportage

Het Programmabureau IHT verzorgt maandelijks de integrale voortgangsrapportage van het Programma. Hiervoor wordt een dashboard gecreëerd op basis van informatie uit de FCC.

De Programmadirecteur bespreekt periodiek (tenminste maandelijks) de voortgang in het Programmaoverleg, mede op basis van de administratie in de FCC en appreciaties van de projectleiders.

De Programmadirecteur rapporteert periodiek (tenminste driemaandelijks) aan de Stuurgroep.

Risicomanagementprocedure

Binnen de programmaomgeving van programma IHT in de FCC (Programma IHT xxxxx) wordt één integraal overzicht bijgehouden van alle risico's en mitigerende maatregelen (risicolog). Over deze risico's wordt periodiek gerapporteerd aan de opdrachtgever.

Belangrijkste programmarisico's op dit moment zijn:

- Het niet tijdig goedkeuren van het Programmaplan IHT, incl. projectplannen;
- Het niet tijdig beschikbaar stellen van de juiste benodigde personele ondersteuning;
- Het niet tijdig beschikbaar stellen van het benodigde budget;
- Het niet tijdig beschikbaar stellen van benodigde IT middelen;
- Het ontbreken van draagvlak breed in de organisatie.

De geïdentificeerde risico's en mitigerende maatregelen worden maandelijks in de FCC geactualiseerd, dit geldt ook voor de risicologs.

Configuratiemanagement

Programma directory

Het Programma IHT maakt gebruik van een programma directory, een digitale samenwerkingsruimte op Intranet. In deze ruimte wordt gezamenlijk aan documenten gewerkt en wordt relevante documentatie beschikbaar gesteld.

URL: <https://dwr.d.mind.nl/sites/SWR012291/>

Het Programmabureau IHT beheert deze digitale samenwerkingsruimte. Producten van het programma IHT die in het programmaoverleg en in de stuurgroep zijn behandeld worden eveneens in deze samenwerkingsruimte geplaatst. Dit geldt ook voor relevante stukken uit interdepartementale overlegfora. Na afloop van het programma wordt de informatie uit deze ruimte gearchiveerd.

7 Veranderstrategie

Het behalen van de doelstellingen vraagt om een veranderstrategie die de focus legt op het behalen van duurzame effecten, die niet alleen de huidige beoogde verandering in de organisatie laat beklijven, maar tevens de basis kan leggen voor toekomstige voorziene en onvoorziene veranderingen, door het vermogen te ontwikkelen om daar op te kunnen anticiperen. Dit is in lijn met de Defensievisie 2035, waarin defensie als proactief en flexibel geldt en als betrouwbare partner en beschermer; transparant en zichtbaar in een betrokken maatschappij.

De te bereiken effecten zoals binnen 5 jaar trapsgewijs transparanter zijn in de informatievoorziening aan het parlement en de samenleving en binnen 5 jaar een hoger volwassenheidsniveau voor de informatiehuishouding, dan wel binnen 5 jaar versterken van het ambtelijk- en militair vakmanschap binnen Defensie door individuele en collectieve gedragsaanpassingen, vragen om een aanpak die zich richt op alle organisatieniveaus, met aandacht voor specificiteit per defensieonderdeel.

De aansluiting van de verandering bij het primaire proces in de organisatie is daarom essentieel, daar waar de ambitie van de organisatie in de praktijk wordt gebracht, bij gereedstelling & inzet: dichtbij de organisatie, dicht bij de mens, dicht bij de operatie.

Dit betekent ook het aansluiten bij en verder mobiliseren van innovatie en al lopende goede initiatieven, door onder meer podium en ruimte te geven aan deze initiatieven onder de vlag van het programma en in overeenstemming met de lijn.

Gelet op de verschillende projecten binnen het programma, is het essentieel dat veranderinitiatieven binnen de projecten in samenhang met andere projecten worden aangelopen en herleidbaar zijn naar de bovenliggende doelstellingen en te behalen effecten. De veranderstrategie zal steeds afgestemd moeten zijn op de organisatie, situatie en mensen. Het liefst zoveel mogelijk in concrete initiatieven en acties. Dit betekent naast aandacht voor de specificiteit per defensieonderdeel, ook de taal van de medewerker spreken. Het gaat dan onder meer om:

- het vertalen van de boodschap naar de belevingswereld/situatie van de medewerker;
- het begrijpen van de zorgpunten van de medewerker;
- het gebruiken van middelen waar de medewerker moeiteloos gebruik van kan maken;
- het bezigen van taal die aansluit bij het (kennis)niveau van de medewerker.

Het systeem kan feilloos zijn, de afspraken helder maar als mensen zich niet op de juiste manier gedragen, ontstaan toch hiaten. Menselijke fouten zijn nooit helemaal uit te sluiten, maar een goede basis wordt gelegd met de juiste cultuur: een cultuur waarbinnen mensen zich eigenaar voelen, het juiste gedrag kennen en dit willen en kunnen vertonen, wendbaar zijn, mogen leren en experimenteren en samenwerken. Uiteindelijk zijn mensen allesbepalend.

In die context zal in het verandertraject specifiek aandacht zijn voor commandanten en leidinggevendenden. Hun *commitment* is essentieel in de verandering: zij kunnen samen met hun eenheden en afdelingen de voorhoede vormen van de verandering, vernieuwing en innovatie brengen, dicht bij het primaire proces, op alle organisatieniveaus. Zij spelen daarmee een cruciale rol, vanuit hun voorbeeldfunctie en verantwoordelijkheid voor hun eenheden en de mensen daarin. Zij kunnen zorgen dat de complexiteit in de verandering wordt gereduceerd door een vertaalslag naar het dagelijks werk van hun medewerkers te maken en de samenhang te duiden tussen verandermaatregelen en al bestaande initiatieven en projecten. Dit betekent dat leidinggevendenden actief zullen worden betrokken en gefaciliteerd in het veranderproces. Ondersteuning door ervaringsdeskundigen en een helder gestructureerde fasering en dosering van de veranderopdracht maken de verandering behapbaar.

Communicatie & *engagement*, opleiden en trainen zullen in de verandering een cruciale rol vervullen ter ondersteuning van de verschillende veranderopdrachten inclusief gedragsverandering. Dit naast het delen van spraakmakende voorbeelden, zichtbaar leiderschap en objectieve spiegels van buiten naar binnen, onder gelijktijdig oog voor defensiespecificiteit.

In beginsel geldt dat iedere defensiemedewerker zich bewust is van het belang van een goede informatiehuishouding en transparantie en weet hoe hij zijn werk uit moet voeren om daaraan bij te dragen. Concreet zal daarom worden ingezet op:

- organiseren en faciliteren van dialoogsessies met stakeholders om bewustwording eigen rol te creëren, betrokkenheid en commitment te verkrijgen;
- organiseren en faciliteren van workshops, *masterclasses*, *wargames* en trainingen;
- onderdeel worden van curricula (loopbaan)opleidingen, leergangen en joint commandanten cursus ism NLDA;
- organiseren en faciliteren van sessies gericht op leidinggevend en om zowel de 'lijn' te betrekken als ook gericht instrumentarium aan te reiken.

Actief zal worden ingezet op het bouwen van coalities om gezamenlijk en in samenhang de verandering te steunen. Bij de communicatie zullen de momenten waarop welke boodschap wordt gedeeld steeds worden afgewogen ten opzichte van hoe die boodschap zich tot het totale (verander)verhaal verhoudt. In opleidingen en trainingen zal het bij het overbrengen van de verandering niet alleen gaan om het verstrekken van kennis en informatie over het implementeren van een nieuwe werkwijze, de invloed van de omgeving (*situational awareness en situational understanding*), de sociale context en aandacht voor het actief wegnemen van barrières of remmende krachten horen hier ook bij.

Veranderen is zelden een lineair proces. De verandering op het gebied van IHT zal tijd kosten. Er zal gevallen worden, en weer worden opgestaan. Er zal tijd nodig om nieuwe werkwijzen te leren kennen en nieuwe patronen te omarmen. Daarom worden vooraf in de integrale projectplanning momenten ingebouwd voor evaluatie en bijstelling. Zo wordt voortschrijdend inzicht steeds in waarde vertaald en kunnen kleine successen steeds inzichtelijk gemaakt worden als voorbeeld voor andere delen van de organisatie. Zo kunnen *communities of change* ontstaan.

Tegen de achtergrond van het bovenstaande zijn hieronder de leidende principes voor de verandering vereenvoudigd weergegeven. Deze principes zijn allemaal in meer of mindere mate relevant voor alle fasen van de verandering.

1. *Sense of urgency*, bewustwording mobiliseren
2. Betrokkenheid en commitment verkrijgen, coalities bouwen
3. Strategische visie aan concrete initiatieven verbinden
4. Voorhoedelopers identificeren en betrekken
5. Oog houden voor parallele verandersporen, initiatieven en afhankelijkheden
6. Gerichte acties om barrières te doorbreken
7. Steeds kleine resultaten blijven behalen
8. Blijven voeden van versnelling en innovatie
9. De beweging en verandering institutionaliseren
10. Duurzame effecten genereren

Zoals eerder gesteld in de kernboodschap, gaat de gewenste verandering een ieder aan binnen defensie en dat betekent bijna 60.000 mensen. Echter, in de benadering van de diverse doelgroepen zullen we nader gaan bezien welke groepen te onderscheiden zijn. Hierbij denken we aan een indeling volgens de lijnen van:

1. De ambtelijke en militaire top en ondercommandanten plus hun directe staf (1000 FTE). Dat betekent de directe staven van BS/kerndepartementsdeel, inclusief directeuren en afdelingshoofden beleidsadviseurs, stafofficieren, programma-/projectleiders juristen en dergelijke;
2. De commandanten en de ondercommandanten en lijnmanagers van alle defensieonderdelen plus hun staf (19.000 FTE). Zij generen het gros van de informatie, adviseren hun leidinggevende en gebruiken daarvoor onder meer XPostWeb (telling huidige gebruikers ca. 20.000);
3. Alle overige medewerkers (40.000 FTE); van militair op missie of oefening, monteur in de onderhoudswerkplaats die veilig moet kunnen werken met gevaarlijke stoffen, beveiliging aan de poort en dergelijke. Ook zij komen met de samenleving in aanraking vanuit hun functie, moeten een incident kunnen melden en moeten dus omgaan met signalen waarbij de menselijke maat scherper in 't vizier moet komen;

Fasering in de verandering

De verandering zal zoveel mogelijk gefaseerd worden aangelopen. In dit traject zijn vier hoofdfases van verandering te onderscheiden.

Fase 1: Bewustwording en diagnose

Een organisatie is pas bereid om de zware inspanning van een veranderingsproces aan te gaan, als ze zich bewust is van de noodzaak van die verandering. De organisatie moet bereid zijn om zich van de bestaande situatie af te vragen of deze wel goed is. En vervolgens moet er bereidheid zijn om op zoek te gaan naar alternatieven. Dit proces vindt plaats als mensen er zich van bewust worden dat een bepaalde toestand niet langer voldoet. Ze kunnen zich realiseren dat de huidige cultuur, de opzet van het werk of de technologie niet meer adequaat is of dat kennis of vaardigheden van de medewerkers niet meer voldoen.

Fase 2: Oriëntering, in welke richting veranderen?

Na de bewustwording en de diagnose is de volgende stap het kiezen van de richting van de verandering. Het moet voor alle betrokkenen duidelijk zijn hoe de toekomstige situatie of eindtoestand eruit moet zien en hoe men die wil bereiken. Het hoeft hier niet per se om één antwoord te gaan, maar om een reeks alternatieven. Uiteraard moet de haalbaarheid van elk alternatief worden onderzocht. Aan deze stap kleeft zowel een cognitieve als een motiveringsdimensie. Op de eerste plaats moet namelijk worden vastgesteld aan welke criteria het veranderingsproces en de nieuwe organisatie moeten voldoen. Belangrijk is vervolgens om op alle niveaus overeenstemming te krijgen over de richting van de verandering.

Fase 3: Uitvoering, van strategie en beleid naar praktijk

Medewerkers leren afstand te nemen van oude werkwijzen, organisatievormen en doelen en nemen nieuwe aan. Het is evenwel niet mogelijk om in één plan alle aspecten van de verandering van de organisatie vast te leggen. De doelen moeten veel meer regelmatig worden geconcretiseerd, getoetst en bijgesteld naar gelang de ervaringen. Het valt overigens niet te vermijden dat stappen elkaar gedeeltelijk overlappen. Belangrijk is wel dat de verandering aansluit op het veranderingsvermogen van de organisatie. Dat betekent dat leidinggevenden mogelijkheden moeten creëren waarmee de organisatie stapsgewijs tot successen kan komen.

Stap 4: Consolidatie, duurzame resultaten van de verandering

Heeft de verandering eenmaal plaatsgevonden, dan is de noodzaak om de resultaten ervan te consolideren. Zo vermijdt men dat de effecten van het veranderingsproces na een tijdje wegebben. De veranderingen moeten een blijvend kenmerk of een bestandsdeel van de organisatie worden. Een noodzakelijke element van consolideren is evalueren. In welke mate zijn de gestelde doelen en resultaten gehaald? Het evalueren van de processen die tot deze resultaten hebben geleid hoort hier ook bij.

8 Projecten

Onderstaand een overzicht van de projecten die binnen het programma vallen.

8.1 Informatieverstrekking

Dit projectplan maakt deel uit van het programma IHT, waarvoor een overkoepelend programmaplan is opgesteld.[1] Dit programmaplan (en onderliggende projectplannen) heeft als doel om inzicht te geven in de wijze waarop het ministerie van Defensie invulling geeft aan de maatregelen uit de kabinetsreactie POK (en additionele moties). Het plan geeft daarbij ook inzicht in de uitvoerbaarheid van het uitwerken en implementeren van de aangekondigde maatregelen. Het programmaplan IHT kent onderliggende projectplannen, die op deelgebieden de bij Defensie te nemen handelingsrichtingen beschrijven.

Dit project spitst zich toe op informatieverstrekking en het daarvoor benodigde ambtelijk vakmanschap. Daarnaast pakt dit project een aantal verbeteracties op die betrekking hebben op signalen herkennen en de menselijke maat.

Projectplan

Het projectplan Informatieverstrekking geeft invulling aan de verbetering van de informatieverstrekking aan het parlement om zodoende te komen tot een meer open bestuursstijl. Specifiek heeft dit project de verantwoordelijkheid om zorg te dragen voor het actief openbaar maken van de beslisnota('s) bij Kamerstukken. Daarnaast dient ter ondersteuning van dit project ook de andere vormen van communicatie met de burger worden verbeterd en de functionaliteit dossiervorming en dossierarchivering worden ingericht.

Projectleider

BGEN Nicole de Wolf (DBOA)

Doelstelling

Dit project heeft als hoofddoelstelling het transparant worden in de informatieverstrekking aan Parlement en samenleving voor wat betreft de volgende 4 processen:

1. Implementatie beleidslijn actieve openbaarmaking nota's
2. Proces burgerbrieven vastgelegd en loketfunctie DBOA ingericht.
3. Signaalfunctie gevoelige dossiers ingericht.
4. Dossierarchivering opgezet.

Concrete acties

Actielijn 1: Implementatie beleidslijn actieve openbaarmaking nota's.

Met het implementeren van de beleidslijn geeft Defensie concreet invulling aan het transparanter communiceren over haar besluitvorming richting het parlement en wordt invulling gegeven aan de departementaal afgesproken beleidslijn. Conform de beleidslijn geldt dit voor categorie A en B Kamerstukken vanaf 1 juli voor de overige categorie Kamerstukken is de beleidslijn van toepassing per 1 maart 2022.

Actielijn 2: Proces burgerbrieven vastgelegd en loketfunctie DBOA ingericht.

Door het proces burgerbrieven vast te leggen, inclusief de beoogde optimalisatie om van 8 naar 6 weken te komen, en de loketfunctie beter in te richten geeft Defensie invulling aan het verbeteren en borgen van de menselijke maat in haar contact met de samenleving. Daarnaast wordt de kwaliteit van de beantwoording verbeterd en de leesbaarheid voor de burger bevorderd.

Actielijn 3: Signaalfunctie gevoelige dossiers ingericht.

Met de inrichting van de signaalfunctie gevoelige dossiers kan Defensie haar verbinding met het parlement en samenleving verbeteren door tijdiger gevoelige dossiers te identificeren en veel proactiever dan nu en planmatiger de dossiervorming en archivering voor te bereiden. Dit draagt bij aan het herstel van vertrouwen in de overheid.

Actielijn 4: Dossierarchivering opgezet.

Door de dossierarchivering voor parlementaire stukken en burgerbrieven beter in te richten is Defensie in staat om sneller te anticiperen en reageren op informatieverzoeken van het parlement en de samenleving. Daarmee wordt eveneens een bijdrage geleverd aan het herstel van vertrouwen in de overheid.

Het bevorderen van ambtelijk vakmanschap komt in alle 4 de actielijnen daar waar nodig aan de orde om de beoogde doelstellingen te realiseren.

Planning

De planning voor de hoofddoelstelling Informatieverstrekking kent een korte en langere plannings-tijdlijn. De korte tijdlijn geeft invulling aan de praktische noodzaak om per 1 juli klaar te zijn voor de implementatie van de beleidslijn actieve openbaarmaking nota's. De langere tijdlijn omvat de verdergaande implementatie van de beleidslijn tot en met 1 januari 2023, de borging van het proces burgerbrieven en de dossier/archief functionaliteit. Hieronder vallen ook workshops en trainingen om beleidsmedewerkers/dossierhouders en lijn verantwoordelijken verder voor te bereiden op de volledige implementatie van de beleidslijn, proces burgerbrieven en dossier/archief functionaliteit en de daarbij behorende cultuuromslag.

Tot aan 1 juli concrete opgeleverde resultaten:

- Beleidslijn gepubliceerd
- Aanwijzing SG gepubliceerd
- Format beslisnota opgenomen in DOCGEN
- Medewerkers geïnformeerd
- Inhoudelijke workshops met bewindspersonen, lijn en dossierhouders gehouden

Langere tijdlijn:

- Juni/juli: opzetten implementatieplan beleidslijn met communicatieplan
- Juli/augustus: opzetten interne informatievoorziening uitvoering beleidslijn.
- Augustus/september: proces burgerbrieven vastgesteld en regiefunctie DBOA ingericht.
- Sep/oktober: uitrol implementatieplan en interne informatievoorziening.
- November: dossier/archief functionaliteit t.b.v. informatievoorziening vastgesteld.
- 1 januari implementatieplan en interne informatievoorziening operationeel.
- 1 maart 2022: volgende stap beleidslijn uitgevoerd.
- Afhankelijk van invoering DMS tijdlijn aanpassing van de praktische invulling van de beleidslijn, het proces burgerbrieven en dossier/archief functionaliteit.
- 1 januari 2023 project afgerond.

8.2 Informatiehuishouding op orde

Dit project is verantwoordelijk voor de verbetering van de informatiehuishouding binnen de ambtelijke bedrijfsvoering en de verbetering van de informatiehuishouding in de operationele omgeving (van volwassenheidsniveau 1 naar 3). Verbetering van de informatiehuishouding dient het werk van de defensiemedewerker, waar hij of zij ook werkt, in toenemende mate te faciliteren. Daarnaast dient de verbetering van de informatiehuishouding bij te dragen aan het voldoen aan

wet- en regelgeving waaronder de recent gepubliceerde beleidslijn actieve openbaarmaking nota's. Onder voldoen aan wet- en regelgeving wordt ook verstaan het helder in beeld hebben van de veranderopgave voor de uitvoering bij nieuw beleid en bij beleidswijzigingen door middel van uitvoerbaarheidstoetsen.

Binnen dit project valt ook de implementatie van de Wet Open Overheid waarvoor al eerder een uitvoerbaarheidstoets is uitgevoerd.

Door uitvoering van dit project geeft het programma invulling aan de eisen zoals gesteld in het actieplan 'Open op Orde' voor wat betreft het deel informatiehuishouding.

Projectleider

Voorlopig door programmateam

Projectresultaten

Het project is verantwoordelijk voor de volgende projectresultaten:

- Het voldoen aan de rijksbrede afspraken c.q. verplichtingen die in het plan Open op Orde genoemd zijn, waaronder:
 - Per 31 december 2021 is de e-mailarchivering en archivering van *messengerservices* voor de sleutelfunctionarissen bij de Bestuursstaf geïmplementeerd;
 - Per 31 december 2021 is Defensie aangesloten op de rijksbrede centrale voorziening voor websitearchivering, die door de Dienst Publiek en Communicatie (DPC) van het ministerie van Algemene Zaken wordt ingericht.
 - De afspraken m.b.t. de verbetering van de informatiehuishouding die in de nog op te stellen *roadmap* Informatiehuishouding en Informatievoorziening komen te staan, Deze *roadmap* zal opgesteld worden onder de verantwoordelijkheid van de Regeringscommissaris.
- Het voldoen aan de resultaten zoals genoemd in het deelplan Informatie op Orde'', hoofdstuk 4 en de bijbehorende fiches in de bijlagen. Samenvattend o.a.:
 - Er is voldoende en kwalitatief goed opgeleid "vakpersoneel";
 - De defensiemedewerker is zich bewust van het belang van een goede informatiehuishouding en weet hoe hij zijn werk uit moet voeren om daaraan bij te dragen;
 - Informatie, in welke vorm dan ook, verkeert in goede, geordende en toegankelijke staat en wordt tijdig vernietigd dan wel op de juiste wijze bewaard en tijdig, en met eventuele openbaarheidsbeperkingen, overgebracht naar het Nationaal Archief;
 - De interne regelgeving en kaders zijn actueel en uitvoerbaar;
 - Bij nieuw beleid en beleidswijzigingen wordt een uitvoerbaarheidstoets uitgevoerd;
 - Binnen de IT-systemen en applicatie is rekening gehouden met de duurzaamheidseisen m.b.t. archivering;
 - De beoogde IT-systemen en applicaties zijn (deels) geïmplementeerd;
 - De *governance* m.b.t. de informatiehuishouding is ingericht;
 - De toezichts- c.q. monitoringstaak op het gebied van de informatiehuishouding is ingericht en *self-assessments* worden defensiebreed uitgevoerd in het kader van de PDCA-cyclus;
 - Informatievoorziening is een onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering geworden, zowel in het operationele gebied als in de kantooromgeving.

Het effect hiervan is dat de bedrijfsvoering efficiënter en effectiever verloopt (juiste informatie op de juiste plaats bij de juiste persoon en daardoor o.a. minder onnodige zoektijd) en dat defensie makkelijker verantwoording af kan leggen aan politiek en maatschappij.

Planning

De planning voor de verbetering van de informatiehuishouding kent een korte en langere planningstijdlijn. De korte tijdlijn geeft invulling aan de afspraken en verplichtingen om per 31 december klaar te zijn voor de implementatie van de websitearchivering, e-mailarchivering en archivering van de *social media* en *messengerservices* bij de kerndepartementen. Voor Defensie beperken we de scope daarbij tot de (vertrekkende) bewindspersonen en andere sleutelfunctionarissen binnen de BS. Ook moet per 31 december een deel van de interne regelgeving op het gebied van de informatiehuishouding geactualiseerd zijn, o.a. naar aanleiding van de implementatie van het nieuwe BBD.

De langere (middellange en lange) tijdlijn omvat de verdergaande implementatie van de verbetermaatregelen zoals genoemd in het plan zelf. Niet alles zal eindigen per 2026: sommige maatregelen hebben geen einddatum. Hieronder vallen bijv. workshops en trainingen om beleidsmedewerkers/dossierhouders en lijn verantwoordelijken verder voor te bereiden op de implementatie van nieuwe applicaties en systemen o.a. het nieuwe DMS/RMA.

Voor een gedetailleerde planning wordt verwezen naar het plan Informatie op Orde en de onderliggende bijlagen.

Acties c.q. maatregelen voor de korte termijn:

Veel acties hebben Q3 2021 als startdatum. Dit geeft een enigszins vertekend beeld; een aantal maatregelen is namelijk al in gang gezet, zoals aansluiting de rijksbrede bewustwordingscampagne 'Goed bewaard' en het organiseren van DIV-dagen. Ook is er al een begin gemaakt met de actualisering van regelgeving, vaststellen van hotspotlijst en actualisering van de selectielijst.

'Harde' afspraken c.q. rijksbrede verplichtingen zijn m.b.t. korte termijn

- Per 1 december 2021 wordt de rijksbrede nul-meting uitgevoerd (selfassessment)
- Per 31 december 2021 zijn de corporate websites aangesloten op de rijksbrede centrale voorziening
- Per 31 december 2021 is de e-mail van (nog vast te stellen beperkte groep sleutelfunctionarissen binnen de BS, namelijk schaal 16 en hoger en militaire equivalenten) en social media en berichtenapps gearhiveerd.

Acties c.q. maatregelen m.b.t. de (middel)lange termijn:

'Harde' afspraken m.b.t. implementatie nieuwe rijksbrede wet- en regelgeving zijn

- Invoering WOO en de daaruit voortkomende acties voor de departementen op het gebied van informatiehuishouding;
- nieuwe Archiefwet en de daaruit voortkomende acties voor de overheid, waaronder Defensie.

Voor de planning van overige acties en maatregelen wordt verwezen naar het plan Informatie op orde en de onderliggende bijlagen. De verbetering van de informatiehuishouding zal de volle tijd van het project omvatten, en zodra het kan (rol CIO ingevuld met capaciteit en middelen) in de lijn belegd worden.

8.3 Versterken ambtelijk en militair vakmanschap

Dit project is verantwoordelijk voor het versterken van het ambtelijk en militair vakmanschap binnen defensie. De versterking van het vakmanschap binnen defensie is gericht de aspecten:

- opgavegericht werken;
- samenwerken over (organisatie-)grenzen heen;
- werken vanuit expertise,
- professioneel (waaronder tegenspraak)
- werken op basis van openheid en verantwoording.

Het effect dat met dit project wordt beoogd is dat medewerkers van defensie een meer open en transparante houding hebben, het belang van een goede informatiehuishouding erkennen en daar naar handelen, oog hebben voor de menselijke maat, openstaan voor (zelf-) reflectie en (samen)werken vanuit vakmanschap en verantwoordelijkheid.

De beoogde transitie richt zich op het veranderen van werkwijzen en aanpassing van houding en gedrag van medewerkers. Specifiek betekent dit het aanbrengen van aanvullende vaardigheden (anders doen), aanvullende kennis (anders denken) en aanvullende betekenis (anders zijn).

Het programma geeft met de uitvoering van dit project invulling aan de maatregelen uit het rijksbrede programma versterken ambtelijk vakmanschap (zie figuur 2).

Projectleider

Rene Kreeftmeijer (DGB/HDP)

Projectresultaat

- Commandanten, leidinggevend in staat stellen te bepalen op welke wijze regels en regelingen zich verhouden tot de ruimte die zij hebben om met die regels (of juist in afwijking daarvan) de menselijke maat toe te passen;
- Zorgdragen dat medewerkers van defensie werken vanuit verbondenheid, vertrouwen, veiligheid en verantwoordelijkheid (basiswaarden gedragscode defensie).

Planning

Het project versterken ambtelijk en militair vakmanschap is integraal gekoppeld aan de te bereiken effecten en resultaten van de drie overige projecten van het programma IHT. Zodra het rijksbrede programmaplan versterken ambtelijk vakmanschap is vastgesteld, zal dit projectplan zoveel als mogelijk daarop worden afgestemd.

8.4 Signalen herkennen en de menselijke maat

Dit project is verantwoordelijk voor het (initieel) in kaart brengen van de wijze waarop defensie omgaat met signalen van buiten en binnen de organisatie. Komen die signalen op het juiste niveau en worden mensen juist bejegend (met de menselijke maat). Heeft de organisatie het vermogen om op signalen vroegtijdig te anticiperen en is de organisatie in staat om een bestendige professionele verbinding met zowel (oud)medewerkers, de Burger en de samenleving (oa andere overheden, vertegenwoordigers van belanghebbenden, instanties, onderwijs, bedrijfsleven) aan te gaan? Het nemen van maatregelen is afhankelijk van de uitkomsten van een inventarisatie.

Projectleider

Uitvoering door programma

Projectresultaten

- Inventariseren hoe Defensie omgaat met signalen van buiten en binnen de organisatie.
- In 2021 wordt er met behulp van een externe partij (waarschijnlijk ADR) een onderzoek gehouden. De bevindingen hieruit worden gebruikt om zo nodig maatregelen voor te stellen aan de politieke en ambtelijke leiding.

Planning

- 2021 derde en vierde kwartaal: onderzoek naar signalen herkennen
- 2022 e.v. na besluitvorming de nodige maatregelen treffen naar aanleiding van het onderzoek naar signalen herkennen.

9 Communicatie

Defensie wil transparanter worden. Zowel tussen (oud-)collega's als naar de samenleving en de politiek. Het programma IHT onderzoekt welke maatregelen noodzakelijk zijn en gaat de organisatie ondersteunen en motiveren om informatie beter te bewaren en veel meer openheid van zaken te geven. Hierbij hoort ook de implementatie van een nieuw documentmanagementsysteem. Transparanter worden is een cultuuromslag voor een gesloten organisatie als Defensie. Het roept vele vragen op. Want: hoe transparant willen we zijn? Wat is transparantie eigenlijk? Hoe gaan we om met gevoelige stukken? Wat schrijven we nog op in verslagen en wat niet? Al die vragen worden de komende jaren beantwoord. Het programma ziet het als een gezamenlijke zoektocht, waarbij het programma op de ambities stuurt en de innovatiekracht uit de organisatie zelf komt. Dit hoofdstuk beschrijft de hoofdlijnen voor de communicatie tijdens deze zoektocht.

Kernboodschap Rijksbreed (in ontwikkeling)

Een democratische rechtsstaat betekent dat de overheid betrouwbaar en navolgbaar is. Burgers en parlement hebben recht op een overheid die haar informatie op orde heeft en actief verstrekt. Deze open overheid bevordert een samenleving waar iedereen mee kan doen.

Kernboodschap Defensie (in ontwikkeling)

Defensie open op orde

We zijn open, delen informatie en vertellen het eerlijke verhaal. Dat is onze ambitie en de komende jaren gaan we er alles aan doen om deze ambitie waar te maken. We staan aan het begin van een nieuwe ontwikkeling: Defensie open op orde. Het Parlement en de samenleving hebben recht op onze informatie, binnen de mogelijkheden van het militaire werk en de veiligheid van Nederland. Dat hoort bij een betrouwbare en navolgbare overheid. Daarom maken we informatie actief openbaar, melden we incidenten proactief en maken we zelf inzichtelijk welke knelpunten er zijn. Onze standpunten zijn gewogen en we dienen het publiek belang. Om deze ambitie waar te maken, zullen we alle zeilen bij moeten zetten. Dat lukt ons alleen als we met zijn allen samenwerken.

Defensie open op orde gaat ons allemaal aan. Van de commandant van een eenheid tot de jurist bij de Bestuursstaf, van de matroos tot de militair verpleegkundige, van de wachtmeester op Schiphol tot de F-35 vlieger, van de inkoper tot de operators van de special forces. Iedereen moet het eerlijke verhaal kunnen vertellen. Natuurlijk is er op dit vlak nog veel te leren en maken we gebruik van goede voorbeelden. We zullen alle zeilen bij moeten zetten. Een transparantere organisatie vraagt een andere manier van denken en doen. Leidinggevend en geven het goede voorbeeld aan hun medewerkers. Het Programma Informatiehuishouding en transparantie (IHT) is ons vliegwiel in deze operatie: voert regie, ondersteunt en stimuleert.

Deze omslag vraagt om transparante besluitvorming: hetzelfde gedeelde beeld op alle niveaus, zodat we weten waar we ja of nee op zeggen. Ook dit is transparantie. Startpunt is het ordelijke beheer van al onze informatie en documenten. Een gebruiksvriendelijk archief, waarin we alles goed kunnen bewaren en ook weer makkelijk kunnen terugvinden. We zijn nu vaak te lang aan het zoeken naar de juiste informatie. Maar ook dat tijt keert. Het nieuwe Document Management Systeem staat inmiddels in de steigers en gaat ons helpen. Maar ook dit vraagt de nodige inspanning van iedereen samen. Datgene waar we zo goed in zijn in het veld - heldere missie, heldere visie, heldere lijnen - gaan we ook op dit vlak inzetten.

Vanuit deze solide, transparante basis ontwikkelen we ons tot een slimme, technologisch hoogwaardige organisatie die handelt op basis van de beste informatie en die een betrouwbare partner is voor onze eigen mensen én voor de samenleving. Met een goede informatiehuishouding en de beste informatiepositie kunnen wij ons werk beter doen: we vergroten zowel ons draagvlak als onze effectiviteit in de operatie.

Uitgangspunten communicatie Rijksbreed

- BZK heeft richtinggevende en faciliterende rol rijksbreed.
- Samen met pijler versterken ambtelijk vakmanschap.
- Samen met Regeringscommissaris Informatiehuishouding Rijk i.o.
- Samen met Rijksprogramma Duurzaam Digitale Informatiehuishouding.
- Interdepartementale netwerkaanpak.
- Meerjarenprogramma 2021-2026 e.v.
- Gebruik maken van bestaande platforms:
Rijksportaal | Juridisch portaal RP | Openoporde.nl | Goedbewaardvoornuenlater.nl | Openoverheid.nl | Overheid.nl | Rijksoverheid.nl
- Communicatie maakt deel uit van herstel/verbetering relatie parlement en kabinet.
- Cultuurverandering: nieuwe bestuurscultuur, burger in beeld.

Uitgangspunten communicatie Defensie

- Een gedegen stakeholderanalyse is de basis van alle in- en externe communicatie.
- Communicatie op alle niveaus: van ambtelijke en bestuurlijke top tot medewerkers op de werkvloer; van hemelbestormers tot het stille midden; buiten en binnen Defensie.
- De communicatie is oprecht, open en consequent.
- Dilemmalogica wordt toegepast in de communicatie.
- Handelingsperspectief wordt geboden.
- Het programma luistert, gaat het gesprek aan, zowel intern als extern, gaat dilemma's niet uit de weg en zoekt naar *common ground*.
- Bondgenoten en ambassadeurs (zowel binnen als buiten de organisatie) gaan zorgen voor de verbinding.

Stakeholders (of doelgroepen van communicatie)

Stakeholders zijn personen of groepen personen die een direct of indirect belang hebben bij iets – een organisatie of een onderwerp. In dit geval gaat het om belang bij het op orde brengen van de informatiehuishouding en het vergroten van de transparantie.

Het programma onderscheidt in beginsel de volgende stakeholders:

(NB: er wordt een uitgebreide stakeholderanalyse gemaakt)

- 1) Intern Defensie
 - Politieke, ambtelijke en militaire top
 - Beleidsadviseurs, staf(officiëren), projectleiders
 - Leidinggevenden
 - Informatieprofessionals
 - (WOB) Juristen
 - Alle medewerkers
- 2) Buiten Defensie
 - Eerste Kamer en Tweede Kamer
 - Andere overheidsinstellingen (departementen, gemeenten, toezichthouders, Hoge Colleges van Staat, VNG, IPO)
 - Adviesraden, planbureaus, onderzoeksinstituten
 - Vakbonden, belangengroepen
 - Bedrijfsleven
 - Media
 - Grote publiek

Doelstellingen communicatie Defensie

Het programma streeft de volgende 3 communicatiedoelstellingen na:

- 1) In- en externe stakeholders kennen de ambities op het vlak van het verbeteren van de informatiehuishouding en vergroten van de transparantie en zijn goed op de hoogte van de voortgang van het traject.
- 2) Interne stakeholders zijn zich meer bewust van het belang van een ordelijke informatiehuishouding en grote transparantie en handelen hier naar.
- 3) In- en externe stakeholders voelen zich welkom om mee te praten over de verschillende vraagstukken en doen dit ook.

Toolkit Rijksbreed

Rijksportaal

- Apart 'hoekje' Open Overheid met links naar platforms RDDI
- Nieuwsberichten, interviews etc.

Platforms RDDI

- Openoporde.nl (informatieprofessionals)
- KIA, community informatieprofessionals
- GoedBewaardvoornuenlater.nl (medewerkers)
- Diverse toolkits, handreikingen, bijeenkomsten, e-learning etc.
- Nieuwsbrieven

Rijksbreed BZK

- FAQ's
- Infographics
- Powerpont informatie/stand van zaken
- E-learning (ABD)
- Loket/steunpunt ambtenaar in mediastorm
- Tweedelijns hulpteam bij BZK
- Communicatiekalender

Communicatiemiddelen en instrumenten Defensie

Defensie zal in de communicatie zo veel mogelijk gebruik maken van deze toolkit van de rijksbrede communicatiecoalitie BZK/RDDI.

Daarnaast zet het programma instrumenten in om de communicatiedoelstellingen te bereiken:

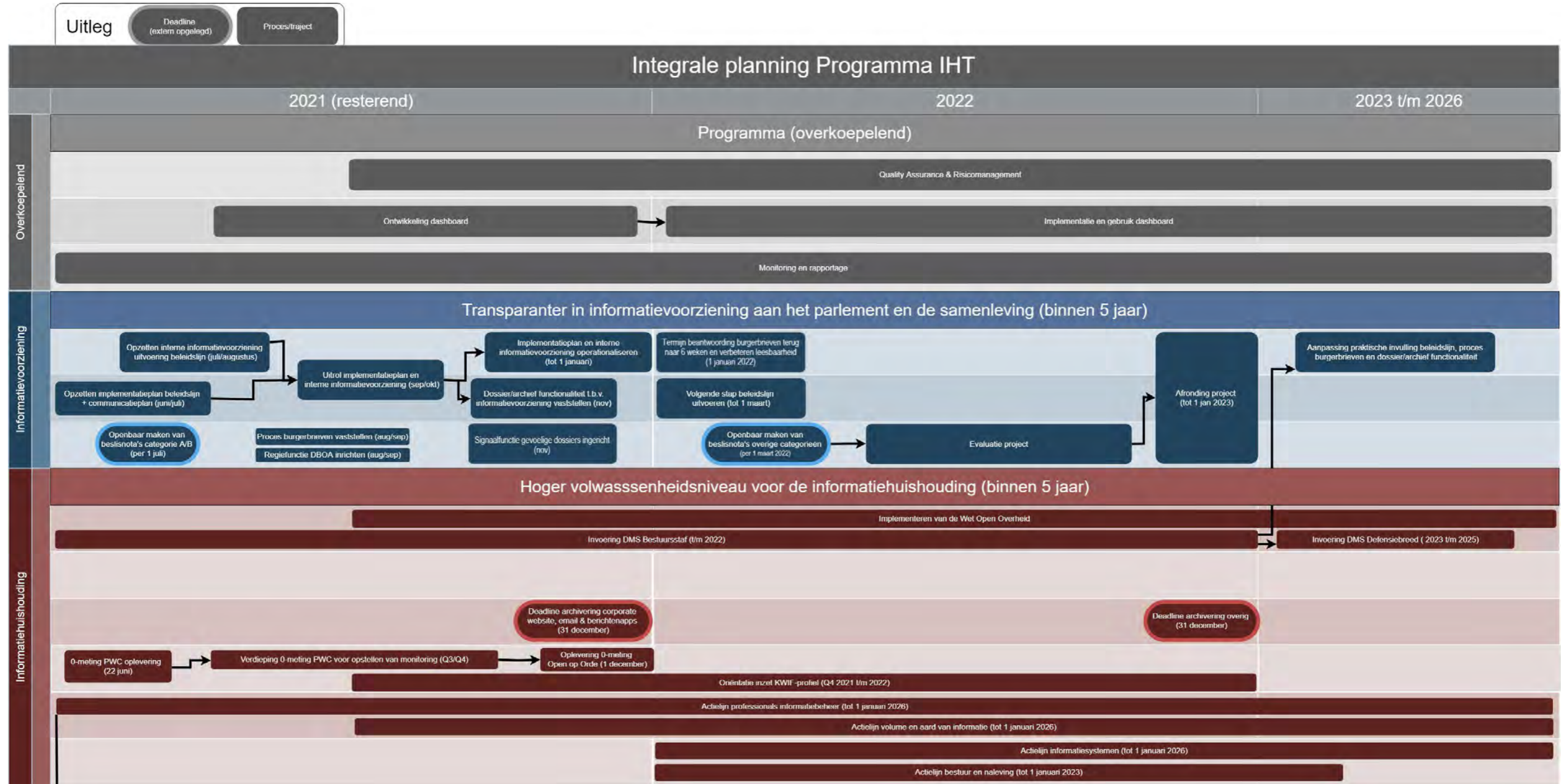
- 1) Communicatieonderzoek en monitoring
In de loop van het traject bepalen we of en over welke onderwerpen nader communicatieonderzoek nodig is.
- 2) Informatie op maat (intern)
Op intranet zal een portaal ingericht worden waar medewerkers alle feitelijke informatie over de voortgang van het traject kunnen vinden. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om discussiestukken, besluiten, Kamervragen etc. Hier vinden medewerkers ook antwoorden op belangrijke vragen en kun ze zelf vragen stellen en input leveren.
- 3) Eerstelijns hulpteams
- 4) Bondgenoten en ambassadeurs
Het programma maakt gebruik van netwerken van bondgenoten en ambassadeurs (in- en externe stakeholders) die meedenken over de belangrijkste vraagstukken op het vlak van informatiehuishouding en transparantie. Zij zorgen ook voor draagvlak bij medewerkers en externe stakeholders.
- 5) Leiderschapscommunicatie
Het management wordt begeleid (educatie, toolbox) om het gesprek met medewerkers aan te gaan over de vraagstukken die voortvloeien uit de ambitie om tot een ordelijke informatiehuishouding en grotere transparantie te komen.
- 6) Dilemmalogica
Bondgenoten, ambassadeurs en lijnmanagement zullen worden getraind in het instrument van dilemmalogica. Dit is een manier om bij verschillen van inzicht of meningen gemeenschappelijke grond te gaan betreden. Centraal staan vragen als: wat scheidt en wat bindt?
- 7) Themagericht communiceren
Binnen de zoektocht zal het zo nu en dan nodig zijn om een apart communicatietraject te starten. Een voorbeeld is de communicatie rond de implementatie van de nieuwe archiefstelsel.

Bijlage A | Programmteam

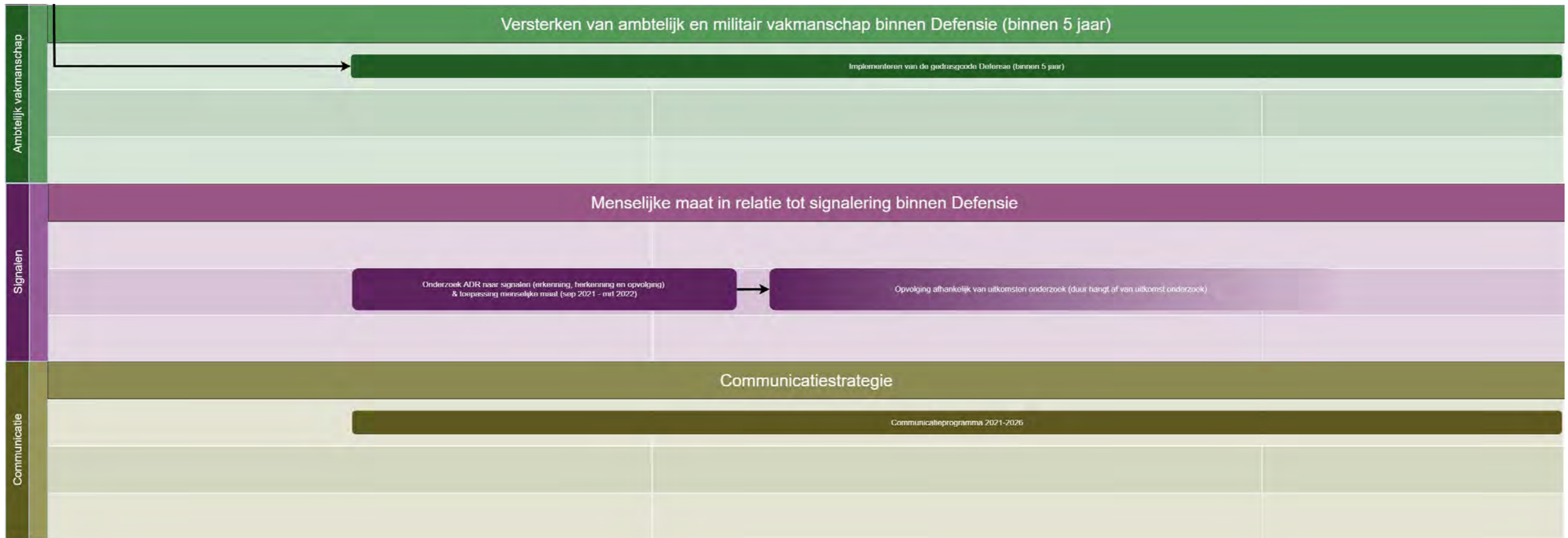
Programmteam IHT			
Functie	BGR/MIL	Rang/Schaal	Uur per week
Programmadirecteur IHT	BGR	S18	38
Plv Programmadirecteur IHT	MIL	Kol	38
Programmasecretaris IHT	BGR	S11	38
Projectleider Wet open overheid	Inhuur	Niveau a la S14	38
Sr Beleidsadviseur	BGR	S11	38
Sr Beleidsadviseur	BGR	S11	38
Office Manager	BGR	S08	38
Financieel admin medewerker	BGR	S09	20
Communicatie adviseur	BGR	S11	20
Communicatie adviseur	BGR	S11	20
Communicatie adviseur	BGR	S10	20
Verandermanager	BGR	S14	38
Verandermanager	BGR	S13	38
Liaison Programmteam / Projectleider CDS (voor verbinding beleid-uitvoering)	MIL	LT-KOL	38
Liaison Programmteam / Projectleider CDS (voor verbinding beleid-uitvoering)	MIL	LT-KOL	38
Projectleider Defensieonderdeel (CZSK)	MIL	LT-KOL	38
Projectleider Defensieonderdeel (CLAS)	MIL	LT-KOL	38
Projectleider Defensieonderdeel (CLSK)	MIL	LT-KOL	38
Projectleider Defensieonderdeel (KMar)	MIL	LT-KOL	38
Projectleider Defensieonderdeel (DOSCO)	MIL	LT-KOL	38
Projectleider Defensieonderdeel (DMO)	BGR	S13	38
Projectleider Defensieonderdeel (Bestuursstaf)	BGR	S13	38
Projectleider MIVD	MIL	LT-KOL	38
Projectleider SOCOM	MIL	LT-KOL	38
Projectleider DCC	MIL	LT-KOL	38
Dedicated programmacontroller ⁸	BGR	S11/12	20

⁸ Uit bestaande formatie.

Bijlage C | Tijdplanning



Vervolg op de volgende pagina



Bijlage D | Gerelateerde programma's en projecten

Binnen Defensie

Naam	Opdrachtgever/ opdrachtnemer	Doel
Implementatie Besturen bij Defensie	Opdrachtgever: SG Opdrachtnemer: DGB + CDS	Implementeren van het nieuwe besturingsmodel (conform aanwijzing Besturen bij Defensie).
Vervanging DMS Bestuursstaf	Opdrachtgever: PSG Opdrachtnemer: JIVC/IB	Vervanging van de dienst informatiebeheer (Xpost)
Beleidsvisie informatiegestuurd optreden	Opdrachtgever: DGB Opdrachtnemer: DSK	Het concept informatiegestuurd optreden uitwerken in een beleidsvisie.
Plan van aanpak sociale veiligheid	Opdrachtgever: SG Opdrachtnemer: DGB/DV	Overlag met gedragskenmerken
GrIT	Opdrachtgever: SG Opdrachtnemer: CIO+JIVC	Vernieuwde IT-infrastructuur
Hybride werken	Opdrachtgever: SG Opdrachtnemer: DGB/DBE	Ook ander gedrag; leidinggeven / outputsturing
Van Defensievisie 2035 tot aan de DN2022	Opdrachtgever: SG Opdrachtnemer: DGB/DSK	Transparantie uitgewerkt

Interdepartementaal

Naam	Opdrachtgever/ opdrachtnemer	Doel
Open Overheid		
Werk aan Uitvoering		
RDDI		

Bijlage E | Uitvoerbaarheidstoets (toelichting)

Uitvoerbaarheidstoets

- In het BBD 2021 is beschreven dat de CDS verantwoordelijk is voor de toets op uitvoerbaarheid van beleidsvoorstellen, interne regelgeving en kaderstelling.
- Het doel is om een betere wisselwerking tussen beleid en uitvoering te bewerkstelligen. Een uitvoerbaarheidstoets is in het belang van een goede samenwerking, draagvlak en betrokkenheid en heeft als doel knelpunten bij de uitvoering te voorkomen (opdrachten en middelen in balans). Met een uitvoerbaarheidstoets wordt het voor iedereen in de organisatie duidelijk welke consequenties of gevolgen een toekomstig gewenst beleidseffect heeft op de verschillende organisatieonderdelen en vanuit welke aannames maatregelen/initiatieven/projecten gestart moeten worden om het beleidseffect te bereiken.
- Het uitgangspunt is actieve participatie in een vroeg stadium, vanaf het begin van het traject.
- Een uitvoerbaarheidstoets kan worden gedaan op initiatieven (projectkaarten/beleidskaarten) die een reguliere investering vragen gekoppeld aan het PS&IB proces, initiatieven die exploitatiegeld vragen, beleidswijzigingen van buitenaf of vanuit een defensieonderdeel. Een eerste trigger kan bijvoorbeeld zijn een nota, motie of ministeriele publicatie.
- In de huidige situatie vindt de beoordeling op uitvoerbaarheid op diverse manieren plaats:
 - o voorstellen voor investeringsprojecten worden integraal door alle betrokken spelers structureel beoordeeld op o.a. nut, noodzaak en uitvoerbaarheid;
 - o voor voorgenomen beleid worden in ad hoc werkverbanden de consequenties bezien;
 - o andere initiatieven (moties, ministeriele regelingen) worden ad hoc of via functionele overlegfora gedeeld en beoordeeld.
 - o Ook worden activiteiten die op een eerder moment in de Aanwijzing Gereedstelling Defensie zijn genoemd, maar nog niet zijn gefinancierd aangepast (reversed engineering). Dit is echter nog niet afgerond.
- Er is dus vooruitgang in de aandacht, focus en nadruk op de uitvoering en op de uitvoerbaarheid, maar er is gelet op de diversiteit in werkwijzen en interpretatie een verbeteren en professionaliseringsslag nodig. Nu wordt dit nog teveel ad hoc uitgevoerd.
- Daarom implementeren we een gestandaardiseerde, eenduidige en gestructureerde werkwijze voor een uitvoerbaarheidstoets, te beleggen bij de CDS. Nu de reorganisatie naar de topstructuur sinds 1 oktober 2020 een feit is, en de implementatie van het nieuwe/aangepaste besturingsmodel steeds meer uitgekristalliseerd raakt, is het momentum er om deze werkwijze verder te ontwikkelen en vast te stellen.
- Er worden daartoe inmiddels enkele pilots uitgevoerd. Dit moet uitmonden in een gestandaardiseerde werkwijze/aanwijzing/richtlijn voor de uitvoerbaarheidstoets.

Bron: CDS/DPLAN

Bijlage F | Begrippenlijst

Begrip	Toelichting
AR	Algemene Rekenkamer
BBD	Besturen bij Defensie, SG-aanwijzing (A-SG-002)
BR	Bestuursraad, hoogste bestuursorgaan binnen Defensie
BS	Bestuursstaf (Defensie)
CDS	Commandant der Strijdkrachten
CIO	Chief Information Officer
DBE	Directie Bedrijfsvoering en Evaluatie
DCo	Directie Communicatie
DGB	Directoraat-Generaal Beleid
DMO	Defensie Materieel Organisatie
DMS	Document Management Systeem
DV	De Defensivisie 2035 (verschenen najaar 2020) biedt 3 eigenschappen die Defensie in 2035 moeten kenmerken (technologisch hoogwaardig, informatiegestuurd, betrouwbare partner en beschermer). Hier zijn 10 inrichtingsprincipes leidend.
FCC	Fortes Change Cloud, projectmanagement software
HDFC	Hoofddirectie Finance & Control
HDP	Hoofddirectie Personeel
IH	Informatiehuishouding
Kabinetsreactie POK	In de kabinetsreactie 'ongekend onrecht' (Kabinetsreactie POK), volgend op het rapport van de POK, kondigt het kabinet overheidsbrede maatregelen aan om het vertrouwen in de rechtstaat door de burger en samenleving te herstellen.
NLDA	Nederlandse Defensie Academie
POK	Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag
Programma IHT	Het programma Informatiehuishouding en Transparantie. Heeft als doel om binnen het ministerie van Defensie de maatregelen van de kabinetsreactie POK te implementeren. Hierop voert de Taskforce IHT coördinatie en regie.
QA	Quality Assurance
WaU	Werk aan Uitvoering, rapport door ADB TOPconsult
WOO	Wet Open Overheid
Xpost	Xpostweb, bij Defensie gebruikt document management systeem



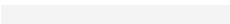
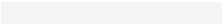
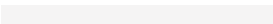
Ministerie van Defensie

Programmaplan Defensie Open op Orde

Oplegger actualisatie voorjaar 2022

Versie	1.0
Datum	1 februari 2022
Status	Definitief

Colofon

	KD:Ambtelijke leiding Bureau Secretaris Generaal Programma Defensie Open op Orde
Locatie	Den Haag - Min van Defensie Plein 4 's-Gravenhage
Postadres	Postbus 20701 2500 ES 'S-GRAVENHAGE MPC 58B
Contactpersoon	 <i>Programmasecretaris DOO</i>  
Versie	1.0

Inhoud

A.1	Actualisatie Programmaplan Defensie Open op Orde—4
A.2	Leeswijzer—4
1	Programma algemeen—5
1.1	Reflectie behaalde resultaten—5
1.2	Bijstellingen plannen—5
2	Project Informatieverstrekking (IV)—6
2.1	Reflectie behaalde resultaten—6
2.2	Bijstellingen plannen—6
3	Project Informatiehuishouding op orde (IHH)—7
3.1	Reflectie behaalde resultaten—7
3.2	Bijstellingen plannen—8
4	Project Versterken ambtelijk en militair vakmanschap—9
4.1	Reflectie behaalde resultaten—9
4.2	Bijstellingen plannen—9
5	Project Signalen herkennen en de menselijke maat—10
5.1	Reflectie behaalde resultaten—10
5.2	Bijstellingen plannen—10
Bijlage A	 Programmteam—11
Bijlage B	 Kostenoverzicht—13

Inleiding

A.1 **Actualisatie Programmaplan Defensie Open op Orde**

In juni 2021 bood het programma Defensie Open op Orde (DOO) haar programmaplan voor 2021 t/m 2026 aan. Dit programmaplan beschrijft de activiteiten om invulling te geven aan Rijksbrede doelstellingen, langs de vier sporen van het programma Open op Orde. Hierbij is aandacht voor de specifieke context en benodigde acties bij Defensie.

Eind 2021 is in de ICBR de systematiek voor beoordeling en rapportage omtrent departementale actieplannen vastgesteld.¹ In deze Kaderbrief is gesteld dat departementen elk jaar een actualisatie van hun programmaplan opleveren. Dit teneinde financiering (incidenteel en structureel) te bewerkstelligen.

Uit overleg met bureau Regeringscommissaris is afgesproken dat Defensie, vanwege de als zeer goed beoordeelde kwaliteit van het programmaplan, in de vorm van een oplegger de actualisatie invult. De oplegger beschrijft ontwikkelingen en wijzigingen ten opzichte van het programmaplan, inclusief de vertaling in de financiële claim.

A.2 **Leeswijzer**

Deze oplegger dient gelezen te worden met het programma DOO in het achterhoofd. Om de oplegger bondig te houden ligt de focus nadrukkelijk op wijzigingen ten opzichte van dit plan. Deze zijn beschreven in vijf hoofdstukken, te beginnen met een programmabreed hoofdstuk en vervolgens vier projecthoofdstukken.

In de bijlage is een actueel overzicht van de (geplande) programmaorganisatie opgenomen, net als een actueel kostenoverzicht. Dit kostenoverzicht geldt als actuele input voor de claim van DOO voor 2022 en verder. In de oplegger wordt meermaals naar specifieke regels verwezen onder 'Code' in het Kostenoverzicht.

In de oplegger is slechts beperkt de rapportering over resultaten, personele vulling en kosten opgenomen. Dit omdat volgens de systematiek van de Kaderbrief dit op momenten elders in het jaar plaatsvindt (Jaarrapportage Bedrijfsvoering inclusief personele vulling per 21 februari 2022, rapportage financiële resultaten in het najaar).

¹ Kaderbrief Open op Orde, vastgesteld in de ICBR van 12 december 2021.

1 Programma algemeen

1.1 **Reflectie behaalde resultaten**

Het programma Defensie Open op Orde heeft een goede start gehad. In juni 2021 is het programmaplan voltooid en daarmee het startsein gegeven voor de vier onderliggende projecten. In 2021 stond het bouwen van een stevig fundament centraal: onder meer de personele vulling van het programmateam, besluitvorming over reikwijdte en doelen programma, uitvoeren van 0-metingen, leggen van contacten, afstemming met departementale en interdepartementale initiatieven, lerend voorwaarts (o.a. Gateway evaluaties in juli en november).

Aan het eind van 2021 stond de vaststelling van meerdere documenten in de stuurgroep DOO (22 november) centraal: het Uitvoeringsplan 2022 (planning van acties inclusief o.a. resultaat/capaciteit/geld/risico's), projectplan WOO en de ADR opdracht voor een onderzoek naar Signalen herkennen en menselijke maat. Bovendien werd de door BZK gevraagde 0-meting opgeleverd voor 1 december.

De gerealiseerde kosten en de jaarprognose lagen in 2021 nog niet bijzonder hoog. Dit komt doordat het zwaartepunt van te verwachten kosten ligt bij IT-investeringen en nog te verwerven personeel (programmateam, maar zeker ook onder meer professionals informatiehuishouding). Daarnaast is sprake van vertraging in facturatie (o.a. webarchivering, extern personeel).

1.2 **Bijstellingen plannen**

Op programmaniveau blijven, net als binnen de projecten, veel plannen binnen de kaders van het programmaplan DOO. Uit de stuurgroep DOO bleek de behoefte voor een Defensie Informatiestrategie. Deze strategie moet richting geven aan de transitie naar informatie gestuurd werken (IGW), ten einde Defensie in staat te stellen tot informatie gestuurd optreden (IGO). Naar het verkennen en opstellen hiervan zal in de eerste maanden van 2022 veel aandacht gaan.

Voortschrijdend inzicht had ook invloed op de programmaorganisatie. Zo werden in goede samenwerking met Doc-Direkt reeds 12 adviseurs geworven (waaronder een senior adviseur als projectleider Informatiehuishouding). Ook nieuw is een projectleider voor een Defensiebreed document management systeem (DMS). Het programma nam de implementatie van een nieuw DMS voor de Bestuursstaf op in haar activiteiten.²

² In het programmaplan DOO stond dat DOO de transitie naar een nieuw DMS leidde voor Defensie, met uitzondering van de Bestuursstaf.

2 Project | Informatieverstrekking (IV)

Noot: het projectplan WOO wordt in nauwe samenhang met het projectplan Informatieverstrekking uitgevoerd. Het projectplan WOO wordt gefinancierd vanuit het ministerie van Financiën en zal daarom ook in een separate lijn worden bijgesteld en verantwoord.

2.1 Reflectie behaalde resultaten

- Implementatie actieve openbaarmaking beslisnota's: de beleidslijn is geïmplementeerd en Defensie is gereed voor opschaling naar volgende categorieën.
- Het proces burger brieven is gereed en de loket functie is ingevuld: het proces burgerbrieven is in kaart gebracht en de monitoring van voortgang burgerbrieven is ondergebracht in een overzicht. De loketfunctie is basaal geborgd in de staande organisatie. De loketfunctie wordt verder ingevuld in samenhang met het projectplan WOO. Dit proces loopt.
- Signaalfunctie gevoelige dossiers: De initiële lijst met gevoelige dossiers wordt op dit moment vervolmaakt en een procesvoorstel om nieuwe dossiers daaraan toe te voegen loopt.
- Dossierarchivering voor de processen is in scope: dit loopt gedeeltelijk parallel met de invoering van het DMS (afhankelijkheid). De pilot voor het DMS start in februari voor het proces Kamerbrieven.

2.2 Bijstellingen plannen

- Implementatie actieve openbaarmaking beslisnota's: er zijn workshops gehouden met nieuwe bewindspersonen op het proces en een workshop vond plaats voor dossierhouders, t.a.v. schrijven voor openbaarmaking om kennisborging en continuïteit te waarborgen. De bijstelling van plannen is afhankelijk van gehouden Gateway reviews en de interdepartementale afspraken hierover. Voor 2022 is gekozen om de noodzakelijke juridische ondersteuning voor de uitzonderingsgronden voor de beslisnota te combineren met de jurist voor de WOO. Deze jurist wordt ondergebracht bij de directie Juridische Zaken.
- Voor het proces burgerbrieven gelden geen voorziene bijstellingen.
- Signaalfunctie gevoelige dossiers: de inventarisatie loopt cfm planning en er worden voor nu nog geen bijstellingen verwacht.
- De dossierarchivering voor de processen is in scope; wordt bijgesteld op basis van de doorontwikkeling en implementatie DMS.

3 Project | Informatiehuishouding op orde (IHH)

3.1 Reflectie behaalde resultaten

Archivering messenger services en social media

Er is een pilot uitgevoerd voor het uitlezen van de telefoons van de oud- ministers en staatssecretarissen. Om dit proces in de toekomst te ondersteunen is een uitgebreide procesbeschrijving en Q&A ontwikkeld.

Webarchivering

Dit project is gerealiseerd. Zoals aangekondigd in het programmaplan is Defensie per 31 december 2021 aangesloten op de Rijksbrede voorziening voor websitearchivering.

Aansluiten PLOOI

Voor realisatie wordt nauw samengewerkt tussen het project Informatieverstrekking en DOO, beide onderdeel van het programma.

Tot de resultaten tot nu toe behoren het opzetten van een projectorganisatie voor Defensie, aansluiting bij interdepartementaal overleg WOO, aansluiting op centrale BZK-programmaorganisatie KOOP/PLOOI en start met participatie in Rijksbrede PLOOI-werkgroepen techniek en implementatie. De uitwerking van het Defensie-projectplan aansluiting PLOOI is in afwachting van richtlijnen en kaders vanuit het centrale BZK/PLOOI programma. Het Defensie-projectplan PLOOI gaat voorzien in inbedding verantwoordelijkheden, opzetten beheersorganisatie naast realisatie technische voorzieningen en (gewenste) koppeling DMS/RMA.

De categorieën verplicht actief openbaar te maken documenten zijn bekend (overheidsbreed voorgeschreven), als ook de termijnen waarop ze gefaseerd (in drie fasen A,B,C) openbaar moeten worden gemaakt (per jan 2023, jan 2024, jan 2025).

WOB-tooling

In Q3 2021 is een pilot gestart voor het gebruik van laksoftware bij de directie Communicatie. Voor deze pilot wordt de software gebruikt van softwareleverancier Octobox. Defensie neemt deze software af als dienst van shared-service organisatie Doc-Direkt. We lopen nu voor op de Rijksbrede aanbesteding van WOB-tooling.

Missiearchieven & Specialistisch zoeken

Momenteel wordt er voor de missie Afghanistan een pilot gedraaid. Uiteindelijk moet er een permanente dienst voor komen. Er is een archiefteam opgericht vanuit de Afdeling Evaluaties (AEVAL), bestaande uit vijf oud-militairen.

Er is gekozen om de bestaande missiearchieven te ontsluiten met de moderne hardware en intelligente zoek-software IBM Watson. Inmiddels wordt de infrastructuur voor WATSON ingericht.

3.2 Bijstellingen plannen

E-mailarchivering en Messenger Services

In het programmaplan stond dat per 31 december 2021 de e-mailarchivering en archivering van messenger-services voor de sleutelfunctionarissen bij de Bestuursstaf geïmplementeerd moet zijn. De telefoons en e-mailboxen van bewindspersonen zijn veiliggesteld. De permanente oplossing voor e-mailarchivering en archivering van messenger-services voor sleutelfunctionarissen is in ontwikkeling.

Aansluiten PLOOI³

In het programmaplan werd voorzien in realisatie implementatie WOO/aansluiting PLOOI in de periode Q3 2021 tot Q4 2023. Nu bekend is geworden dat de laatste categorie (C) verplicht actief openbaar te maken documenten pas per januari 2025 gaat plaatsvinden, betekent dit minimaal 1 jaar uitloop op de planning.

Van start gaan met de eerste categorie actief openbaar te maken documenten (fase A) per januari 2023 hangt af van beschikbaarheid op dat moment van PLOOI (overheidsbreed). Dit vormt een risico voor het behalen van deze mijlpaal. In 2022 bereidt Defensie zich al wel voor op het behalen van de mijlpaal per januari 2023 v.w.b. verplichte documenten fase A, naast het per juli 2021 al gestarte traject actief openbaar maken van beslisnota's, dat ook via PLOOI moet gaan lopen.⁴

WOB-tooling

De huidige Defensie pilot voor WOB-tooling is een standalone oplossing bij de directie Communicatie. Om tot een structurele oplossing te komen die Defensiebreed beschikbaar is wordt de tooling gemigreerd naar het MULAN netwerk van Defensie. Voor implementatie en onderhoud is de huidige begroting onvoldoende, waardoor een aanvullende claim opgenomen is (regels BV/BW Kostenoverzicht).

Verkenning RDDI

Er is geïdentificeerd dat deze actie niet meer noodzakelijk is: de claim vervalft.

Bewerking en beheer missiearchieven

Er zijn extra investeringen geïdentificeerd voor WATSON (zie 3.1, regel AT Kostenoverzicht).

Archivering open data

Vanwege herprioritering is deze maatregel twee jaar naar achteren geschoven (regels BR/BS/BT Kostenoverzicht).

Inregelen vernietigingstermijnen

Vanwege herprioritering is deze maatregel twee jaar naar achteren geschoven (regels CD/CE/CF Kostenoverzicht).

Datasets

Vanwege herprioritering is deze maatregel twee jaar naar achteren geschoven (regels CG/CH/CI Kostenoverzicht).

³ In het kostenoverzicht (Bijlage B, regel BO) is de naam veranderd van 'WOO' naar 'Aansluiting PLOOI' (ten opzichte van het programmaplan DOO).

⁴ Zie voor deze laatste categorie het separate DOO Projectplan Informatieverstrekking (juni 2021).

4 Project | Versterken ambtelijk en militair vakmanschap

4.1 **Reflectie behaalde resultaten**

Binnen het project is vooral gewerkt aan verkenning van het landschap voor opleiding, training en bewustwording. Hiertoe behoort het in kaart brengen van doelgroepen, bestaand opleidingsaanbod en mogelijke partners om bij aan te sluiten (zoals de Nederlandse Defensieacademie).

Het project is in grote mate afhankelijk van (de start van) initiatieven binnen de overige drie projecten. In de transitie van planning naar uitvoering zal zo goed mogelijk vanuit ambtelijk en militair vakmanschap de nodige begeleiding in kaart gebracht worden.

4.2 **Bijstellingen plannen**

Het programma werkt momenteel aan de werving van een projectleider Ambtelijk en militair vakmanschap. Tot dit moment lag het project met name bij het programmateam zelf. De projectleider gaat zo spoedig mogelijk aan de gang met het opstellen van een projectplan.

5 Project | Signalen herkennen en de menselijke maat

5.1 **Reflectie behaalde resultaten**

Het project Signalen herkennen en menselijke maat beoogt inzicht te krijgen in de wijze waarop Defensie omgaat met door mensen afgegeven signalen binnen en buiten de organisatie. Dit inzicht wordt waar nodig vertaald naar concrete verbetervoorstellen.

Het verzamelen van de daartoe benodigde informatie is gestart en volgt twee sporen. Na accordering door de bestuursraad van Defensie is op 1 december 2021 opdracht verstrekt aan de Audit Dienst Rijk (ADR) voor een inventariserend onderzoek. Nadruk ligt daarbij op de systeemwereld. Tijdens de eerste maand van het onderzoek bleek dat de afgelopen 10 jaar reeds veel relevante rapporten zijn verschenen. Dat heeft geresulteerd in aanpassing van de initiële opdracht. De ADR hoeft bijvoorbeeld niet in kaart te brengen welke meldpunten defensie kent, maar kan een verdiepingsslag maken door de aanzienlijke hoeveelheid beschikbare rapporten op leerpunten en patronen te onderzoeken.

Daarnaast is inmiddels een projectleider aangesteld die eveneens een informatiepositie aan het opbouwen is, waarbij de nadruk, anders dan bij het ADR onderzoek, ligt op informele gesprekken met mensen binnen en buiten de organisatie om ervaringen, casuïstiek en knelpunten te inventariseren (nadruk op de leefwereld tegenover de systeemwereld).

In januari 2021 is aangevangen met versterking van het projectteam.

5.2 **Bijstellingen plannen**

Vanwege de complexiteit van het onderwerp zal het verzamelen van relevante informatie en bestudering daarvan zoals thans voorzien nog het grootste deel van 2022 in beslag nemen. Dat geldt zowel voor het onderzoek dat ADR uitvoert als voor het eigen onderzoek van het programmateam. Initieel was een kortere periode ingeschat.

Waar initieel de nadruk in de onderzoeksopzet gericht was op het in kaart brengen van de (meld)punten waar mensen en de organisatie(vertegenwoordiging) elkaar ontmoetten en de wijze waarop de organisatie afgegeven signalen verwerkte, is de onderzoeksopzet thans verbreed. Eerste bestudering van beschikbare gegevens in combinatie met ontwikkelingen buiten defensie leidt tot de these dat elementen als systeemrichting, gebruik algoritmen, beleidsvorming, bevoegdhedenverdeling, psycho-sociale factoren, organisatiecultuur, mores, voorbeeldgedrag, ervaren veiligheidsgevoel etc. alle van invloed zijn op de herkenning en wijze van afhandeling van signalen en in de interactie tussen mens en organisatie.

Bijlage A | Programmaorganisatie

Toelichting: dit betreft een bijgesteld overzicht van (geplande) functies in het programmateam DOO. Nieuwe functies staan in groente tekst. Deze mutaties zijn in het kostenoverzicht (Bijlage B) verwerkt (regel AA, Personele kosten programmateam).

Functie/specialisme	Type	Schaal / rang	FTE
Programmadirecteur DOO	Burger	S18	38
Plv Programmadirecteur DOO	Militair	KOL	38
Programmasecretaris DOO	Burger	S11	38
Projectleider Wet open overheid	Inhuur	Niveau a la S13	38
Projectleider DMS	Inhuur	Niveau a la S13	38
Sr Beleidsadviseur	Burger	S12	38
Projectleider Signalen / Menselijke maat	Burger	S13	38
Office Manager	Burger	S07	38
Financieel administratief medewerker	Burger	S09	20
Communicatie adviseur	Burger	S11	20
Communicatie adviseur	Burger	S11	20
Communicatie adviseur	Burger	S10	20
Verandermanager	Militair	MAJ	38
Verandermanager	Burger	S13	38
Projectleider MIVD	Militair	LT-KOL	38
Projectleider SOCOM	Militair	LT-KOL	38
Projectleider DOPS	Inhuur*	Niveau a la S13	38
Projectleider DCC	Militair	LT-KOL	38
Liaison TF / Projectleider CDS	Militair	LT-KOL	38
Liaison TF / Projectleider CDS	Militair	LT-KOL	38
Projectleider Defensieonderdeel (OPCO)	Militair	LT-KOL	38

Projectleider Defensieonderdeel (OPCO)	Militair	LT-KOL	38
Projectleider Defensieonderdeel (OPCO)	Militair	LT-KOL	38
Projectleider Defensieonderdeel (OPCO)	Militair	LT-KOL	38
Projectleider Defensieonderdeel (DMO)	Burger	S13	38
Projectleider Defensieonderdeel (DOSCO)	Burger	S13	38
DOCdirect senior adviseur (Projectleider IHH)	Inhuur	Senior	38
DOCdirect medior adviseur	Inhuur	Medior	36
DOCdirect medior adviseur	Inhuur	Medior	36
DOCdirect medior adviseur	Inhuur	Medior	36
DOCdirect medior adviseur	Inhuur	Medior	36
DOCdirect medior adviseur	Inhuur	Medior	36
DOCdirect medior adviseur	Inhuur	Medior	36
DOCdirect medior adviseur	Inhuur	Medior	36
DOCdirect medior adviseur	Inhuur	Medior	36
DOCdirect medior adviseur	Inhuur	Medior	36
DOCdirect medior adviseur	Inhuur	Medior	36
DOCdirect medior adviseur	Inhuur	Medior	36

Bijlage B | Kostenoverzicht

Toelichting: dit betreft een geüpdatet kostenoverzicht voor het programma. Wijzigingen ten opzichte van het programmaplan (juni 2021) zijn met groene letters/cijfers aangegeven. Bijstellingen en nieuwe inzichten uit bovenliggende hoofdstukken zijn hierin opgenomen (zie verwijzingen kolom 'Code'). Dit overzicht start vanzelfsprekend in 2022 in plaats van 2021. De structurele reeksen lopen nu door t/m 2037 (planning structurele kosten bij Defensie is 15-jarig).

Code	Hoofdcategorie	Sub	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Structureel TOT 2022 t/m 2027	2022 t/m 2037	Investering TOT 2022 t/m 2027	Incidenteel/structureel INC/STRUC		
AA	Overkoepelend	Personele kosten programmateam	€ 6.145.952	€ 5.021.952	€ 4.248.018	€ 4.248.018	€ 4.248.018	€ 137.500			€ 24.049.459	INC		
AB	Overkoepelend	Overige programmakosten: nulmetingen, etc.	€ 500.000	€ 500.000	€ 500.000	€ 500.000	€ 500.000	€ 50.000			€ 2.550.000	INC		
AC	Overkoepelend	Overige programmakosten: reflectiedag	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 1.000			€ 26.000	INC	Totale programmakosten	
AD	Overkoepelend	Overige programmakosten: dashboard	€ 60.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -			€ 60.000	INC	Investeringen (2022 - 2027)	€ 56.015.812
AE	Overkoepelend	Overige programmakosten: uitvoerbaarheidstoets	€ 150.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -			€ 150.000	INC	Structureel PROG (2022-2027)	€ 154.296.316
AF	Overkoepelend	Overige programmakosten: Gateway	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 5.000			€ 130.000	INC	Structureel 15 jr (2022 - 2037)	€ 428.355.768
AG	Overkoepelend	C&E + O&T	€ 600.000	€ 750.000	€ 150.000	€ -	€ -	€ -			€ 1.500.000	INC		
AH	Overkoepelend	Structureel	€ 1.950.000	€ 1.950.000	€ 1.950.000	€ 1.950.000	€ 1.950.000	€ 1.950.000	€ 11.700.000	€ 31.200.000		STRUC	Totale programmakosten (+50% bandbreedte)	
AI	Overkoepelend	Communicatie: bijeenkomsten, middelen, ..	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 1.800.000	€ 4.800.000		STRUC	Investeringen (2022 - 2027)	€ 84.023.718
AK	Informatiehuishouding	DMS/RMA defensiebreed	€ 2.000.000	€ 3.000.000	€ 600.000	€ -	€ -	€ -			€ 5.600.000	INC	Structureel PROG (2022-2027)	€ 231.444.474
AL	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000	€ -	€ -	€ -			€ 360.000	INC	Structureel 15 jr (2022 - 2037)	€ 642.533.652
AM	Informatiehuishouding	Structureel	€ 400.000	€ 400.000	€ 400.000	€ 400.000	€ 400.000	€ 400.000	€ 2.400.000	€ 6.400.000		STRUC		
AN	Informatiehuishouding	E-depot	€ 400.000	€ 1.300.000	€ 200.000	€ -	€ -	€ -			€ 1.900.000	INC		
AO	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ -	€ -	€ -			€ 90.000	INC	Overkoepelende kosten	
AP	Informatiehuishouding	Structureel	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 600.000	€ 1.600.000		STRUC	Investeringen (2022 - 2027)	€ 28.465.459
AQ	Informatiehuishouding	Emailarchivering	€ -	€ 800.000	€ 100.000	€ -	€ -	€ -			€ 900.000	INC	Structureel PROG (2022-2027)	€ 13.500.000
AR	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ 135.900	€ 135.900	€ 135.900	€ -	€ -	€ -			€ 407.700	INC	Structureel 15 jr (2022 - 2037)	€ 36.000.000
AS	Informatiehuishouding	Structureel	€ 453.000	€ 453.000	€ 453.000	€ 453.000	€ 453.000	€ 453.000	€ 2.718.000	€ 7.248.000		STRUC		
AT	Informatiehuishouding	Bewerking/beheer missiearchieven	€ 1.400.000	€ 1.050.000	€ 1.000.000	€ 200.000	€ -	€ -			€ 3.650.000	INC		
AU	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ 225.000	€ 225.000	€ 225.000	€ -	€ -	€ -			€ 675.000	INC	Overkoepelende kosten (+50% bandbreedte)	
AV	Informatiehuishouding	Structureel	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000	€ 4.500.000	€ 12.000.000		STRUC	Investeringen (2022 - 2027)	€ 42.698.189
AW	Informatiehuishouding	Publicatieportaal applicatie	€ 200.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 100.000	€ -			€ 1.200.000	INC	Structureel PROG (2022-2027)	€ 20.250.000
AX	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ 300.000	€ 600.000	€ 600.000	€ -	€ -	€ -			€ 1.500.000	INC	Structureel 15 jr (2022 - 2037)	€ 54.000.000
AY	Informatiehuishouding	Structureel	€ 1.000.000	€ 2.000.000	€ 2.000.000	€ 2.000.000	€ 2.000.000	€ 2.000.000	€ 11.000.000	€ 31.000.000		STRUC		
AZ	Informatiehuishouding	AGD	€ 50.000	€ 30.000	€ -	€ -	€ -	€ -			€ 80.000	INC		
BA	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000	€ -	€ -	€ -			€ 18.000	INC	Informatiehuishouding	
BB	Informatiehuishouding	Structureel	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 120.000	€ 320.000		STRUC	Investeringen (2022 - 2027)	€ 26.408.200
BC	Informatiehuishouding	Bijzondere verzamelingen/hotspots	€ 400.000	€ 600.000	€ -	€ -	€ -	€ -			€ 1.000.000	INC	Structureel PROG (2022-2027)	€ 138.340.905
BD	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ 90.000	€ 90.000	€ 90.000	€ -	€ -	€ -			€ 270.000	INC	Structureel 15 jr (2022 - 2037)	€ 385.808.005
BE	Informatiehuishouding	Structureel	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 1.800.000	€ 4.800.000		STRUC		
BF	Informatiehuishouding	Archivering intranet/internet	€ 200.000	€ 200.000	€ 20.000	€ -	€ -	€ -			€ 420.000	INC		
BG	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ -	€ -	€ -			€ 45.000	INC	Informatiehuishouding (+50% bandbreedte)	
BH	Informatiehuishouding	Structureel	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 300.000	€ 800.000		STRUC	Investeringen (2022 - 2027)	€ 39.612.300
BI	Informatiehuishouding	Specialistisch zoeken	€ 250.000	€ 600.000	€ 50.000	€ -	€ -	€ -			€ 900.000	INC	Structureel PROG (2022-2027)	€ 207.511.358
BJ	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	€ -	€ -	€ -			€ 135.000	INC	Structureel 15 jr (2022 - 2037)	€ 578.712.008
BK	Informatiehuishouding	Structureel	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 900.000	€ 2.400.000		STRUC		

Verder op volgende pagina

Programmaplan Defensie Open op Orde (Actualisatie) | 1 februari 2012

BK	Informatiehuishouding	Structureel	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 900.000	€ 2.400.000		STRUC		
BL	Informatiehuishouding	Archivering messenger services	€ 50.000	€ 10.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -				INC	€ 60.000	
BM	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ -	€ -	€ -	€ -				INC	€ 9.000	
BN	Informatiehuishouding	Structureel	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 60.000	€ 160.000		STRUC		
BO	Informatiehuishouding	Aansluiting PLOOI	€ 200.000	€ 440.000	€ 40.000	€ -	€ -	€ -	€ -				INC	€ 680.000	
BP	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ -	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000	€ -	€ -	€ -				INC	€ 135.000	
BQ	Informatiehuishouding	Structureel	€ -	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000	€ 750.000	€ 2.250.000		STRUC		
BR	Informatiehuishouding	Archivering open data	€ -	€ 40.000	€ 50.000	€ 10.000	€ -	€ -	€ -				INC	€ 100.000	
BS	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ -	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ -	€ -				INC	€ 6.000	
BT	Informatiehuishouding	Structureel	€ -	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 5.000	€ 25.000	€ 75.000		STRUC		
BU	Informatiehuishouding	WOB Tooling	€ 40.000	€ 10.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -				INC	€ 50.000	
BV	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ 230.000	€ 9.000	€ 9.000	€ -	€ -	€ -	€ -				INC	€ 248.000	
BW	Informatiehuishouding	Structureel	€ -	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 500.000	€ 1.500.000		STRUC		
BX	Informatiehuishouding	Verbetering registratie	€ 200.000	€ 200.000	€ 50.000	€ -	€ -	€ -	€ -				INC	€ 450.000	
BY	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ 750.000	€ 750.000	€ 750.000	€ -	€ -	€ -	€ -				INC	€ 2.250.000	
BZ	Informatiehuishouding	Structureel	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 2.500.000	€ 15.000.000	€ 40.000.000		STRUC		
CA	Informatiehuishouding	Digitale vervanging	€ 150.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 175.000	€ 75.000	€ -				INC	€ 750.000	
CB	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000	€ -	€ -	€ -	€ -				INC	€ 90.000	
CC	Informatiehuishouding	Structureel	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 600.000	€ 1.600.000		STRUC		
CD	Informatiehuishouding	Inregelen vernietigingstermijnen	€ -	€ 100.000	€ 350.000	€ 250.000	€ 250.000	€ 250.000	€ 250.000				INC	€ 1.200.000	
CE	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ -	€ 40.500	€ 40.500	€ 40.500	€ 40.500	€ 40.500	€ -				INC	€ 162.000	
CF	Informatiehuishouding	Structureel	€ -	€ 135.000	€ 135.000	€ 135.000	€ 135.000	€ 135.000	€ 135.000	€ 675.000	€ 2.025.000		STRUC		
CG	Informatiehuishouding	Datasets	€ -	€ 200.000	€ 250.000	€ 50.000	€ -	€ -	€ -				INC	€ 500.000	
CH	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ -	€ 7.500	€ 7.500	€ 7.500	€ -	€ -	€ -				INC	€ 22.500	
CI	Informatiehuishouding	Structureel	€ -	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000	€ 125.000	€ 375.000		STRUC		
CJ	Informatiehuishouding	Direct linken naar externe sites	€ 400.000	€ 100.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -				INC	€ 500.000	
CK	Informatiehuishouding	Implementatie & achterstand wegwerken	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000	€ -	€ -	€ -	€ -				INC	€ 45.000	
CL	Informatiehuishouding	Structureel	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 300.000	€ 800.000		STRUC		
CM	Informatiehuishouding	Versterken personeel en procesverbetering	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -				INC	€ -	
CN	Informatiehuishouding	Structureel	€ 8.724.355	€ 17.448.710	€ 17.448.710	€ 17.448.710	€ 17.448.710	€ 17.448.710	€ 17.448.710	€ 95.967.905	€ 270.455.005		STRUC		
CO	Informatieverstrekking	Personele kosten permanent	€ 407.235	€ 407.235	€ 407.235	€ 407.235	€ 407.235	€ 407.235	€ 407.235	€ 2.443.411	€ 6.515.763		STRUC		
CP	Informatieverstrekking	Personele kosten project	€ 617.013	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -				INC	€ 617.013	
CQ	Informatieverstrekking	Kosten software, etc.	€ 25.140	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -				INC	€ 25.140	
CR	Informatieverstrekking	Structureel	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 12.000	€ 32.000		STRUC		
CS	Signalen herkennen		€ 500.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -				INC	€ 500.000	
			€ 33.829.595	€ 45.031.297	€ 37.687.364	€ 33.263.464	€ 32.650.964	€ 27.849.445							



Actielijn 1: Professionals (informatiebeheer)

Opdrachtgever <small>[scroll menu]</small>	
Ministerie/Organisatie	Ministerie van Defensie
Naam opdrachtgever	
Functie opdrachtgever	

Contactpersoon	
Naam contactpersoon	
Contactgegevens - E-mail	
Datum laatste wijziging	3-feb-2022

Nulmeting 2021 <small>[scroll menu]</small>	
Meetwaarde nulmeting	Niveau 1: Ad hoc (initieel)
Target-waarde eindmeting 2026	Niveau 4: Gemanaged

Rijksbrede prioriteiten Actielijn 1 <small>[scroll menu]</small>	
Implementatie	Explain
Kwaliteitsraamwerk IV-functies	

Toelichting indien keuze "Explain"

Tijdens de consultatie in juli 2021 is besloten dat Defensie niet aan de KWIV-profielen hoeft te voldoen. Op aanvraag kan documentatie/toelichting hierover verschaft worden. Onder kosten Professionals zijn de VTE voor informatiehuishouding opgenomen (Kostenregel CM/CN in actualisatie Programmaplan).

Investering en financiering	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Totaal
A: Incidenteel	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
B: Structureel	€ -	€ 8.724	€ 17.449	€ 17.449	€ 17.449	€ 17.449	€ 78.519
C: Totale investering (A + B)	€ -	€ 8.724	€ 17.449	€ 17.449	€ 17.449	€ 17.449	€ 78.519
D: Reeds gedekt uit ontvangen POK-IHH gelden	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
F: Reeds gedekt uit overige middelen	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
G: Totaal reeds gedekt (D+E+F)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
H: TOTAAL BENODIGDE POK GELDEN (C-/-G)	€ -	€ 8.724	€ 17.449	€ 17.449	€ 17.449	€ 17.449	€ 78.519

Actielijn 2: Volume en aard

2024

Opdrachtgever: [scroll menu]

Ministerie/Organisatie:

Naam opdrachtgever:

Functie opdrachtgever:

Contactpersoon:

Naam contactpersoon:

Contactgegevens - E-mail:

Datum laatste wijziging:

Nulmeting 2021:

Metwaarde nulmeting:

Target-waarde eindmeting 2024:

Rijkbrede prioriteiten Actielijn 2:

Implementatie nieuwe werkwijze bestuurder's kamertaken door kennisdepartementen:

Toelichting indien keuze "Explain"

Rijkbrede prioriteiten Actielijn 2:

Aansluiting op PLOOI door alle Rijksonderdelen:

Toelichting indien keuze "Explain"

Rijkbrede prioriteiten Actielijn 2:

Implementatie handhaving en inlichtingvering Rijkssoevereïteit:

Toelichting indien keuze "Explain"

Rijkbrede prioriteiten Actielijn 2:

Implementatie beleidlijn berichtenapparijtssoevereïteit:

Toelichting indien keuze "Explain"

Rijkbrede prioriteiten Actielijn 2:

Implementatie web archivering conform aanvooreenkomst Rijkssoevereïteit:

Toelichting indien keuze "Explain"

Investering en financiering	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Totaal
A: Incidenteel	€ 847	€ 1.246	€ 1.649	€ 359	€ 45	€ -	€ 4.146
B: Structureel	€ 216	€ 922	€ 1.072	€ 1.072	€ 1.072	€ 1.072	€ 5.429
C: totale investering (A + B)	€ 1.062	€ 2.168	€ 2.721	€ 1.431	€ 1.117	€ 1.072	€ 9.575
D: Reeds gedeekt uit ontvangsten POK-IHH gelden	€ 1.062	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.062
F: Reeds gedeekt uit overige middelen	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
G: Totaal reeds gedeekt (D+E+F)	€ 1.062	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.062
H: TOTAAL BENODIGDE POK GELDEN (C-G)	€ -	€ 2.168	€ 2.721	€ 1.431	€ 1.117	€ 1.072	€ 8.513



Actielijn 3: Informatiesystemen

Opdrachtgever <small>[scroll menu]</small>	
Ministerie/Organisatie	Ministerie van Defensie
Naam opdrachtgever	
Functie opdrachtgever	

Contactpersoon	
Naam contactpersoon	
Contactgegevens - E-mail	
Datum laatste wijziging	3-feb-2022

Nulmeting 2021 <small>[scroll menu]</small>	
Meetwaarde nulmeting	Niveau 1: Ad hoc (initieel)
Target-waarde eindmeting 2026	Niveau 4: Gemanaged

Investering en financiering	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Totaal
A: Incidenteel	€ 270	€ 7.331	€ 9.675	€ 4.995	€ 1.035	€ 467	€ 23.772
B: Structureel	€ -	€ 5.370	€ 6.635	€ 6.635	€ 6.635	€ 6.635	€ 31.910
C: Totale investering (A + B)	€ 270	€ 12.701	€ 16.310	€ 11.630	€ 7.670	€ 7.102	€ 55.682
D: Reeds gedekt uit ontvangen POK-IHH gelden	€ 270	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 270
F: Reeds gedekt uit overige middelen	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
G: Totaal reeds gedekt (D+E+F)	€ 270	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 270
H: TOTAAL BENODIGDE POK GELDEN (C-/-G)	€ -	€ 12.701	€ 16.310	€ 11.630	€ 7.670	€ 7.102	€ 55.412

Actielijn 4: Bestuur en naleving

Opdrachtgever [scroll menu]

Ministerie/Organisatie	Ministerie van Defensie
Naam opdrachtgever	
Functie opdrachtgever	

Contactpersoon

Naam contactpersoon	
Contactgegevens - E-mail	
Datum laatste wijziging	3-feb-2022

Nulmeting 2021 [scroll menu]

Meetwaarde nulmeting	Niveau 2: Herhaalbaar
Target-waarde eindmeting 2026	Niveau 4: Gemanaged

Rijksbrede prioriteiten Actielijn 4 [scroll menu]

Inrichting van de eigen governance	Comply
------------------------------------	--------

Toelichting indien keuze "Explain"

Rijksbrede prioriteiten Actielijn 4 [scroll menu]

Uitvoering van de nulmeting op de eigen informatiehuishouding	Comply
---	--------

Toelichting indien keuze "Explain"

Rijksbrede prioriteiten Actielijn 4 [scroll menu]

Uitvoeren van een haalbaarheidstoets op het eigen actieplan.	Comply
--	--------

Toelichting indien keuze "Explain"

Investing en financiering

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Totaal
A: Incidenteel	€ 1.446	€ 7.986	€ 6.302	€ 4.928	€ 4.778	€ 4.778	€ 30.218
B: Structureel	€ 150	€ 2.250	€ 2.250	€ 2.250	€ 2.250	€ 2.250	€ 11.400
C: Totale investering (A + B)	€ 1.596	€ 10.236	€ 8.552	€ 7.178	€ 7.028	€ 7.028	€ 41.618
D: Reeds gedekt uit ontvangen POK-IHH gelden	€ 1.596	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.596
F: Reeds gedekt uit overige middelen	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
G: Totaal reeds gedekt (D+E+F)	€ 1.596	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.596
H: TOTAAL BENODIGDE POK GELDEN (C-/G)	€ -	€ 10.236	€ 8.552	€ 7.178	€ 7.028	€ 7.028	€ 40.022

Nulmeting IHH Open op Orde Defensie, d.d. 1 december 2021

Bijlage bij brief

Actielijn	Vraag	Onderwerp	niveau 1 Ad hoc	niveau 2 Herhaalbaar	niveau 3 Gedefinieerd	niveau 4 Gemanaged	Nulmeting (niveau)	Toelichting	Ambitie 2022 en verder	
HOOFDDOEL	1	De organisatie heeft informatie die nodig is om overheidszaken te reconstrueren onder beheer gebracht. Het gaat daarbij om informatie die nodig is voor de uitvoering van de eigen taken, voor publieke verantwoording, als bewijs van rechten en plichten en derden, en voor later onderzoek en geschiedschrijving. Dit geldt voor alle vormen van informatie, dus ook voor digitale media zoals websites, chatberichten, e-mail en officiële social media accounts. Het gaat hier om het algemene beeld van de mate waarin de relevante overheidsinformatie wordt beheerd conform de Archiefwet en de uitgangspunten in het Meerjarenpplan Verbetering Informatiehuishouding Rijksoverheid 2019-2025 (MJP).	Er is geen goed beeld of informatie die omgaat in werkprocessen en applicaties volledig is beheerd. De kans is aanwezig dat er gaten in de beheerde informatie zitten omdat er geen eenduidige procedures en processen zijn ingericht.	Er zijn wel processen en procedures ingericht om te bevorderen dat informatie wordt beheerd, maar uit casuïstiek blijkt dat nog niet altijd alles goed wordt beheerd, mede omdat de procedures niet altijd bekend zijn, begrepen worden en gevolgd worden.	De informatie wordt over het algemeen goed beheerd, doordat processen en procedures goed worden uitgevoerd en trainingen worden gevolgd. Dit geldt in het bijzonder voor informatie die beheerd wordt in zaak- en DMS systemen of werkapplicaties met RMA functionaliteit. Voor de informatie die omgaat in de nieuwe media (zoals e-mail, berichtendiensten, websites en sociale media) is er nog wel een ontwikkeltraject.	Alle relevante informatie wordt conform geldend organisatorisch beleid vastgelegd (ook de nieuwe media) en beheerd. Dit blijkt uit periodieke monitoring.	2			
	2	Onze informatie is interpreteerbaar en betrouwbaar. Dit betekent dat vastgesteld kan worden in welke context informatie een rol heeft gespeeld (wie, wat, waar, wanneer, waarvoor) en dat de informatie authentiek is, dat wil zeggen dat aantoonbaar is dat er geen ongeautoriseerde wijzigingen zijn aangebracht in de inhoud van de informatie of de begeleidende contextgegevens. En in geval van digitalisering van informatie dat correcte vervanging heeft plaatsgevonden.	Er is geen goed beeld of de beheerde informatie interpreteerbaar en betrouwbaar is. Hiervoor zijn geen eenduidige procedures en processen ingericht.	Wij hebben procedures en processen voor informatiebeheer beschreven om de interpreteerbaarheid en betrouwbaarheid van de informatie te waarborgen. De werking daarvan wordt echter niet periodiek getoetst aan de praktijk en er is geen werkende PDCA-cyclus.	In ieder geval een groot deel van de beheerde informatie is interpreteerbaar en betrouwbaar. Procedures en processen worden periodiek getoetst op werking. De resultaten worden gerapporteerd aan de directie.	Beheerde informatie is interpreteerbaar en betrouwbaar. Procedures en processen worden periodiek getoetst op werking. De resultaten worden gerapporteerd aan de directie.	2			
	3	Onze organisatie kan ook in tijden van crisis over de juiste informatie beschikken. Het informatiebeheer van de organisatie is hierop ingericht en kan ten tijden van crisis blijven doorwerken.	Er is geen goed beeld of de informatie ten tijde van crisis betrouwbaar is, dit hebben we nog niet getoetst.	Dit hebben we getoetst. Er komt veel informatie boven, maar de beoordeling op juistheid, volledigheid van de aangetroffen informatie en betrouwbaarheid en interpreteerbaarheid is lastig.	Ja, we hebben onze informatie redelijk tot goed op orde. Onze organisatie heeft beleid en procedures en processen hiervoor die goed worden uitgevoerd en trainingen worden gevolgd.	De informatie in onze organisatie blijft goed en duurzaam toegankelijk. Simulaties en ervaringen uit het verleden hebben aangetoond dat we dit kunnen. We blijven dit in de toekomst ook regelmatig toetsen.	1	De score geldt alleen voor beheerde informatie.		
	4	Medewerkers van onze organisatie kunnen alle relevante informatie tijdig (terug)vinden en de informatie is leesbaar te maken met de (op dat moment) gangbare (kantoor)applicaties. Tijdig betekent hier dat je als organisatie de juiste informatie binnen de daarvoor gestelde reactietijd beschikbaar hebt.	Informatie is in de praktijk lastig vindbaar en moeilijk benaderbaar c.q. leesbaar met gangbare (kantoor)applicaties. Het kost veel tijd en ad hoc zoekwerk omdat we er geen duidelijke processen voor hebben ingericht.	Het lukt het meestal binnen redelijke termijn wel om de informatie te vinden, maar het is wel een zoektocht. We hebben wel processen en procedures maar deze worden niet overal consistent toegepast.	De informatie in onze organisatie is over het algemeen goed toegankelijk (benaderbaar/baarneembaar en binnen redelijke termijn vindbaar), doordat processen en procedures goed worden uitgevoerd en trainingen worden gevolgd.	De informatie in onze organisatie is goed en duurzaam toegankelijk (snel vindbaar, goed benaderbaar) doordat processen en procedures goed worden uitgevoerd en trainingen worden gevolgd en we daarbij proactief werken aan het continu verbeteren van processen en procedures en systemen (waarvoor we actief data verzamelen).	1	De score geldt alleen voor kantoorapplicaties, niet voor de operationele systemen.		
	5	De informatie van onze organisatie kunnen we duurzaam toegankelijk maken ten behoeve van informatieverstreking aan het parlement en burgers.	Informatie is in de praktijk vaak moeilijk vindbaar, beschikbaar, leesbaar, interpreteerbaar en betrouwbaar en daardoor slecht toegankelijk.	Na een tijdje lukt het meestal wel om de informatie toegankelijk te maken, maar er zijn extra werkzaamheden voor nodig, bijvoorbeeld bij kamervragen of Wob-verzoeken.	De informatie is over het algemeen goed toegankelijk, doordat daarvoor processen en procedures zijn ingericht en trainingen worden gevolgd.	Onze organisatie stelt actief zoveel mogelijk informatie beschikbaar voor belanghebbenden, tenzij er zwaarwegende redenen zijn dat niet te doen (zoals privacy of de 'staatsveiligheid').	2			
PROFESSIONALS	6	Het Kwaliteitsraamwerk IV (KWIV), dat aangeeft welke eisen en competenties noodzakelijk zijn per relevant informatieprofessional-profiel, maakt onderdeel uit van het (strategisch) personeelsbeleid –en planning van de organisatie.	We passen het kwaliteitsraamwerk IV niet toe.	Processen, procedures en beleid rond toepassing van het kwaliteitsraamwerk IV zijn aanwezig, maar deze worden nog niet overal consistent toegepast en vernieuwd.	Processen, procedures en beleid rond toepassing van het kwaliteitsraamwerk IV zijn gedefinieerd en worden structureel uitgevoerd. Er zijn procedures ingericht om te evalueren.	De toepassing van het kwaliteitsraamwerk IV is gekoppeld aan de visie en strategie van de organisatie. Processen en procedures zijn geïntegreerd in de organisatiestructuur. Er wordt actief data verzameld om het functioneren te evalueren en te verbeteren. Er wordt proactief gewerkt aan het continu verbeteren van processen en procedures rond de toepassing van het kwaliteitsraamwerk IV functies binnen de organisatie. Goede praktijkvoorbeelden en innovaties worden structureel in kaart gebracht.	1	De eisen uit het KWIV passen we wel toe.		
	7	Er zijn voldoende deskundige informatie-professionals in de organisatie, voor de uitvoering van de opgaven in de informatiehuishouding (IHH). De informatieprofessionals zijn dusdanig gepositioneerd en hebben dusdanige bevoegdheden dat zij effectief bijdragen aan de kwaliteit van de informatiehuishouding. Met informatieprofessionals bedoelen we de rollen binnen de informatiehuishouding zoals deze in het Kwaliteitsraamwerk IV (KWIV) beschreven staan. (norm 1c toetsingskader IOE).	Het is onbekend of we voldoende deskundig IHH personeel in de organisatie hebben. We meten of onderzoeken dit niet. Hier is geen personeelsbeleid voor.	Het is bekend dat we op bepaalde posities (strategisch, tactisch, operationeel) onvoldoende deskundig IHH personeel in de organisatie hebben. We hebben dit gemeten, onderzocht en onderbouwd. We ontwikkelen hier personeelsbeleid voor, maar hebben nog wel een slag te maken in het aantrekken van IHH personeel.	We hebben de belangrijkste lacunes opgevuld. We sturen actief op voldoende deskundig IHH personeel in de organisatie. We meten, onderzoeken en onderbouwen dit met regelmaat	We hebben voldoende deskundig IHH personeel in de organisatie. Daar sturen we pro-actief op. We meten, onderzoeken en onderbouwen dit jaarlijks en maken forecasts. We hebben hier personeelsbeleid voor, dat we actief evalueren.	2			
	8	Informatieprofessionals worden structureel opgeleid op het gebied van informatiehuishouding. Onder structureel wordt minimaal verstaan: bij wijzigingen in het vakgebied, van informatiebeleid, processen en/of informatiesystemen. Er komt een centraal opleidingsprogramma beschikbaar.	Nee: Dit doen we ad-hoc of eenmalig. Bijvoorbeeld bij binnenkomst.	Deels: Trainingen, processen en procedures zijn aanwezig, maar deze worden vooral ad hoc of nog niet overal consistent toegepast.	Grotendeels: Verantwoordelijkheden zijn benoemd en benodigde vaardigheden zijn gedefinieerd, maar de trainingen zijn nog niet structureel gekoppeld aan wijzigingen (in vakgebied, systemen, etc). Wel zijn er procedures ingericht om periodiek te evalueren of in algemene zin het opleidingsniveau toereikend is.	Ja, volledig. Trainingen worden structureel ingezet en kennisdeling wordt gestimuleerd. Er wordt actief data verzameld om het functioneren te evalueren en te verbeteren. Er wordt proactief gewerkt aan het continu verbeteren van trainingen, processen en procedures. De gedocumenteerde processen zijn gestandaardiseerd en geïntegreerd voor optimalisatie in de toekomst.	2			

PRC

9	Naast informatieprofessionals, worden ook ambtenaren (waaronder specifieke doelgroepen als managers, directie en ICT professionals) structureel opgeleid op het gebied van informatiehuishouding. Onder structureel wordt minimaal verstaan: bij indiensttreding, functiewissel en bij wijziging van processen en/of informatiesystemen.	Nee: Dit doen we ad-hoc of eenmalig. Bijvoorbeeld bij binnenkomst.	Deels: Trainingen, processen en procedures zijn aanwezig, maar deze worden vooral ad-hoc of nog niet overal consistent toegepast.	Grotendeels: Verantwoordelijkheden zijn benoemd en benodigde vaardigheden zijn gedefinieerd, maar de trainingen zijn nog niet structureel gekoppeld aan wijzigingen (in vakgebied, systemen, etc). Wel zijn er procedures ingericht om periodiek te evalueren of in algemene zin het opleidingsniveau toereikend is.	Ja, volledig. Trainingen worden structureel ingezet en kennisdeling wordt gestimuleerd. Er wordt actief data verzameld om het functioneren te evalueren en te verbeteren. Er wordt proactief gewerkt aan het continu verbeteren van trainingen, processen en procedures. De gedocumenteerde processen zijn gestandaardiseerd en geïntegreerd voor optimalisatie in de toekomst.	1		
10	Onze organisatie hanteert gedragsrichtlijnen voor het omgaan met informatie, medewerkers worden regelmatig (bij)geschoold over deze richtlijnen en het navolgen is onderdeel van de HRM-cyclus.	Nee, daar zijn we niet expliciet mee bezig.	Er zijn gedragsrichtlijnen aanwezig en er zijn functionarissen die daar aandacht aan besteden en af en toe over rapporteren.	Er wordt structureel aandacht aan besteed wanneer het direct samenhangt met de kwaliteit van onze taakuitvoering. Op andere onderdelen is er minder gestructureerd aandacht voor.	Ja, Voor de omgang met informatie binnen de organisatie zijn heldere gedragsrichtlijnen opgesteld die zijn gecommuniceerd, geaccepteerd en actief worden nageleefd.	1		
11	Binnen onze organisatie zijn we actief bezig met het gebruik van nieuwe/innovatieve samenwerkingsvormen op het gebied van informatiehuishouding en duurzame toegankelijkheid en de cultuurverandering die daarvoor nodig is.	Nee, daar zijn we niet expliciet mee bezig.	Incidenteel worden aspecten van dergelijke nieuwe samenwerkingsvormen onder de aandacht gebracht.	Onze directie experimenteert hier actief mee (social media/flexwerken/thuiswerken), er is een opleidingsaanbod beschikbaar en er wordt gecommuniceerd over de informatiecultuur die daarmee samenhangt.	Ja, dit is volledig ingevoerd, op een manier die de organisatiedoelstellingen ondersteunt.	2		De score 2 betreft de vakspecialisten; de gebruikers scoren op 1.

VOLUME EN AARD VAN INFORMATIE

12	Onze organisatie heeft een duidelijk en actueel overzicht van welke informatie aanwezig is, wie verantwoordelijk is voor het beheer van die informatie, voor wie de informatie toegankelijk moet zijn en hoe lang deze informatie bewaard moet worden. Zij weet welke informatie omgaat in welke werkprocessen en IT-applicaties (informatieoverzicht), en heeft op basis van een risicoanalyse in een informatie-beheerplan bepaald, welke informatie zij op welke wijze beheert om reconstructie van overheidshandelen mogelijk te maken.	Nee, we hebben hier nog geen totaaloverzicht van informatie en er is geen informatiebeheerplan waarin keuzes zijn vastgelegd.	Daar zijn we mee bezig, met het in kaart brengen van de informatie en het daarbij passende beheerbeleid; we hebben wel een informatiebeheerplan maar dit dekt nog onvoldoende de verschillende werkprocessen en IT-applicaties waarin informatie omgaat.	We weten welke informatie zich waar bevindt en hebben hiervoor een (dekkend) informatiebeheerplan. Processen, procedures en beleid zijn aanwezig en worden structureel toegepast. We hebben alle digitale informatie in kaart gebracht, geselecteerd en gewaardeerd.	Als boven (niveau 3), en er wordt actief data verzameld om het functioneren van dit proces te evalueren en te verbeteren.	2		
13	We maken en houden overheidsinformatie duurzaam toegankelijk door daarvoor efficiënte processen en procedures in te richten. (operationalisatie van norm 12 toetsingskader IOE.)	Dit doen we passief, op basis van gerichte informatieverzoeken.	Processen, procedures en beleid zijn aanwezig, maar deze worden nog niet overal consistent toegepast.	Er wordt compliant aan de vereiste kaders gewerkt. Processen, procedures en beleid zijn gedefinieerd en uitgevoerd. Verantwoordelijkheden zijn benoemd. Benodigde vaardigheden zijn gedefinieerd en trainingen vinden plaats op eigen initiatief. Er zijn procedures ingericht om te evalueren.	Er is compliancy by design. Werkzaamheden zijn gekoppeld aan de visie en strategie van de organisatie. Processen en procedures zijn geïntegreerd in de organisatiestructuur. Er wordt proactief gewerkt aan het continu verbeteren van processen en procedures en er zijn procedures ingericht om actief in de gaten te houden wanneer systemen moeten worden veranderd. Trainingen worden structureel ingezet en kennisdeling wordt gestimuleerd. Er wordt actief data verzameld om het functioneren te evalueren en te verbeteren.	2		
14	We managen het doorzoeken van onze duurzame toegankelijke digitale overheidsinformatie (digitale archief). Instrumenten zijn beschikbaar om onderzoek te doen in grote hoeveelheden informatie binnen meerdere beheersystemen. (norm 8 toetsingskader IOE).	Er zijn geen goede processen en instrumenten beschikbaar om informatie gestructureerd en efficiënt te doorzoeken. Dit doen we ad-hoc.	Er zijn processen en hulpmiddelen om informatie te doorzoeken aanwezig, maar de toepassing in de praktijk is soms tijdrovend en niet altijd effectief. Verbeteringen zijn gewenst om het zoekproces efficiënter te maken.	Het zoekproces is (inmiddels) redelijk efficiënt ingericht, inclusief de ondersteunende zoekinstrumenten. Alleen bij bepaalde specifieke zoekvragen is het soms nog lastig de informatie snel te vinden.	Het zoekproces en zoekinstrumentarium werkt in de praktijk effectief en efficiënt. Processen en procedures zijn geïntegreerd in de organisatiestructuur. Trainingen worden structureel ingezet en kennisdeling wordt gestimuleerd.	1		
15	De websites van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk (MJP RDDI, via implementatie Webarchivering).	Nee, dit is nog niet het geval. We archiveren veelal ad-hoc. Bijvoorbeeld eenmalig, bij afvoer van een website. De gearchiveerde websites worden nog niet altijd openbaar beschikbaar gesteld.	We archiveren de websites met een vaste frequentie en stellen deze versies op een centrale plek beschikbaar. Niet alle oude informatie op de website is hiermee gearchiveerd en opvraagbaar.	We archiveren de websites en de veranderingen daarop en stellen deze op een centrale plek beschikbaar. Er kan binnen de gearchiveerde website op een specifieke datum worden gezocht, naar de beschikbare informatie die op dat moment op de website stond.	Ja, de websites van mijn organisatie zijn volledig duurzaam toegankelijk. Ook oudere versies van de websites en de informatie daarop zijn raadpleegbaar. Er wordt actief en periodiek data verzameld om het de duurzame toegankelijkheid te evalueren en te verbeteren.	2		
16	Mijn organisatie volgt een gedragsrichtlijn voor de omgang met berichtendiensten inclusief instructies voor het zo nodig archiveren duurzaam toegankelijk maken en houden) van chatberichten. NB. Hieronder vallen ook de een-op-een-berichten (direct messages/ chatberichten) vanaf sociale mediaplatformen voor communicatie met collega's en burgers. (MJP RDDI, via implementatie archivering Chatberichten).	Nee, dit is nog niet het geval. We archiveren chatberichten veelal ad-hoc. Bijvoorbeeld eenmalig bij vertrek van een bewindspersoon, bij WOB verzoeken of hot spots.	Systemen, processen, procedures en beleid zijn aanwezig, maar deze worden nog niet overal consistent toegepast en vernieuwd. Niet alle chatberichten die volgens de RDDI handreiking relevant cq. van belang zijn voor het reconstrueren van bestuurlijke besluitvorming worden gearchiveerd c.q. zijn duurzaam toegankelijk.	Ja, Systemen, processen, procedures en beleid zijn aanwezig en worden overal consistent toegepast en vernieuwd. Relevante chatberichten worden gearchiveerd c.q. duurzaam toegankelijk.	Ja, de relevante chatberichten van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk. Processen, procedures en beleid zijn gedefinieerd en worden structureel uitgevoerd. Er wordt actief en periodiek data verzameld om het de duurzame toegankelijkheid te evalueren en te verbeteren.	1		
17	De e-mailberichten van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk (MJP RDDI, via implementatie e-mail archivering).	Nee, dit is nog niet het geval. We archiveren veelal ad-hoc. Bijvoorbeeld eenmalig, bij vertrek van een bewindspersoon	Systemen, processen, procedures en beleid zijn aanwezig en worden overal consistent toegepast en vernieuwd. Niet alle relevante e-mails worden gearchiveerd c.q. zijn duurzaam toegankelijk.	Systemen, processen, procedures en beleid zijn aanwezig en worden overal consistent toegepast. Relevante e-mails worden gearchiveerd c.q. duurzaam toegankelijk gemaakt en gehouden.	Ja, de relevante e-mails van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk. Processen, procedures en beleid zijn gedefinieerd en worden structureel uitgevoerd. Er wordt actief en periodiek data verzameld om de duurzame toegankelijkheid te evalueren en te verbeteren.	2		V.w.b. toegankelijkheid: niet iedereen mag er zomaar inkijken.
18	De publieke berichten van officiële social media accounts van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk (via implementatie archivering social media accounts).	Nee, dit is nog niet het geval. We archiveren veelal ad-hoc. Bijvoorbeeld eenmalig, bij vertrek van een bewindspersoon.	Systemen, processen, procedures en beleid zijn aanwezig, maar deze worden nog niet overal consistent toegepast en vernieuwd. Niet alle relevante social media accounts inclusief berichten worden gearchiveerd c.q. zijn duurzaam toegankelijk.	Systemen, processen, procedures en beleid zijn aanwezig en worden overal consistent toegepast. Relevante social media accounts inclusief berichten worden gearchiveerd, c.q. duurzaam toegankelijk gemaakt en gehouden.	Ja, de relevante social media accounts inclusief berichten van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk. Processen, procedures en beleid zijn gedefinieerd en worden structureel uitgevoerd. Er wordt actief en periodiek data verzameld om de duurzame toegankelijkheid te evalueren en te verbeteren.	2		

INFORMATIESYSTEMEN	19	We managen de vernietiging van digitale overheidsinformatie. Informatie die volgens de bewaartermijnen van de geldende selectielijst vernietigd moet worden, wordt aantoonbaar tijdig vernietigd (norm 8 toetsingskader IOE).	Nee, dit is nog niet het geval.	Deels, Processen, procedures en beleid zijn aanwezig, maar deze worden nog niet gestandaardiseerd toegepast en vernieuwd. Een deel van de te vernietigen informatie wordt daadwerkelijk op tijd vernietigd, maar dit wordt nog niet consequent, periodiek uitgevoerd.	Grotendeels, Systemen, processen, procedures en beleid zijn aanwezig en worden consistent toegepast. De meeste te vernietigen digitale informatie gaat periodiek het vernietigingsproces in en wordt tijdig vernietigd. Er zijn nog enkele verbetermogelijkheden.	Ja, Systemen, processen, procedures en beleid zijn aanwezig en worden overal consistent toegepast en vernieuwd. Alle te vernietigen digitale informatie gaat periodiek het vernietigingsproces in en er wordt tijdig vernietigd wat vernietigd moet worden. Er wordt actief data verzameld om het functioneren van het proces te verbeteren.	2	
	20	De overbrenging van blijvend te bewaren digitale overheidsinformatie uit de informatiesystemen van de organisatie vindt tijdig en volledig naar e-depots van archiefdiensten/het Nationaal Archief plaats. (implementatie van overbrenging digitale overheidsinformatie via e-depot), (norm 11 Toetsingskader IOE).	Nee, dit is nog niet het geval (als de overbrengingstermijn al is bereikt) of nog niet van toepassing (als de overbrengingstermijn nog niet is bereikt).	Deels. Ondersteunende systemen, processen, procedures en beleid zijn aanwezig, maar deze worden nog niet consistent toegepast. Een deel van de te overbrengen informatie wordt ook daadwerkelijk overgebracht, maar dit wordt nog niet consequent, periodiek uitgevoerd.	Grotendeels, Systemen, processen, procedures en beleid zijn aanwezig en worden overal consistent toegepast. De meeste te overbrengen informatie gaat periodiek het overbrengingsproces in en er wordt tijdig overgebracht. Er zijn nog enkele verbeter-mogelijkheden.	Ja, Systemen, processen, procedures en beleid zijn aanwezig en worden overal consistent toegepast en vernieuwd. Alle te overbrengen informatie gaat periodiek het overbrengingsproces in en er wordt tijdig overgebracht. Er wordt actief data verzameld om het functioneren van het proces te verbeteren.	2	Aandachtspunt: de ontvangende partij (Nationaal archief) kan nog geen digitaal missiearchief ontvangen.
	21	De werkprocessen en IT-systemen ondersteunen de organisatie en medewerkers optimaal (om informatie vast te leggen, terug te kunnen vinden en openbaar te maken). Systemen en koppelingen zijn hiervoor compliant aan de vereiste kaders ingericht.	Dit doen we beperkt, handmatig en ad-hoc.	Systemen, koppelingen, processen, procedures en beleid zijn aanwezig, maar deze worden nog niet overal consistent toegepast en vernieuwd. Digitale duurzaamheid is deels gerealiseerd (nb. veelal is opslag al wel geregeld, maar het zoeken en beschikbaar stellen niet.)	Systemen en koppelingen zijn compliant aan de vereiste kaders (o.a. digitale duurzaamheid) ingericht. Processen, procedures en beleid zijn gedefinieerd en uitgevoerd. Openbaarmaking is een semi-geautomatiseerd proces. Verantwoordelijkheden zijn benoemd. Benodigde vaardigheden zijn gedefinieerd en trainingen vinden plaats op eigen initiatief. Er zijn procedures ingericht om te evalueren	Systemen en koppelingen zijn compliant by design. Openbaarmaking is gedeeltelijk een geautomatiseerd proces, documenten uit standaard processen worden automatisch gepubliceerd. Werkzaamheden zijn gekoppeld aan de visie en strategie van de organisatie. Processen en procedures zijn geïntegreerd in de organisatiestructuur. Er wordt proactief gewerkt aan het continu verbeteren van processen en procedures en er zijn procedures ingericht om actief in de gaten te houden wanneer systemen moeten worden veranderd. Trainingen worden structureel ingezet en kennisdeling wordt gestimuleerd. Er wordt actief data verzameld om het functioneren te evalueren en te verbeteren.	1	
	22	Ons IT-landschap voldoet aan de kwaliteitseisen en is interoperabel. We hebben concrete eisen waaraan alle informatiesystemen moeten voldoen om de daarin beheerde informatie duurzaam toegankelijk te maken en houden.	Nee, ons IT landschap heeft alle kenmerken van eilandautomatisering.	Kwaliteitseisen en interoperabiliteit zijn beschreven maar niet afdwingbaar.	We hebben een centraal vastgesteld informatie- en automatiseringsbeleid waarin eisen worden gesteld aan de kwaliteit en interoperabiliteit van nieuwe IT-systemen. Op basis van een risicoanalyse wordt de prioriteit bepaald in de aanpak van	Ja, ons IT-landschap voldoet aan alle kwaliteitseisen en is interoperabel. Dit wordt ook periodiek geaudit en gerapporteerd aan de top van de organisatie.	1	De score geldt voor digitaal archief, voor papier is het wel op orde.
JR EN NALEVING	23	Onze DMS- en RMA-systemen zijn ingericht volgens de geldende (Rijks)standaarden (die maximaal gericht zijn op uniformiteit en standaardisatie). We sluiten zoveel mogelijk aan bij gezamenlijke inkoop en beheer van deze systemen.	Nee, wij hebben als organisatie een grote diversiteit aan DMS'en en RMAs die decentraal beheerd worden.	We hebben als organisatie vastgesteld beleid om tot rationalisatie van ons DMS en RMA landschap te komen.	Wanneer een DMS of RMA vervangen wordt, dan worden alle geldende (Rijks)standaarden inclusief eisen aan uniformiteit en standaardisatie bij de vervanging ingevuld.	Ja, wij hebben een uniform (d.w.z. zo min mogelijk verschillende systemen) en gestandaardiseerd DMS en RMA landschap en werken daarbij zoveel mogelijk actief samen met andere rijsoverheidspartijen om deze uniformiteit te bestendigen en samen verder te ontwikkelen.	1	
	24	Voor de inrichting van nieuwe werkprocessen en nieuwe informatiesystemen wordt al in de fase van het ontwerp beoordeeld welke maatregelen nodig zijn om de informatie die hierin omgaat duurzaam toegankelijk te maken en te houden. Hierbij wordt volledig voldaan aan de geldende eisen en aan het afwegingskader voor archivering by design (OUTO). NB. Archivering by design is hiermee een leidend principe binnen de reguliere ontwikkel- en beheerprocessen van de systemen.	Nee, bij de ontwikkeling van nieuwe werkprocessen en informatiesystemen wordt geen rekening gehouden met het principe en afwegingskader Archivering by design.	Het principe en afwegingskader Archivering by design wordt in het proces van systeemontwikkeling meegenomen als een van de nice-to-have's.	Het principe en afwegingskader Archivering by design is leidend bij systeemontwikkeling, maar niet afdwingbaar: comply or explain.	Ja, het principe en afwegingskader van Archivering by design is een leidend principe en wordt standaard meegenomen bij systeemontwikkeling.	2	De score betreft met name de nieuwe systemen, niet zozeer de werkprocessen. Daar zou een score 1 gelden.
	25	De ambtelijke en politieke leiding van onze organisatie dragen het belang van de informatiehuishouding actief en structureel uit. Zij geven zelf aantoonbaar het goede voorbeeld.	Nee, dat is niet het geval.	In voorkomende gevallen - vooral na incidenten - wordt daar aandacht aan gegeven.	Min of meer, vooral de CIO, directeur Bedrijfsvoering of andere manager verantwoordelijk voor informatiebeheer draagt daar actief aan bij.	Ja, de algehele ambtelijke en/of politieke leiding dragen daar actief aan bij en vervullen een voorbeeldfunctie.	2	Er is wel commitment, maar in de praktijk met name na incidenten. En er is ook verschil tussen de mate van commitment van de ambtelijke, politieke en militaire top
	26	Bij het lijn, midden en senior management van onze organisatie is duidelijk wie verantwoordelijk is voor welk deel van de informatiehuishouding.	Nee, daarover is niets vastgesteld/afgesproken.	Dat verschilt per afdeling/persoon.	We hebben die verantwoordelijkheid centraal vastgelegd en zijn bezig die tussen de oren te krijgen.	De verantwoordelijkheid maakt onderdeel uit van functioneringscyclus, de manager wordt er op beoordeeld.	1	
	27	De organisatie heeft met belangrijke (keten)partners met wie duurzaam in gezamenlijkheid een publieke taak wordt vervuld, afspraken gemaakt over de verdeling van verantwoordelijkheden voor het beheer van de informatie binnen dit (duurzame) samenwerkingsverband.	Nee, we hebben nog niet alle belangrijke partijen in beeld.	Daar zijn we mee bezig, maar het is niet altijd eenvoudig om een passende aanpak te bepalen.	Wanneer er sprake is van een wettelijke verplichting (bijv. AVG), zijn de afspraken over verantwoordelijkheid voor het beheer van informatie binnen de keten gemaakt. In andere gevallen nog niet altijd.	Ja, die afspraken over verantwoordelijkheid over het beheer van informatie binnen de keten zijn in ketenverband gemaakt en volledig operationeel.	3	De afspraken zijn er, naleving ervan is het knelpunt.
	28	Het management van de organisatie heeft in beeld waar de risico's en de knelpunten in informatiehuishouding zitten, weet wat er fout kan gaan en dat risicobeeld wordt ook regelmatig herijkt.	Nee, we hebben geen risicogebieden gedefinieerd. We komen in actie als een risico optreedt.	Na een incident worden noodzakelijke maatregelen getroffen voor het voorkomen van het nogmaals optreden van het risico.	Periodiek wordt de risicoanalyse geactualiseerd en vindt een evaluatie van de genomen maatregelen plaats.	Er wordt proactief gestuurd op risicogebieden, onder andere door monitoring van maatschappelijke, politieke en technische ontwikkelingen.	1	
29	Het management van de organisatie weet wat eventuele zwakke punten in onze informatiehuishouding zijn.	Nee, dat inzicht ontbreekt nog.	Er is een versnipperd beeld.	Aan dat inzicht wordt gewerkt (bijv. met behulp van de Baseline (Digitale) informatiehuishouding, of het actieplan).	Het management weet precies waar we staan en wat de prioriteiten voor verbetering zijn.	2		
30	Verbeterpunten zijn ingepland en de voortgang wordt regelmatig getoetst.	Nee, dat is niet het geval.	Min of meer, het is namelijk veelal op individueel niveau belegd.	Het eerste integrale plan voor verbetering is opgesteld.	Onze organisatie heeft een strategisch informatieplan die de jaarlijkse plannen, budgetten en prioriteiten van onze organisatie ondersteunt.	1		

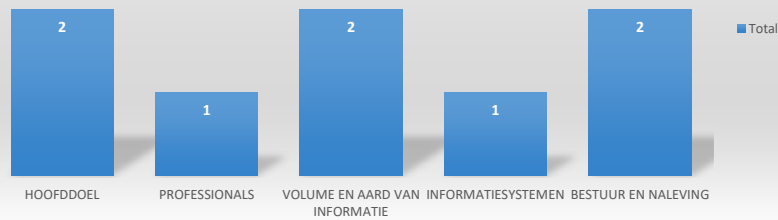
BESTUUR	31	<p>Informatiehuishouding heeft structureel een plek in de planning en control (P&C) cyclus van de gehele organisatie: er is een PDCA-verbeterloop ingericht (Plan-Do-Check-Act), gericht op permanente verbetering van de informatiehuishouding (denk hierbij aan het meetbaar maken van de status van informatiehuishouding binnen de eigen organisatie. Hoe de organisatie deze wil doorontwikkelen. Het opnemen van informatiehuishouding passages in financiële jaarverslagen van departementen en in de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk. Inzet van een informatieplan dat voor een gedeeld beeld van de prioritaire informatiebeleidsdoelstellingen voor de middellange termijn zorgt en aangeeft wat de balans gaat worden tussen beleidsgedreven, technologie gedreven en levenscyclus gedreven investeringen) (operationalisatie norm 3 toetsingskader IOE.)</p>	<p>Informatiehuishouding heeft nog geen of incidenteel een plek in de P&C cyclus.</p>	<p>We zijn bezig met het ontwikkelen van processen en producten om de informatiehuishouding structureel een plek te geven in de in de P&C cyclus. Dit wordt nog niet overal consistent toegepast.</p>	<p>De inbedding van de informatiehuishouding in de P&C cyclus is gerealiseerd. Processen, procedures en beleid zijn gedefinieerd en uitgevoerd. Verantwoordelijkheden zijn benoemd. Er zijn procedures ingericht om te evalueren.</p>	<p>De P&C cyclus van de informatiehuishouding is ingericht en de PDCA-verbeterloop functioneert in de praktijk. Er zijn procedures ingericht om actief in de gaten te houden wanneer informatiehuishouding moet worden veranderd. Er wordt actief data verzameld om het functioneren te evalueren en te verbeteren.</p>	1		
	32	<p>Eventuele additionele KPI's en hun status, die je onvoldoende belicht ziet in de voorgaande vragen, en die je wel in de organisatie zou willen meten, kunnen naar behoefte hier worden toegevoegd.</p>							

1
2
3
4

Row Labels	Gemiddelde van Nulmeting (niveau)
HOOFDDOEL	2
PROFESSIONALS	1
VOLUME EN AARD VAN INFORMATIE	2
INFORMATIESYSTEMEN	1
BESTUUR EN NALEVING	2
Grand Total	2

Gemiddelde van Nulmeting (niveau)

VOLWASSENHEIDSNIVEAU



Actielijn

Niveau 4: Gemanaged

Er is compliancy by design. Werkzaamheden zijn gekoppeld aan de visie en strategie van de organisatie. Processen en procedures zijn geïntegreerd in de organisatiestructuur. Er wordt proactief gewerkt aan het continu verbeteren van processen en procedures en er zijn procedures ingericht om actief in de gaten te houden wanneer systemen moeten worden veranderd. Trainingen worden structureel ingezet en kennisdeling wordt gestimuleerd. Er wordt actief data verzameld om het functioneren te evalueren en te verbeteren.

Niveau 3: Gedefinieerd

Er wordt gewerkt compliant aan de vereiste kaders. Processen, procedures en beleid worden gedefinieerd en uitgevoerd. Verantwoordelijkheden worden benoemd. Benodigde vaardigheden zijn gedefinieerd en trainingen vinden plaats op eigen initiatief. Strategie en visie zijn ontwikkeld. KPI's worden benoemd. Er zijn procedures ingericht om te evalueren wanneer systemen moeten worden veranderd.

Niveau 2: Herhaalbaar

Er ontstaat bewustwording voor het beschrijven van processen, procedures en beleid maar zover deze er zijn worden ze vooral ad hoc en inconsistent toegepast. De minimale vaardigheden voor het uitvoeren van taken zijn gedefinieerd. Trainingen zijn mogelijk maar worden gedaan zonder achterliggend plan. Verantwoordelijkheden zijn beschreven.

Niveau 1: Ad hoc (initieel)

Er wordt ad hoc en reactief gewerkt. Processen, procedures en beleid zijn niet gedefinieerd. Verantwoordelijkheden zijn niet belegd. Missie en visie ontbreken.