



Afkortingenlijst  
**Informatie op Orde**  
2021-2026

**Ministerie van Financiën**



## Colofon

<b>Opdrachtgever</b>	Bestuursraad
<b>Auteur</b>	Persoonsgegevens
<b>Programma</b>	Informatie op Orde
<b>Datum</b>	28 januari 2022
<b>Versie</b>	2.0
<b>Status</b>	Definitief
<b>Inlichtingen</b>	Programmadirectie Informatie Op Orde <a href="mailto:Informatie.op.orde@minfin.nl">Informatie.op.orde@minfin.nl</a>



Afkorting	Betekenis
AFM	Autoriteit Financiële Markten
AL	Actielijn van het programma Informatie op Orde
AV	Programma Ambtelijk Vakmanschap
BR	Bestuursraad van het ministerie van Financiën
BRC	Bureau Regeringscommissaris IHH
CEA	Commissie Eindtermen Accountantsopleiding
DG'n	Directoraten Generaal
DG's	Directeuren Generaal
DGBD of BD	Directoraat Generaal Belastingdienst
DGD of D	Directoraat Generaal Douane
DGFZ	DG Fiscale Zaken
DGRB	DG Rijksbegroting
DGTSL of TSL	Directoraat Generaal Toeslagen
DMS	Document Management Systeem
DNB	De Nederlandse Bank
GOP	Gemeenschappelijk Ontwikkel Perspectief
GT	Generale Thesaurie
ICBR	Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk
IHH	Informatiehuishouding
IOO	Informatie op Orde
IBDT	Inspectie Belastingdienst, Douane en Toeslagen
IOWJZ	Inderdepartementaal Overleg Wetgeving en Juridische Zaken
IV	Informatievoorziening
KD	Beleidsdepartement van het ministerie van Financiën
KWIV	Kwaliteitsraamwerk Informatievoorziening
PLOOI	Platform Open Overheidsinformatie
POK	Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag
PRISMA	Parlementair Registratie en Informatie Systeem
QA / RC	Quality Assurance / Risk Control
RDDI	Rijksprogramma Duurzame Digitale Informatiehuishouding
WAU	Programma Werk aan Uitvoering
WK	Waarderingskamer
WOB	Wet Openbaarheid van Bestuur
Woo	Wet Open Overheid (opvolger WOB)
ZBO's	Zelfstandige Bestuursorganen



Departementale verander- en communicatiestrategie  
**Informatie op Orde**  
2021-2026

**Ministerie van Financiën**  
December 2021



# Colofon

<b>Opdrachtgever</b>	Bestuursraad		
<b>Auteur</b>	<table border="1"><tr><td>Persoonsgegevens</td></tr><tr><td>Persoonsgegevens</td></tr></table>	Persoonsgegevens	Persoonsgegevens
Persoonsgegevens			
Persoonsgegevens			
<b>Programma</b>	Informatie op Orde		
<b>Projectcode</b>	F-AL4-007		
<b>Datum</b>	10 december 2021		
<b>Versie</b>	1.0		
<b>Status</b>	Definitief		
<b>Inlichtingen</b>	Programmadirectie Informatie Op Orde <a href="mailto:Informatie.op.orde@minfin.nl">Informatie.op.orde@minfin.nl</a>		



# Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
Verander- en communicatiestrategie	4
Veranderen en communiceren	4
Leeswijzer	4
<b>Communicatie &amp; verandering</b>	<b>5</b>
Stappen	6
<b>Veranderstrategie</b>	<b>7</b>
Uitgangspunten bij de veranderstrategie	7
Aandachtspunten bij het uitwerken van de veranderstrategie	8
Voeden van het <i>willen</i>	9
Voeden van <i>kunnen</i>	9
<b>Communicatiestrategie</b>	<b>11</b>
Uitgangspunten communicatie	11
Communicatie niveaus	11
Communicatie middelen	11
Kernboodschap	12
Afzender	12
Communicatie organisatie	12
Betrokkenen	12
<b>Risicomanagement op verandering en communicatie</b>	<b>13</b>

# Inleiding

April 2021 is het interdepartementaal actieplan 'Open op Orde' verschenen. In het verlengde daarvan is voor het ministerie van Financiën het departementaal actieplan geschreven en het programma Informatie op Orde gestart. Deze verander- en communicatiestrategie is bijlage 2 bij het Programmaplan Informatie op Orde.

Het voornaamste beoogde effect van programma Informatie op Orde is het veiligstellen, versterken en verbeteren van de duurzame toegankelijkheid van informatie. Zodat deze informatie kan dienen als 'werkgeheugen' en bovendien beschikbaar en bruikbaar is voor publieke verantwoording en zo nodig als bewijs van rechten en plichten van burgers.

Meer specifiek is een betere informatiehuishouding noodzakelijk om informatieverzoeken van parlement, pers, burgers en bedrijven volledig te kunnen beantwoorden en openbaarmaking en transparantie binnen de wettelijke kaders te verruimen. Om dit effect te realiseren moeten diverse zaken worden opgepakt, zowel met betrekking tot afspraken en processen, in de tooling als in het leidinggeven aan en het gedrag van alle medewerkers.

## Verander- en communicatiestrategie

Deze strategie gaat in op de uitgangspunten voor verandering en communicatie waarmee de veranderopgave gerealiseerd gaat worden. Ook beschrijven we de eerste concrete stappen waarmee de strategie vorm krijgt en er toegewerkt wordt naar verdere concretisering. Deze verander- en communicatiestrategie is dus geen gedetailleerde routekaart met veranderinterventies leidend naar de gewenste eindsituatie. Eind Q1 2022 volgt op basis hiervan een plan van aanpak voor de langere termijn met een mijlpalenplanning en concrete interventies.



<sup>1</sup> Inclusief CEA en Waarderingskamer

Daarnaast beschrijft dit plan van aanpak de uitgangspunten voor verandering en communicatie.

## Veranderen en communiceren

Waarom zitten het verander- en communicatiestrategie in één document? Veranderingsprocessen zijn voor een belangrijk deel een dialoog tussen actoren in en over de verandering. In het veranderproces werk je met elkaar toe naar nieuwe situaties en werkwijzen. Communicatie is het instrument dat bovenop het eigenlijke veranderproces moet worden ingezet om de inhoudelijke verandering voor elkaar te krijgen. De veranderstrategie heeft op zijn beurt gevolgen voor de communicatiestrategie; wat is de keuze voor de toon en inhoud, wanneer is het één en wanneer twee richtingsverkeer is, etc.

Dit document geeft inzicht in de wijze waarop we tot verandering en verbetering willen komen ten aanzien van de informatiehuishouding en -voorziening. We verwachten op basis van de praktijk de plannen (en de uitvoering ervan), steeds verder aan te scherpen.

Dit document omvat alle onderdelen van het ministerie van Financiën; het Beleidsdepartement<sup>1</sup>, het Directoraat-Generaal Belastingdienst (DG Belastingdienst), het Directoraat-Generaal Toeslagen (DG Toeslagen) en het Directoraat-Generaal Douane (DG Douane).

## Leeswijzer

- Deze verander- en communicatiestrategie beschrijft de uitgangspunten en stappen om te komen tot de beoogde verandering.
- Deze strategie voorziet niet in alle concrete tot 2026, maar beschrijft het lerende proces om deze reis met elkaar te maken.
- Deze strategie voorziet wél in de eerste fase van deze reis. De fases zoals in deze strategie beschreven, zijn al de eerste interventies richting de organisatie.
- In dit document schrijven we vanuit 'wij'. Veranderen en communiceren is bij uitstek mensenwerk en een gezamenlijke inspanning. Daarom schrijven we niet vanuit de afstandelijke en objectieve derde persoon enkelvoud. 'Wij' staat in dit stuk altijd voor de programmadirectie IOO, al dan niet in samenwerking met de relevante stakeholders.

# Communicatie & verandering

Zoals in de inleiding beschreven is er een nauwe verwevenheid tussen de verander- en communicatiestrategie. In dit hoofdstuk beschrijven we de stappen die we zetten in de verschillende stappen.

## 1. Inrichten verandertafel

We nodigen relevante partijen (IV, CIO Office, communicatie afdelingen O&P, Leren & Ontwikkelen) van de diverse onderdelen uit aan de verandertafel. Zo hebben we de actoren bijeen die een rol hebben bij de implementatie en realisatie van de doelen van het programma. Eventueel organiseren we werkgroepen voor specifieke onderdelen, ontwikkeldoelen of activiteiten.

## 2. Inrichten communicatietafel

De communicatieadviseurs van de uitvoerings DG'n sluiten aan bij de communicatietafel. Hier stemmen we de communicatie voor het departement en de verschillende onderdelen af.

## 3. Gebruik van de "Kenniskaart werken met overheidsinformatie"<sup>2</sup> om te analyseren en monitoren.

Aan de hand van de kenniskaart wordt onderzocht in hoeverre de kennis en het gewenste gedrag aanwezig is. Indien onvoldoende inventariseren wat er nodig is aan informatie en wat nodig aan tooling, facilitering, leer en ontwikkelactiviteiten, etc. om tot het gewenste gedrag te komen. Dit gebeurt bij de verschillende doelgroepen (management, beleid, staf en uitvoering) en bij de diverse organisatieonderdelen door middel van kwalitatief actie-onderzoek.

## 4. Opstellen matrix doelen en doelgroepen

Vanuit de verandertafel stellen we een matrix op met de doelen en de verschillende doelgroepen (in verschillende rollen). We actualiseren, toetsen en verrijken deze matrix continu door deze te delen met partners binnen en buiten het ministerie van Financiën. Praktische wensen en behoeften uit de analysefase delen we met de programma- en projectmanagers om te adresseren bij de uitvoering van de actielijnen. Wij bespreken de wisselwerking tussen de veranderopgave en de praktische ondersteuning gedurende het programma continu met de programmamanagers.

## 5. Continu communiceren en voorlichten over "werken met overheidsinformatie"

- Communiceren over informatiebeleid waar mogelijk, nodig en gewenst.
- Borgen van bewustzijn door de informatie duidelijk te ontsluiten.
- Voorzien in benodigde praktische handvatten (handleiding, training, werkinstructie) voor het werken met overheidsinformatie.

## 6. Ondersteunen van het implementeren van informatiebeleid conform de visie

- Het gezamenlijk ontwikkelen van indicatoren waaraan men de gewenste informatiepraktijk kan herkennen, meten en monitoren.
- In de praktijk (laten) organiseren en begeleiden van workshops, bijeenkomsten over implementatie informatie beleid.
- Het ondersteunen van leidinggevenden bij het nemen van hun rol.

## 7. Agenderen en signaleren

- Verbinden van parallelle ontwikkelingen binnen Financiën van initiatieven en programma's, ook rijksbreed.
- Bieden van overzicht en inzicht van wie wat doet met betrekking tot informatiehuishouding en -voorziening (inclusief overlap en witte vlekken).
- Oppakken van signalen en openstaan voor signalen uit de praktijk
- Stakeholdersmanagement: overleg met relevante partijen, zoals opdrachtgever, RDDI, gedragsnetwerk, partijen bij Financiën, bij douane, bij Toeslagen en bij Belastingdienst, en dwarsdoorsnedes, etc.

## 8. (Mede) vormgeven en ondersteunen van kansrijke initiatieven

- Identificeren van relevante thema's voor werkgroepen
- Trekken van werkgroepen (klein aantal)
- Het managen van projecten die noodzakelijk zijn:
  - Onderzoeksactiviteiten
  - Plenaire bijeenkomsten met een specifiek thema

<sup>2</sup> De kaart is gemaakt in opdracht van Rijksprogramma Duurzame Digitale Informatiehuishouding (RDDI).



## Stappen

Stappen	Doel	Wat
Fase 1: Richten		
okt-jan 2021	Bekendheid geven aan programma IOO	Informerende organisatie over het programma, de inrichting en de doelen.
nov-dec 2021	In kaart brengen huidige situatie	Inventariseren lopende verander activiteiten Inrichten verandertafel
nov-dec 2021	Afstemming communicatie	Inrichten communicatietafel
nov 2021-mrt 2022	Bepalen doelen IOO	Onderzoek onder gebruikers naar houding en gedrag en onderliggende mechanismen (start binnen KD, opschalend ism DG'n naar gehele departement) Opstellen doelgroepen en doelenmatrix Voeden actielijnen met praktische behoeften gebruikers(onderzoek)
Fase 2: Inrichten		
Q1 2022	Bepalen interventies	Mijlpalenplanning: concreet formuleren van gewenst gedrag en interventies
Fase 3: Verrichten		
2022 - 2026	Uitvoeren interventies adhv mijlpalenplanning	Betrekken medewerkers door feedback op implementatie (gebruikersonderzoeken) Medewerkers eigen bijdrage in het proces laten bepalen Voortgang van programma en bijdrage medewerkers delen Hulpbronnen aanbieden om te faciliteren
	Collega's faciliteren	Vanuit projecten worden praktisch handvatten geboden om informatie op orde te krijgen op basis van gebruikersperspectief
continu	Bijstellen matrix en mijlpalen planning	Agenderen en signaleren van ontwikkelingen vanuit verandertafel en communicatietafel Uitwisselen gebruikersbeleving door programmamanagers Identificeren kansen vanuit rijksbrede, interdepartementale, departementale en/of DG-specifieke initiatieven
Fase 4: Bestendigen		
continu	Borgen IOO in bedrijfsvoering	Benoemen resultaten in relatie tot oude situatie Dashboard borgen in werkwijze en rapportages (P&C-cyclus?) Voeden dialoog over dashboard als onderdeel standaard werkwijze

# Veranderstrategie

## Uitgangspunten bij de veranderstrategie

Het woord veranderen is te typeren als een containerbegrip en er zijn tal van scholen, benaderingen en overtuigingen over de juiste aanpak. Wij kiezen voor een doordachte en pragmatische aanpak.

1. **Het generieke actieplan Open op Orde is uitgangspunt.** Het generieke actieplan is het kader van waaruit we werken. Het doel is het op orde brengen van de informatiehuishouding (IHH), zodat de informatievoorziening (IV) op de goede manier aan burgers, bedrijven, parlement en journalisten kan plaatsvinden.
2. **Het op orde brengen en houden van de informatiehuishouding en -voorziening is een verantwoordelijkheid van het hele Rijk, die gerealiseerd kan worden als alle onderdelen weten, kunnen en doen.** Het programma is primair gericht op de onderdelen in het financiën domein - directe verantwoordelijkheid voor het ministerie van Financiën en houdt nauw contact met andere betrokkenen bij Informatie op Orde in de Rijksoverheid gezien de gezamenlijke opgave.
3. **We hebben oog voor de specifieke praktijk en context van betrokken organisaties.**  
De onderdelen in het financiën domein: beleidsdepartement, DG Belastingdienst, DG Douane, DG Toeslagen kennen allen een eigen specifieke historie, context en ontwikkeling en hebben elk actieplannen. Daarmee houden we rekening en realiseren we de vormgeving en uitvoering van dit programma zoveel mogelijk samen met de actoren in de organisatie (co-creatie). 'One size fits all' is niet realistisch. We zullen dus per actielijn en per organisatie maatwerk realiseren. Dit is belangrijk voor de uiteindelijke borging en verankering van het beoogde gedrag en resultaat.
4. **Medewerker staat centraal; proces en systeem zijn ondersteunend om het gedrag mogelijk te maken.**  
Proces en systeem zijn ondersteunend aan de medewerker. Hoe goed de systemen, het proces en/of de ondersteuning ook is, het werkt pas als er ook daadwerkelijk mee wordt gewerkt. Bij de gedragsverandering die hierbij nodig is, gaat het uiteindelijk om twee factoren: willen (motivatie) en kunnen (in staat zijn of jezelf achten).

- *Willen:* Mensen willen vaak best wel veranderen, maar willen niet veranderd worden. Het gaat er in veel gevallen om dit mogelijk te maken, zodat het leidt dat mensen het gaan *kunnen*.

Er kan sprake zijn dat betrokkenen niet precies weten wat het gewenste gedrag is of daarover tegenstrijdige signalen krijgen (resultaten binnen beperkte tijd realiseren, sommige signalen zijn niet welkom, etc.) of dat er te weinig ondersteuning wordt ervaren. Bij het willen speelt ook dat mensen verschillen in waardoor ze gemotiveerd worden. Bij het formuleren van de opgave en de bijbehorende aanpak wordt bovenstaande zoveel mogelijk meegenomen.

- *Kunnen:* Mensen vertonen het gewenste gedrag als ze het willen én over de kennis, vaardigheden en faciliteiten beschikken. Bij faciliteiten gaat het om goed werkende systemen, ondersteuning, maar ook tijd om het te doen. Hierbij spelen directe leidinggevenden een cruciale rol.

Daarnaast zijn er externe omstandigheden die van invloed zijn. Het programma pleit daarom bij het ontwikkelen van de individuele capaciteiten van medewerkers via opleiding en kennisoverdracht, daar waar nodig rekening te houden met de verschillende leerstijlen.

Sommige situaties hebben baat bij een simpele en directieve manier van implementeren, andere situaties hebben een ontwikkelgerichte en participatieve aanpak nodig. Zo zijn diverse gedragsinterventies beschikbaar; leren en opleiden, nudging, harde techniek of handhaving.

Daarnaast zijn de actielijnen gericht op het organiseren van de ondersteunende collega's, processen en systemen om belemmeringen weg te nemen en ook kansen te zien. Hierbij staat de gebruikerservaring en continue dialoog met medewerkers centraal.

Het wegnemen van belemmeringen en bieden van kansen, voedt vervolgens weer het *willen*.

5. **We kiezen steeds voor de zo eenvoudig mogelijke veranderaanpak(ken).** We stemmen de aanpak af op de situatie, type doel en doelgroep. Zo bekijken we steeds of het over *veranderen* gaat of dat er behoefte is aan *verbeteren*. Verbeteren is over het algemeen minder ingrijpend en sneller te realiseren. Er wordt gemakkelijk gesproken over 'veranderen', terwijl het soms in de kern kan gaan om 'verbeteren'. Neem bijvoorbeeld de volgende casus: men is ontevreden over hoe een bepaald overleg gaat, mensen komen niet op tijd en zijn niet voorbereid. Als je gaat 'verbeteren', worden er afspraken gemaakt om te zorgen dat men wel op tijd komt en beter is voorbereid. Als je gaat 'veranderen', dan stop je met het overleg en wordt de afstemming op een andere manier vormgegeven.
6. We zijn zo **lerend** mogelijk: voor onszelf en voor anderen: we reflecteren op en leren van onze acties. Hierbij zoeken we naar patronen en onderliggende mechanismen achter het gedrag.
7. We organiseren (regelmatig) **feedback** op de **effectiviteit** van de interventies. Zo houden we vinger aan de pols met betrekking tot de effectiviteit van de verandering. Hierbij letten we steeds op het *willen en kunnen*.  
  
Met behulp van en inzet van verschillende methoden van (gebruikers) onderzoek (pretesten, dummy's testen, effect meten) kan samen met de doelgroep tools, processen en systemen worden geïmplementeerd. Hierdoor krijgen we feedback op de mate waarin de tools, processen en systemen leiden tot het gewenste resultaat, waardoor we in toenemende mate inzicht krijgen in de effectiviteit van de interventies en de tooling.
8. We dragen **inzichten** en **opbrengsten** uit. Bij toepassing van deze ontwerpeisen is het gevolg dat 'iedereen kan profiteren van de inzichten van iedereen' in de IV en IHH praktijk en daardoor de IV en IHH praktijk geheel op hoger plan (in praktijk, uitvoering en inzichten mbt IV en IHH) kan komen. De kleinere partijen in de periferie van het Rijk kunnen allemaal meeliften op de gedeelde inzichten.
9. **We zijn congruent in aanpak en doel**, want consequent en consistent gedrag is effectief en communiceert krachtig. ("practice what you preach").

10. **Borgen & consolideren.** Het programma is tijdelijk van aard. Wij richten de verandering in vanuit de gewenste eindsituatie en dragen zorg voor de overdracht en inbedding in de organisatie. Dit doen wij door het gezamenlijk met de organisatie in te richten. Direct leidinggevend hebben hierin een sleutelpositie. In de veranderde organisatie zijn zij het die de nieuwe norm bestendigen door prioriteit te geven aan het onderwerp: in sturing, tijd en aandacht.

### Aandachtspunten bij het uitwerken van de veranderstrategie

Het programma IOO is niet het eerste en enige initiatief dat gericht is op verandering bij het ministerie van Financiën. Er bestaan diverse projecten en programma's gericht op verandering in kennis, houding, gedrag, leiderschap en cultuur. Het is ook niet het eerste of enige initiatief gericht op informatiehuishouding.

Om de medewerkers van het ministerie van Financiën niet te overspoelen met initiatieven, stemmen we de werkzaamheden met elkaar af aan een 'verandertafel'. Hieraan verzamelen we de collega's die op dit moment betrokken zijn bij leer- en ontwikkel, cultuur of organisatieontwikkelingsprogramma's binnen het ministerie van Financiën.

Door de verschillende lopende initiatieven bijeen te brengen, maken we gebruik van de energie die er al is binnen de organisatie en betrekken we de mensen die hier al mee bezig waren. Waar het mogelijk is ergens op aan te haken of een lijn te versterken, geniet dit de voorkeur. Mochten juist nieuwe impulsen nodig zijn voor een meer succesvolle voortzetting, dan dragen wij hieraan bij...mét de lijn, om vanaf het begin duurzame borging te organiseren.

#### Capaciteit en aandacht

Het vergt capaciteit en aandacht om dit voor elkaar te krijgen: van de ambtelijke top, de logische partners bij deze verandering, zoals eenheden I en O&P en L&O en ook van iedereen die aan het werk is.

De medewerkers van het ministerie van Financiën hebben een dubbelrol: zijn tegelijkertijd degene die 'anders' moeten gaan handelen, als veranderaars. Iedereen heeft immers een voorbeeldfunctie voor elkaar. We zitten met elkaar in hetzelfde schuitje en moeten elkaar scherp houden op dit onderwerp.

### *Inventariseren op basis van kenniskaart*

Bij de inventarisatie gebruiken we de Kenniskaart 'Werken met overheidsinformatie'<sup>3</sup> als praatplaat. Dit geeft ons een gemeenschappelijke basis en overzicht van de opgave.

Deze kenniskaart is gemaakt in opdracht van het Rijksprogramma Duurzaam Digitale Informatiehuishouding (RDDI). De kenniskaart bevat antwoorden op 2 vragen:

1. Waarom is het belangrijk dat we goed werken met overheidsinformatie?
2. Wat moeten we minimaal weten over (het werken met) overheidsinformatie?

Wij vragen hierbij steeds: wordt dit zo ervaren, is deze uitspraak realiteit, wordt deze nageleefd, zo nee, wat vormt daarbij de belemmering en wat zou daarvoor en oplossing kunnen zijn.

De uitvoering van de inventarisatie gebeurt aan de hand van actieonderzoek. Dat is een vorm van kwalitatief onderzoek waarbij gedurende de uitvoering van het onderzoek al gebruikt gemaakt wordt van de resultaten.

### *Continue ontwikkeling*

In een iteratief proces krijgen de activiteiten om de beoogde veranderingen te realiseren steeds verder vorm. Daarbij steeds rekening houdend met de verschillende rijks brede initiatieven, actielijnen en de actieplannen van de uitvoeringsorganisaties.

Vandaar dat een eerste (en continue) activiteit het opstellen en bijhouden van een matrix met de doelen en de verschillende doelgroepen (in verschillende rollen) is.

Daarbij wordt de inhoud van de matrix getoetst en mogelijk verrijkt, door het delen met partners zowel binnen het ministerie van Financiën als daarbuiten.

Vervolgens worden en zijn er mijlpalen bepaald voor het programma en gaan we daarmee aan de slag. Daar waar het stukt, hapert, vertraagt, vastloopt wordt het interessant om gericht feedback op te halen en aandacht te geven.

Bij de feedback wordt gelet op:

- *het willen*
  - de mate van urgentie voor het veranderdoel,
  - de mate van betrokkenheid bij veranderdoelen, veranderaanpak en veranderprogramma's,
  - bereid zijn om anders te doen en het nieuwe gedrag te internaliseren,
  - motivatie.

- *het kunnen*
  - wat kan bijdragen waardoor men zich in staat voelt om zich anders te gedragen/anders te handelen qua capaciteiten, faciliteiten én ondersteuning,
  - beoordeling van (verander)interventies.

### *Voeden van het willen*

Vanuit de kernboodschap (zie communicatiestrategie) kunnen hierop aansluiten en het *willen* voeden. We sluiten aan bij de gedrevenheid voor het publiek belang waarmee ambtenaren hebben gekozen voor het openbaar bestuur: om de wereld een beetje beter te maken vanuit hun vakgebied (zie het werkgeversmerk in wording). Bij deze gedrevenheid past ook de verantwoordelijkheid voor informatiehuishouding.

De wens om informatie op orde te krijgen is immers niet alleen ingegeven door de Parlementaire Onderzoekingscommissie Kinderopvangtoeslag of de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsinstellingen...die was er altijd al. De randvoorwaarden en faciliteiten zijn er niet altijd geweest en daar gaan we nu aan werken.

De Regeringscommissaris is nu aangesteld om hier een versnelling aan te geven en lijnen bij elkaar te brengen. En zo is IOO bij het ministerie van Financiën opgestart om dit voor het ministerie van Financiën te doen.

### *Voeden van kunnen*

*Kunnen* bestaat uit drie onderdelen:

- A. capaciteiten
- B. faciliteiten
- C. bevestigen

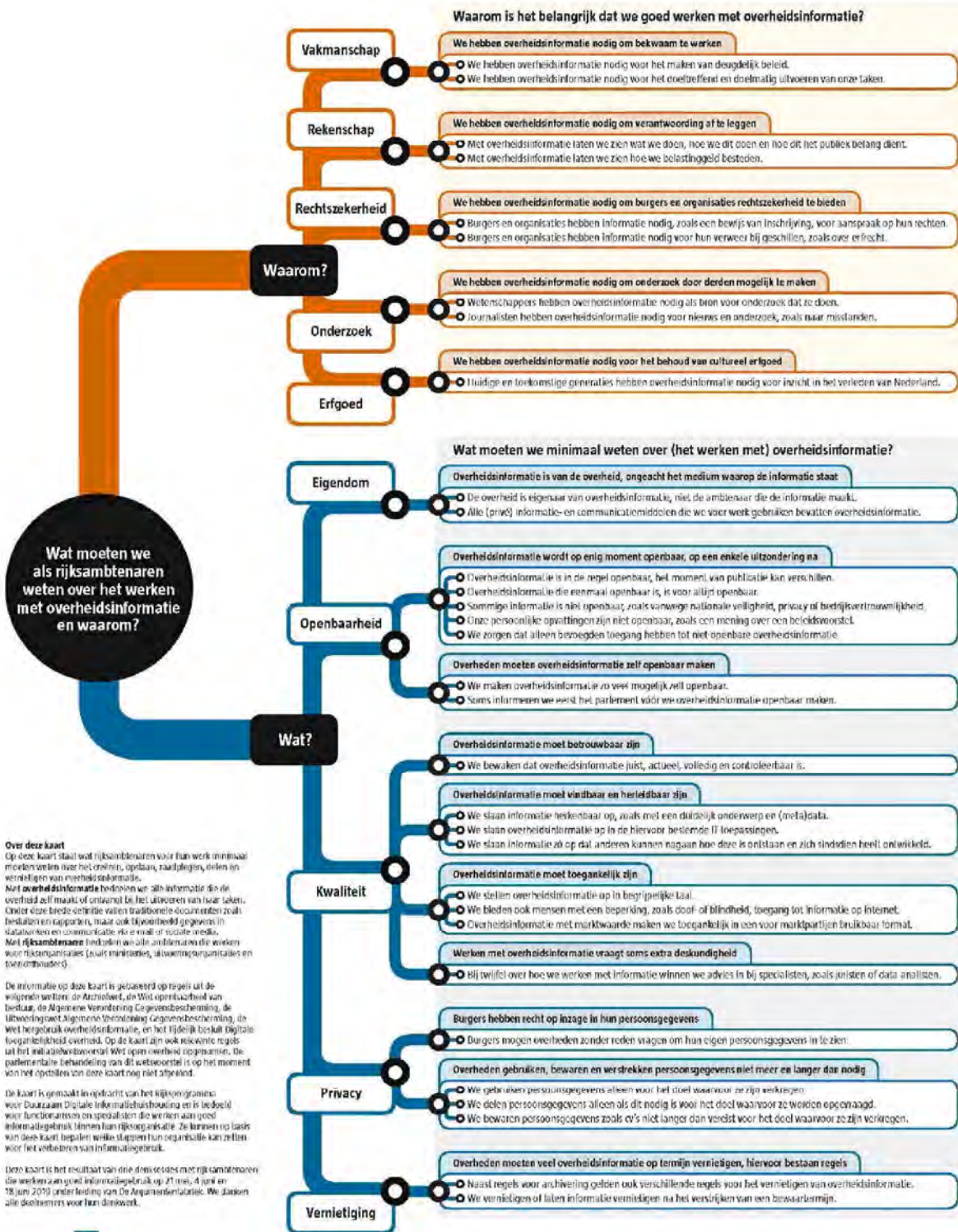
Ad A. Collega's moeten over de juiste informatie, instructie, training en vaardigheden beschikken. Deze bepalen we op samen met de doelgroep.

Ad B. Het duidelijk beschikbaar stellen en toegankelijk maken van randvoorwaarden en hulpmiddelen stelt collega's in staat om het gewenste gedrag te vertonen. En ook wat het handelingsperspectief is als deze faciliteiten er niet zijn.

Ad C. Door feedback te geven over de voortgang (KPI's) worden collega's bevestigd dat 'we' het kunnen en dat we - stapje voor stapje - dichterbij ons doel komen. Daarnaast communiceren we goede voorbeelden om de haalbaarheid van het gewenste gedrag te laten zien.

<sup>3</sup> Zie pagina 10

# Kenniskaart Werken met overheidsinformatie



# Communicatiestrategie

Het programma Informatie op Orde opereert binnen het Ministerie van Financiën, DG Belastingdienst, DG Toeslagen en DG Douane. Op basis van de veranderuitgangspunten kiezen we bij de communicatie om het de bestaande kaders, kanalen en stijl van de organisatie (onderdelen) te handteren.

## Uitgangspunten communicatie

1. Communicatie verwijst waar mogelijk steeds naar het einddoel van IOO: informatie op orde.
2. We bieden een wenkend perspectief en geen afrekening met het verleden.
3. Transparantie, helder & duidelijk: niet 'draaien', geen verborgen agenda en het verleden niet verbloemen. En geen jargon hanteren.
4. Pro-actief: niet wachten tot het moet, maar communiceren als het kan om verrassingen te voorkomen
5. Rijksbreed als kan...
6. ...maatwerk waar nodig voor overzichtelijkheid van medewerkers richting departement of uitvoerings DG.
7. Wij zoeken aansluiting bij communicatie over onderwerpen die deze opgave raken om continu aandacht te houden voor het onderwerp.
8. Consistentie op alle niveaus en tussen alle onderdelen, zodat de boodschap beklijft.
9. Visualiseren: informatiehuishouding en voorziening is een vrij technisch onderwerp. Om tot de verbeelding te spreken, gaan we zoveel mogelijk vangen in beelden.
10. Het programma IOO richt zich op informatiehuishouding en *voorziening*. Daarmee ligt onze eigen communicatie onder een vergrootglas. Wij moeten het goede voorbeeld geven.

## Communicatie niveaus

Bovenstaande uitgangspunten (als ook de verander uitgangspunten) worden toegepast in alle communicatie van het programma IOO.

Voor programma Informatie op Orde communiceren we over drie assen:

1. communicatie *over* het programma: hierbij gaat het om het informeren van alle stakeholders over de voortgang van het programma. Dit betreft zowel in- als externe communicatie.
2. Communicatie *vanuit* het programma: de communicatie over de individuele actielijnen en projecten om de projectdoelstellingen te realiseren.
3. Communicatie *binnen* het programma: communicatie tussen de verschillende partijen die betrokken zijn bij de uitvoering van het programma.

## Communicatie middelen

We maken (zoveel mogelijk) gebruik van de bestaande middelen voor interne communicatie. Deze zijn grofweg als volgt verdeeld over de verschillende assen.

### Over het programma IOO:

- Rapportages (programma verantwoording)
- Rijksportaal & intranetten Belastingdienst/Toeslagen/Douane
- Nieuwsbrief

### Vanuit het programma IOO:

- Thema websites: RDDI, Binnenlandse Zaken, etc.
- 'Op de werkplek'-informatie (posters/banieren)
- (Lunch)bijeenkomsten intern
- Inwerkprogramma
- Gecoördineerde lijncommunicatie
  - Werkoverleggen van teams
  - Mailing aan leidinggevenden
- Kanalen die horen bij de werkprocessen, om zoveel mogelijk 'op maat' en 'op tijd' te communiceren:
  - Functionele verzendlijsten en nieuwsbrieven
  - Informatie in software (denk aan hulppagina's)
  - Serviceberichten over HR, ICT of facilitaire zaken
- Handleiding en werkinstructies behorende bij de systemen en processen rondom IOO.

### Binnen het programma IOO:

- Conferenties/tafels/kennissessies (in- en extern)
- Dialoogsessies met medewerkers (klankbordgroepen)

## Kernboodschap

In de Kabinetsreactie op het rapport 'Ongekend onrecht' staat:

*Wij moeten onze informatie, ook volgens de Archiefwet, duurzaam toegankelijk, vindbaar, juist, volledig en betrouwbaar bewaren. Zodat wij ons handelen voor, tijdens en na afloop van het maken van beleid en wetgeving altijd onderbouwd kunnen verantwoorden.*

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

De rapporten 'Ongekend onrecht', 'Dementerende overheid 2.0' en een ongevraagd advies van de Raad van State hebben pijnlijk duidelijk gemaakt dat de overheid hier op dit moment niet in slaagt.

Vertaald naar medewerkersperspectief krijgen we hiermee de volgende kernboodschap:

*Samen voor een open overheid. Wij zorgen er met elkaar voor dat Informatie op Orde is, zodat ons werk voor burgers, bedrijven en het parlement én voor elkaar navolgbaar is. Hiermee verhogen we de kwaliteit van het beleid en versterken we het vertrouwen in de overheid.*

- het toevoegen van "voor elkaar" zorgt voor een direct eigen voordeel: het maakt het werk voor jezelf en je collega's makkelijker.
- het toevoegen van het vertrouwen haakt aan op de legitimiteit van de organisatie en gedrevenheid van collega's voor het publiek belang.

Deze kernboodschap geldt voor het programma IOO als geheel en het kerndepartement specifiek. Deze kan worden verfijnd voor individuele onderdelen. Vanuit deze kernboodschap kan een vertaling worden afgeleid voor actielijnen en projecten.

## Afzender

De juiste afzender is zeer bepalend voor de kracht van de boodschap...zeker van de ambtelijke top. Dit consequent toepassen draagt bij aan de begrijpelijkheid en geloofwaardigheid binnen de organisatie. Zo blijft duidelijk wie waarvan is en wie niet.

Daarom willen we dat de volgende partijen afzender worden op de verschillende onderwerpen:

Wie	Onderwerp
Persoonsgegevens	Synergie en overzicht van het programma
Programma/ Projectmanagers	Deelonderwerpen (in samenwerking met leveranciers)
Burgers, bedrijven parlement en media	Noodzaak en toepassing
Medewerkers	Het effect op het werk
Persoonsgegevens	Visie op het werk
	Verantwoordelijke voor informatiehuishouding en voorziening
Bestuursraad	Lijncommunicatie en voorbeeldfunctie management
DG Belastingdienst DG Toeslagen DG Douane Beleids DG'n	Over en voor hun DG
Lijn (afdeling/managers)	Processen en systemen (BOA, eenheid I, O&P)
Lijnmanagement (gehele organisatie)	Adopteren lijnverantwoordelijkheid van informatiebeheer

## Communicatie organisatie

Het programma werkt in een complex stakeholderveld met rijksbrede en interne partijen. Daarom moet de communicatie worden afgestemd tussen de verschillende betrokken partijen om consistentie en efficiency te behouden.

Om deze samenwerking te stroomlijnen, organiseren we een *communicatietafel* met vertegenwoordigers vanuit de verschillende organisatieonderdelen, waarbij we afstemmen met de rijksbrede communicatie.

Gezamenlijk stellen we een kalender op, die niet voor elk onderdeel hetzelfde hoeft te zijn. Door gezamenlijk op te trekken, kunnen we gebruik maken van elkaars ervaringen en middelen: rijksbreed, departementaal en voor de verschillende onderdelen en afdelingen.

## Betrokkenen

- Communicatieadviseur programma IOO
- Communicatieadviseurs vanuit Belastingdienst, Toeslagen en Douane
- Ondersteuning redactie communicatieafdelingen
- Ondersteuning RDDI met rijksbrede content
- Ondersteuning vanuit andere programma's (zie stakeholderoverzicht)

# Risicomanagement op verandering en communicatie

Het veranderproces is afhankelijk van veel variabelen en deze brengen allemaal risico's met zich mee. Om hierop goed te kunnen anticiperen houden we een risico-log bij, op basis waarvan we het verander- en communicatiestrategie halfjaarlijks (en indien nodig tussentijds) bijstellen.

- Programmamanager Professional en Informatiebeheer en communicatietafel bewaken het risico-log voor verandering en communicatie door het iedere bijeenkomst te agenderen
- De QA van programma Informatie op Orde adviseert bij risicobeheersing.





# Stakeholderanalyse **Informatie op Orde**

**Ministerie van Financiën**



# Colofon

<b>Opdrachtgever</b>	Bestuursraad
<b>Auteur</b>	Persoonsgegevens
<b>Programma</b>	Informatie op Orde
<b>Datum</b>	28 januari
<b>Versie</b>	2.0
<b>Status</b>	Definitief
<b>Inlichtingen</b>	Programmadirectie Informatie Op Orde <a href="mailto:Informatie.op.orde@minfin.nl">Informatie.op.orde@minfin.nl</a>



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1	Doel	4
1.2	Opzet	4
1.3	Continue ontwikkeling	4
1.4	Bijlagen	4
<b>2</b>	<b>Bijlage 1: Stakeholderoverzicht</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Bijlage 2: stakeholders en verbindingsmomenten</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Bijlage 3: overleggen</b>	<b>8</b>

# Inleiding

Bijgaand het overzicht van de belanghebbenden voor het programma Informatie op Orde. Het is een gecategoriseerde weergave van de belangrijkste belanghebbenden en hun betrokkenheid bij het programma. Deze versie is bijgewerkt in het overzicht van stakeholders en de wijze waarop verbinding wordt gelegd.

## 1.1 Doel

Het programmateam gebruikt dit overzicht om de verschillende belangen in de gaten te houden bij de uitvoering van het programma als geheel én de individuele projecten voor het beleidsdepartement (inclusief CEA en Waarderingskamer). Zo is de verander- en communicatiestrategie geschreven met deze doelgroepen in het vizier. Ook de geplande overleggen uit het programmaplans zijn hierop gebaseerd.

Het programma heeft regelmatig vanuit verschillende actielijnen met dezelfde stakeholders te maken. In dit document staat de relatie met de verschillende stakeholders en het programmateam beschreven, om duidelijk te maken wie eerste aanspreekpunt is.

De frequentie die we noemen in bijlage 2 gaat om de minimale frequentie van contact. Met veel van de stakeholders hebben we regelmatig contact vanuit de uitvoering van het programma.

## 1.2 Opzet

De stakeholders zijn geclusterd naar het type relatie tot het programma.

Stakeholders	
<i>Programmasturing</i>	Governance van het programma.
<i>Partners</i>	Partijen binnen het ministerie van Financiën met wie het programma samenwerkt in de uitvoering.
<i>Leveranciers</i>	Partijen buiten het ministerie die ondersteunende diensten bieden voor de uitvoering van de verschillende projecten.
<i>Rijksbrede samenwerking</i>	Interdepartementale samenwerkingsverbanden en programma's die raken aan het programma
<i>Programma uitvoering</i>	De partijen die worden geraakt door de verschillende projecten

## 1.3 Continue ontwikkeling

Gezien de veelheid aan rijksbrede initiatieven en snelle ontwikkelingen van het werkgebied blijft het stakeholdersveld in beweging.

In de programmateam-overleggen worden de relaties met verschillende stakeholders besproken en waar nodig bijgewerkt. Elk kwartaal wordt het stakeholderoverzicht geactualiseerd. Dit overzicht wordt gedeeld met en aangevuld door de programmamanagers vanuit DG Belastingdienst, DG Toeslagen en DG Douane.

Naast het overzicht (bijlage 1.) is er een tabel van de verschillende partijen en wie de verbinding vanuit het programma legt (bijlage 2.). Omdat we de relaties op dit moment nog aan het opbouwen en verkennen zijn, is dit document nog beperkt ingevuld.

## 1.4 Bijlagen

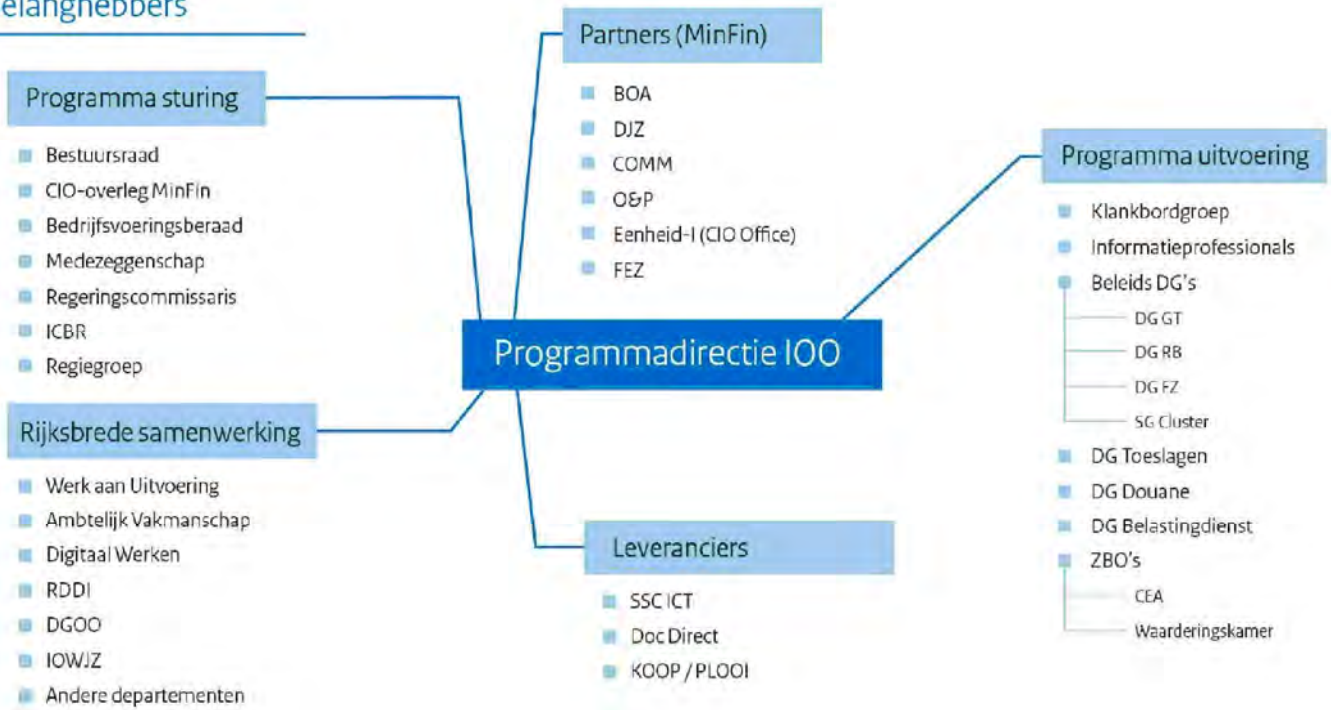
Bijlage 1: stakeholderoverzicht

Bijlage 2: stakeholders en verbindingsmomenten

Bijlage 3: overleggen

# Bijlage 1: Stakeholderoverzicht

## Belanghebbers



## Bijlage 2: stakeholders en verbindingsmomenten

Wie	Focus	Contactpersoon IOO	Frequentie
<b>Programmasturing</b>			
Bestuursraad	1	Persoonsgegevens	Maandelijks
Bedrijfsvoeringsberaad (kandidaat regiegroep / directeuren)	2		Halfjaar
Medezeggenschap	1		Halfjaar
Stuurgroepen uitvoeringsonderdelen	1		Maandelijks
ADR	2		Kwartaal
Audit comité	1		Half jaar
Programma team intern	1		Wekelijks
Regiegroep	1		Maandelijks
Klankbordgroep IOO	1		Maandelijks
<b>Programma uitvoering</b>			
Politiek top	2	Persoonsgegevens	Halfjaar
Stuurgroep IV en IHH / Open Overheid	2		Maandelijks
CIO-overleg (5 CIO's MinFin)	1		Kwartaal
Eigenaarsoverleg	2		Kwartaal
Medewerkers ministerie van Financiën	1		Maandelijks
<b>DG's</b>			
- DG Fiscale Zaken	1	Persoonsgegevens	Maandelijks
- DG Rijksbegroting	1		Maandelijks
- Generale Thesaurie	1		Maandelijks
- SG-cluster (ADR, AEFD, DRZ, FEZ, COMM, BOA, DJZ, BVA)	1		Maandelijks
- DRZ (SG cluster): apart ICT	1		Maandelijks
- DG Douane	1		Maandelijks
- DG Toeslagen	1		Maandelijks
- DG Herstel Toeslagen i.o.	1		Maandelijks
- DG Belastingdienst	1		Maandelijks
Programmamanagers UitvoeringsDG-en	1		Tweewekelijks
<b>ZBO's</b>			
- CEA	2	Persoonsgegevens	Maandelijks
- Waarderingskamer	2		Maandelijks
- DNB	3		Halfjaarlijks
- AFM	3		Halfjaarlijks
- Inspectie Belastingdienst Douane Toeslagen (iBDT)	2		Halfjaarlijks
<b>Programma's</b>			
- Werkagenda	3	Persoonsgegevens	Maandelijks
- Cultuur en leiderschapsprogramma's	3		Maandelijks
- GOP (Gemeenschappelijk Ontwikkel Perspectief)	2		Maandelijks
<b>Partners</b>			
BOA	1	Persoonsgegevens	Wekelijks
Communicatie	1		Wekelijks
Eenheid I / onderdeel bedrijfsvoering	1		Wekelijks
CIO-offices (ook BD/T/D)	1		Maandelijks
DocDirect medewerkers	2		Kwartaal
DJZ	1		Tweewekelijks
O&P	1		Maandelijks

<b>Partners</b>		
Facilitair	3	Halfjaarlijks
Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering (RAFEB)	2	Kwartaal
SSO O&P , L&O	1	Maandelijks
FEZ	1	Wekelijks
<b>Leveranciers</b>		
KOOP / PLOOI	2	Kwartaal
SSC ICT	2	Kwartaal
DocDirect	2	Kwartaal
<b>Rijksbrede samenwerking</b>		
SG-overleg	2	Maandelijks
CIO Rijk	2	Maandelijks
ICBR	2	Maandelijks
CIO-Beraad (interdepartementaal)	2	Maandelijks
DGOO	2	Kwartaal
IOWJZ	3	Halfjaarlijks
Regeringscommissaris	1	Maandelijks
RDDI	1	Maandelijks
Overheidsbreed Beleidsoverleg Digitale Overheid (OBDO)	1	Maandelijks
Open op Orde (overleg)	1	Maandelijks
Overleg implementatie beleidslijn (interdepartementaal)	2	Wekelijks
RDDI (stuurgroep)	2	Maandelijks
Interdepartementaal WOO overleg	2	wekelijks
Operatie Inzicht in Kwaliteit	3	Kwartaal
Interdepartementaal Overleg programma IV-IHH-PAV	3	Maandelijks
Ambtelijk vakmanschap (BZK Marc Alessi/Ellen Viergever)	2	Maandelijks
Ambtelijk vakmanschap (Melanie Linde – min fin)	2	Maandelijks
IHH-overleg	2	Maandelijks
Werk aan Uitvoering	3	Maandelijks
Digitaal Werken (stuurgroep)	2	Maandelijks
Doordacht omgaan met Data	2	Maandelijks

Persoonsgegevens

Bovenstaand de reguliere verbindingsmomenten met de stakeholders. Indien daar aanleiding voor is, zal er intensiever (tussendoor) contact zijn. Waar  achtervang en zal waar nodig ook structureel de verbinding overnemen of wordt dit ivm inhoud waargenomen door een van de Programmamanagers. De Programmamanagers (PM) zijn achtervang voor elkaar.

#### FOCUS

1. Sleutel: essentieel voor voortgang en/of succes van het programma.
  - a. Structureel frequent contact
  - b. Betrekken bij ontwikkeling
2. Belangrijk: grote betrokkenheid/overlap met het programma
  - a. Structureel contact
  - b. Geïnformeerd houden en samenwerken op onderdelen
3. Omgeving: raakvlakken met het programma
  - a. Synergie zoeken
  - b. Informatie beschikbaar stellen

## Bijlage 3: overleggen

Wie	Doel	Vertegenwoordiging FIN	Frequentie
<b>Interdepartementale overleggen</b>			
SGO	Regulier overleg SG'n	Persoonsgegevens	Wekelijks
ICBR	Ondersteunt SGO en besluitvormend inzake rijksbrede bedrijfsvoering		Maandelijks
CIO Beraad	Voorportaal ICBR.		Maandelijks
Stuurgroep RDDI	Stelt vast welke besluitvorming wordt doorgeleid naar het CIO beraad, ICBR en/of SGO		Kwartaal
IOWJZ	Stuurgroep voor wetgevingsbeleid en departement overschrijdende juridische zaken		Maandelijks
Stuurgroep Open Overheid	Stuurgroep tbv. Programma Open Overheid		Maandelijks
<b>Programma overleggen</b>			
Regiegroep IOO	Tactische besluitvorming en adviseren strategische besluitvorming	Persoonsgegevens	Maandelijks
Programmamanagers overleg IOO	Afstemmingsoverleg IOO en uitvoerings DG'n		Tweewekelijks
Stuurgroep per uitvoeringsDG	Dagelijkse aansturing		Maandelijks
Klankbordgroep IOO	Eerste portaal in besluitvormingscyclus		Maandelijks
Klankbordgroep Actieve Openbaarmaking	Vraagstukken mbt AO bespreken		Wekelijks
Financiële tafels	Doorspreken financiën IOO		Maandelijks
Verandertafel	Afstemmen initiatieven mbt communicatie- en veranderstrategie		Maandelijks
Communicatietafel	Afstemming communicatie activiteiten		Maandelijks
<b>Overige overleggen</b>			
Bestuursraad	Stukken ter strategische besluitvorming voorleggen	Persoonsgegevens	Maandelijks
pSG overleg IOO	Informerend dagelijkse opdrachtgever (pSG)		Wekelijks
Programmadirectie overleg	Wekelijks teamoverleg tbv voortgang en verdieping		Wekelijks
Stand-up	Dagelijks updatemoment		Dagelijks
PO Programmamedewerkers	Maandelijks individueel afstemmingsmoment		Maandelijks
Agendaoverleg	Vaststellen agenda		Tweewekelijks





Bijlage 4: Risicoanalyse  
**Informatie op Orde**  
2021-2026

**Ministerie van Financiën**



# Colofon

<b>Opdrachtgever</b>	Bestuursraad
<b>Auteur</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Persoonsgegevens</div>
<b>Programma</b>	Informatie op Orde
<b>Datum</b>	8 oktober 2021
<b>Versie</b>	1.0
<b>Status</b>	Definitief
<b>Inlichtingen</b>	Programmadirectie Informatie Op Orde <a href="mailto:Informatie.op.orde@minfin.nl">Informatie.op.orde@minfin.nl</a>



# Inhoudsopgave

<b>wConclusies en verantwoording</b>	<b>4</b>
1.1 Context	4
1.2 Scope van het risicomanagement	4
1.3 Scope van de initiële risicoanalyse	4
1.4 Werkwijze van het risicomanagement	5
1.5 Werkwijze van de initiële risicoanalyse	5
1.6 Overzicht risicostatus prioriteit	5
<b>Risico's per prioriteit</b>	<b>6</b>
2.1 Rijksprioriteit: Programma-organisatie	6
2.2 Rijksprioriteit: Nulmeting	7
2.3 Rijksprioriteit: Uitvoeringstoets	7
2.4 Rijksprioriteit: Actieve Openbaarmaking	8
2.5 Rijksprioriteit: Aansluiting PLOOI	8
2.6 Rijksprioriteit: E-mail archivering	9
2.7 Rijksprioriteit: Archivering appberichten	9
2.8 Rijksprioriteit: Webarchivering	9
2.9 Rijksprioriteit: Dashboard KPI	9
2.10 Rijksprioriteit: KWIV implementatie	9
2.11 MinFin prioriteit: Ontwikkeling DMS	10
2.12 MinFin verplichting: Woo	10
2.13 MinFin verplichting: Archiefwet	10

# Conclusies en verantwoording

De resultaten van de uitgevoerde risicoanalyse bevestigen het beeld van een opstartfase. Het programma is gepland met behulp van de informatie die op dit moment bekend is. Omdat er in deze opstartfase nog veel onbekend is, is de onzekerheid groot. Dat resulteert in een overall status "oranje". Op dit moment zijn er geen situaties die op korte termijn tot grote schade kunnen leiden, maar het is te vroeg om te constateren dat er sprake is van een beheerste situatie.

De te nemen maatregelen zijn dan ook primair gericht op het beperken van de onzekerheid en het bieden van duidelijkheid en stuurbaarheid:

- Het inrichten van de rapportagelijnen op korte termijn met voorrang oppakken
- Het inrichten van overleggen en het leggen van contacten met voorrang oppakken
- Het onderling afstemmen van de werkwijzen en sturing met voorrang oppakken

Het feit dat de risico's nu reeds bekend zijn, zorgt dat tijd beschikbaar is om te handelen. Naast het treffen van de benodigde maatregelen gaan we in gesprek met stakeholders om nieuwe risico's snel en goed te adresseren.

In deze dialoog gaat het om meer dan de 13 prioriteiten waarop in deze risicoanalyse gerapporteerd wordt. Het realiseren van de gedragsverandering en het duurzaam inrichten van een organisatie die in staat is om de kwaliteit van de informatievoorziening te waarborgen, zijn cruciaal voor het succesvol functioneren van het ministerie van Financiën. Zaken als een goed werkende technische infrastructuur (b.v. een DMS, actielijn 3) en goed functionerende kaders (actielijn 4) zijn daarbij belangrijke randvoorwaarden.

## 1.1 Context

Een risicoanalyse wordt uitgevoerd om gezamenlijk een beeld te krijgen van de gebeurtenissen die het bereiken van de doelstellingen en resultaten in gevaar kunnen brengen. Een risicoanalyse is onderdeel van de op te leveren producten van het programma IOO. De resultaten ervan vormen het startpunt van het risicomanagementproces dat gedurende de gehele looptijd van het programma IOO zal worden uitgevoerd. Dit memo presenteert scope en werkwijze van risicomanagement en presenteert de resultaten van de initiële risicoanalyse.

## 1.2 Scope van het risicomanagement

De scope van het risicomanagement richt zich primair op de plannen die de basis vormen van het programma IOO en de projecten die onderdeel uitmaken van het programma. Risicomanagement wordt daarbij zowel in de fase van planvorming als in de fase van planuitvoering ingezet.

## 1.3 Scope van de initiële risicoanalyse

In de initiële risicoanalyse ligt de nadruk op risico's waarvan kan worden verwacht dat deze invloed hebben op de plannen die in 2021 en de eerste helft van 2022 tot uitvoering worden gebracht. In deze initiële risicoanalyse zijn de risico's beoordeeld in relatie tot de (10) Rijksbrede - en (3) MinFin prioriteiten. In volgende iteraties zullen ook overige projecten worden meegenomen en zal de relatie worden gelegd met de financiën van het programma. Ook de relatie van het programma IOO met de deelprogramma's van het beleidsdepartement (KD) en de drie UitvoeringsDG's (DGBD, DGTSL en DGD) zal worden ontwikkeld. Vanwege de beperkte tijd die beschikbaar was voor de initiële risicoanalyse is deze voor wat betreft de prioriteiten van het Ministerie van Financiën uitgevoerd door de leden van het programma IOO. Deelname aan de analyse vanuit de lijn is voorzien met ingang van de volgende iteraties.

## 1.5 Werkwijze van het risicomanagement

Het toegepaste risicomanagement volgt de stappen van het bekende risicomanagementproces dat bestaat uit achtereenvolgens het inventariseren en analyseren van risico's, gevolgd door het nemen van maatregelen en het monitoren van de risico's. Het inventariseren en analyseren van risico's vindt zoveel mogelijk plaats in korte sessies waar direct belanghebbenden gezamenlijk de risico's bespreken. In die sessies vindt ook de monitoring plaats. De informatie uit deze sessies wordt vastgelegd in het risicoregister. Gestreefd wordt naar een uniforme werkwijze bij het programma IOO en bij de deelprogramma's, waarbij de gezamenlijke (i.e. project overstijgende) risico's besproken worden aan de nog op te richten risicotafel.




Maatregelen om schade te voorkomen of om de schade bij optreden van risico's te beperken zijn in handen van de verantwoordelijke (deel)programma-manager of projectleider. Voor wat betreft de rapportage over risico's bestaat er een koppeling met de 2-maandelijks rapportage. Risico's worden 2-maandelijks besproken in de Regiegroep.

## 1.6 Werkwijze van de initiële risicoanalyse

De initiële risicoanalyse is primair uitgevoerd langs de lijnen van de Rijksprioriteiten en de prioriteiten van het Ministerie van Financiën. De risicoanalyse heeft daarmee op dit moment het karakter van een korte, krachtige analyse waarin een duidelijke focus aanwezig is en waarbij de risico's op bestuurlijk niveau worden gepresenteerd. In volgende iteraties van de risicoanalyse zal dit verder worden uitgebouwd en zal een verdieping plaatsvinden tot het niveau van risico's van individuele projecten.

### Legenda:

Er wordt in de analyse gebruik gemaakt van een risico-indicator met drie kleuren:

Kleur	Duiding
	Situatie zonder risico's, of situatie met risico's die bekend en beheerst zijn (maatregelen zijn genomen en deze werken vooralsnog afdoende)
	Situatie met onbekendheden, of situatie met risico's die bekend maar nog niet beheerst zijn (maatregelen zijn nog niet genomen of maatregelen zijn genomen maar de werking ervan is nog niet vastgesteld)
	Situatie met risico's die niet beheerst zijn (maatregelen zijn genomen maar deze (b)lijken niet effectief, vervolgactie is noodzakelijk)

## 1.7 Overzicht risicostatus prioriteit

Rijksprioriteit	Duiding
1. Programmaorganisatie	
2. Nulmeting	
3. Uitvoeringstoets	
4. Actieve Openbaarmaking	
5. Aansluiting PLOOI	
6. E-mail archivering	
7. Berichtenapp archivering	
8. Webarchivering	
9. Dashboard KPI	n.t.b.
10. KWIV implementatie	n.t.b.

Financiën prioriteit	Duiding
1. Ontwikkeling DMS	
2. Wet open overheid	n.t.b.
3. Archiefwet	n.t.b.

# Risico's per prioriteit

## 1.8 Rijksprioriteit: Programma-organisatie

Status: ●

In de programma-organisatie werken het beleidsdepartement en de drie Uitvoerings Directoraten Generaal (UitvoeringsDG'n) samen aan het realiseren van de doelstellingen van het programma Informatie op Orde (IOO). Dit is een omvangrijke en complexe opdracht. Het programma IOO bevindt zich aan het einde van de initiële planfase, waarbij het programmaplan wordt opgeleverd. Een aantal trajecten van het programma is echter al gestart. De volgende situaties of gebeurtenissen zijn op dit moment geïnventariseerd als risico:

*Risico 1:*

Er bestaat mogelijk een onvolledig of deels onjuist beeld van de feitelijke situatie op het programma, waardoor kosten en voortgang niet correct en/of niet tijdig worden gerapporteerd.

*Maatregel(en):*

Het inrichten van de rapportagelijnen met voorrang oppakken.

*Risico 2:*

- a) Er is mogelijk sprake van beperkte of onvoldoende sturing op het programma waardoor middelen niet effectief en niet efficiënt worden ingezet.
- b) Ook verschillen in de sturing tussen beleidsdepartement en de UitvoeringsDG'n kunnen hieraan bijdragen (samenwerking). Dit leidt tot hogere kosten, langere doorlooptijden en lagere kwaliteit.

*Maatregel(en):*

- a) Het inrichten van overleggen en het leggen van contacten met voorrang oppakken.
- b) Het onderling afstemmen van de werkwijzen en sturing met voorrang oppakken.

*Risico 3:*

Er is nog onvoldoende functionele en emotionele verbinding (eigenaarschap) tussen de programma-organisatie en de IJn. Het gemeenschappelijk beeld en gemeenschappelijk doel is nog niet vastgezet. Dit leidt tot minder effectief handelen en daarmee tot langere doorlooptijden en tot verlies van kwaliteit.

*Maatregel(en):*

Inzetten van het veranderplan en het communicatieplan.

*Risico 4:*

Onvoldoende zicht op de workflow met de afgesproken paden die programmadocumenten moeten doorlopen kunnen er voor zorgen dat documenten te laat worden opgeleverd of worden afgekeurd.

*Maatregel(en):*

Duidelijke communicatie vanuit de programmadirecteur over de inhoud van de afgesproken tijdslijnen en welke consequenties dit heeft voor de doorlooptijd, besluitvorming en kwaliteit van de documenten.

*Risico 5:*

Er zijn mogelijk onvoldoende resources beschikbaar, zowel in aantal als in relatie tot specifiek benodigde kennis, om onderdelen van het programma goed en tijdig uit te kunnen voeren.

*Maatregel(en):*

De behoefte aan capaciteit van personen om onderdelen van het programma goed en tijdig uit te voeren zal gedurende de volledige looptijd van het programma een aandachtspunt zijn. Gezien de doorlooptijden van inhuur of W&S-processen moet hier vroeg op worden gehandeld.

*Risico 6:*

Tenslotte een risico dat betrekking heeft op de relatie tussen het programma en haar omgeving en dat uit meerdere onderdelen bestaat die zich laten samenvatten onder de noemer "verandering". Het betreft onder andere het bestaande draagvlak voor de verandering, een afbreuk daaraan als gevolg van (technische) tegenvallers, een overbelasting van de organisatie als gevolg van meerdere parallel uitgevoerde veranderingstrajecten en tenslotte het ontbreken van een eenduidige sturing vanuit de politiek/ambtelijke top.

*Maatregel(en):*

Concrete maatregelen zijn op dit moment nog niet voorzien.

## 1.10 Rijksprioriteit: Nulmeting

Status: ●

De nulmeting is een activiteit die binnen het ministerie van Financiën op vier plaatsen moet worden uitgevoerd; binnen het beleidsdepartement en bij de drie UitvoeringsDG'n. De nulmeting moet uiterlijk 1 december 2021 worden opgeleverd. Er bestaat een (Min. BZK) handreiking voor de uitvoering van de nulmeting die veel brede ruimte geeft voor de wijze waarop de nulmeting wordt uitgevoerd.

Alle vier de organisaties hebben de uitvoering van de nulmeting opgenomen in hun programmaplan (versie 15 september 2021). Het beleidsdepartement heeft de nulmeting uitgevoerd en in concept opgeleverd. DG toeslagen (DGTSL) geeft aan dat de nulmeting wordt uitgevoerd door een externe partij en voor 1 december wordt opgeleverd. DG Belastingdienst (DGBD) en DG Douane (DGD) geven aan dat de nulmeting in 2021 wordt uitgevoerd. Geen van de drie UitvoeringsDG'n heeft in hun plannen van 15 september 2021 concrete acties opgenomen, resources toegewezen of een planning gemaakt. De volgende situaties of gebeurtenissen zijn op dit moment geïnventariseerd als risico:

*Risico 1:*

Het ontbreken van een plan per 15 september 2021 kan ertoe leiden dat de resultaten van de nulmeting niet tijdig (1 december 2021) worden opgeleverd.

*Risico 2:*

De interpretatieruimte in de handreiking kan ervoor zorgen dat de (deel) nulmetingen van de onderdelen van het ministerie van Financiën onvoldoende op elkaar lijken voor wat betreft diepgang, betekenis en vormgeving. Hierdoor ontstaat een rommelig beeld voor het ministerie van Financiën als geheel.

*Risico 3:*

De scores van de nulmeting kunnen door interpretatieverschillen van partijen onderling afwijken, waardoor er mogelijk een inhoudelijke discussie ontstaat, wat leidt tot vertraging bij de oplevering.

*Risico 4:*

Indien geen inhoudelijke experts worden ingeschakeld bij het beantwoorden van de vragen van de nulmeting dan kan een vertekend (onvolledig, deels onjuist) beeld ontstaan van de in de nulmeting beschreven situatie. Een dergelijk vertekend beeld beïnvloedt de kwaliteit en zorgt voor vertraging in de oplevering van de nulmeting.

*Maatregel(en):*

Maak spoedig een voldoende gedetailleerd plan voor de uitvoering van de nulmeting, waarbij de genoemde risico's worden geadresseerd (stem vooraf de werkwijze af, selecteer de juiste respondenten, plan een review in, standaardiseer de wijze van presenteren).

## 1.11 Rijksprioriteit: Uitvoeringstoets

Status: ●

De uitvoeringstoets is een activiteit die binnen het ministerie van Financiën op vier plaatsen moet worden uitgevoerd op het Departementale Actieplan of het programmaplan; binnen het beleidsdepartement en bij de drie UitvoeringsDG'n. De uitvoeringstoets moet uiterlijk 1 december 2021 worden opgeleverd. Er bestaat een (Min. BZK) handreiking voor de uitvoering van de uitvoeringstoets. De uitvoeringstoets bevindt zich in de planfase. Op dit moment wordt onderzocht of deze intern of door een externe partij wordt uitgevoerd en of deze door alle 4 de onderdelen; KD DGBD, DGTSL, DGD gezamenlijk of afzonderlijk wordt uitgevoerd. De volgende situaties of gebeurtenissen zijn op dit moment geïnventariseerd als risico:

*Risico:*

De interpretatieruimte in de handreiking kan ervoor zorgen dat de uitvoeringstoetsen van de onderdelen van Financiën onvoldoende op elkaar lijken v.w.b. diepgang, betekenis en vormgeving, waardoor een rommelig beeld ontstaat voor Financiën als geheel.

*Maatregel(en):*

Het spoedig maken van een voldoende gedetailleerd plan voor de uitvoering van de uitvoeringstoets, waarbij de overige risico's worden geadresseerd (stem vooraf onderling de werkwijze af, houd rekening met de doorlooptijd als gevolg van de inzet van externe partijen).

### 1.13 Rijksprioriteit: Actieve Openbaarmaking

Status: ●

In het kader van actieve openbaarmaking heeft het ministerie van Financiën rond het aflopen van het zomerreces de eerste beslisnota's openbaar gemaakt. In de afgelopen weken is meer ervaring opgedaan, onder meer met een groot pakket bij het Belastingplan 2022. De volgende situaties of gebeurtenissen zijn op dit moment geïnventariseerd als risico:

#### Risico 1:

Beleidsambtenaren voelen zich als gevolg van de transparantie niet vrij om te schrijven en zijn terughoudend in de advisering, waardoor noodzakelijke info niet in de beleidstukken komt. Dat beperkt de kwaliteit van de beleidsstukken.

#### Maatregel(en):

Recent is dit besproken met de staven van de verschillende DG-en en is het in presentaties door IOO als aandachtspunt aan de orde gesteld. Ook zal in de komende periode een Rijksbreed programma ten aanzien van ambtelijk vakmanschap hier oog voor hebben. De huidige situatie geeft geen aanleiding om dit als een groot risico aan te merken. Echter, indien het risico optreedt dan zal daarop direct worden gereageerd.

#### Risico 2:

Tijdens de opstart en tijdens de inwerkperiode van nieuwe medewerkers worden fouten gemaakt bij de openbaarmaking van stukken. Stukken worden ten onrechte openbaar, of juist ten onrechte niet openbaar gemaakt.

#### Maatregel(en):

De basis van de werkwijze is een proces dat bekend is en waarin controles zijn ingebouwd. Actieve openbaarmaking wordt b.v. in presentaties en andere communicatie uitingen doorlopend onder de aandacht gebracht.

#### Risico 3:

Tijdens de uitvoering wordt informatie openbaar die niet openbaar mag worden. Dit kan worden veroorzaakt door menselijke fouten, door fouten in de software en doordat het proces niet automatisch is. Als gevoelige informatie openbaar wordt (zoals persoonsgegevens) dan kan dat (zeer) negatieve gevolgen hebben voor individuele ambtenaren en uitstralen op de organisatie.

#### Maatregel(en):

In het huidige proces is zoveel mogelijk voorkomen dat dit kan gebeuren door zowel de ondersteuner als de beleidsmedewerker een formele rol te geven in het lakproces, waarbij de beleidsmedewerker als belanghebbende de eindverantwoordelijkheid draagt voor het stuk dat wordt uitgestuurd.

### 1.14 Rijksprioriteit: Aansluiting PLOOI

Status: ●

De oplevering van het Platform Open Overheidsinformatie (PLOOI) is onder meer gekoppeld aan het in werking treden van de Wet Open Overheid (WOO). PLOOI is daarbij een middel om het doel te realiseren: overheidsinformatie eenvoudig elektronisch beschikbaar maken.

De inwerkingtreding van de WOO wordt verwacht in juli 2022. Om gebruik te kunnen maken van de functionaliteit van PLOOI is het noodzakelijk dat het DMS van MinFin gekoppeld is en dat de via PLOOI te publiceren documenten in de juiste vorm (format, gelakt waar nodig, met metadata) voor PLOOI beschikbaar zijn. In deze fase is nog niet alles duidelijk. De volgende situaties of gebeurtenissen zijn op dit moment geïnventariseerd als risico:

#### Risico:

Op het moment dat informatie via PLOOI openbaar moet worden gemaakt is de koppeling niet operationeel vanwege het niet aanwezig zijn van de technische infrastructuur en/of de benodigde processen en/of de benodigde informatie (bijvoorbeeld metadata). Hierdoor wordt niet voldaan aan de wettelijke vereisten van de openbaarmaking van informatie. Dat leidt tot vertraging in de oplevering, maar mogelijk ook tot imagoschade.

#### Maatregel(en):

De stappen om te komen tot een werkende koppeling (infrastructuur, processen, informatie) zijn in grote lijnen bekend. Het betreft een project dat raakvlakken heeft met drie actielijnen, te weten actielijn 2, 3 en 5. Het project is recent belegd bij actielijn 5 (IV en PAV, de actielijn met het meeste belang). Contacten met de twee andere actielijnen zijn gelegd. De stappen worden omgezet in een plan. Indien de koppeling met PLOOI niet tijdig gerealiseerd kan worden dan is er een (functionerende, maar kwalitatief mindere) uitwijk door middel van publicatie van de stukken op [rijksoverheid.nl](http://rijksoverheid.nl).



## 1.16 Rijksprioriteit: E-mail archivering

Status: ●

Het Meerjarenplan Verbetering Informatiehuishouding Rijk schrijft voor dat alle Rijksorganisaties in 2021 een werkwijze voor e-mailarchivering moeten invoeren. Hiervoor is een handreiking en een stappenplan beschikbaar. De volgende situaties of gebeurtenissen zijn op dit moment geïnventariseerd als risico:

*Risico:*

Applicatie voor het archiveren van e-mail conform de handreiking is mogelijk niet bij SSC-ICT beschikbaar omdat een benodigde technische licentie laat is aangevraagd. Er is een meervoudige aanbesteding nodig, wat veel tijd vraagt.

*Maatregel(en):*

Zorgdragen dat e-mails worden bewaard (ergens worden opgeslagen) totdat de technische oplossing is geïmplementeerd. Door e-mails te bewaren die niet bewerkbaar meer zijn wordt in elk geval voldaan aan de handreiking. De technische oplossing krijgt op dit moment alle aandacht.

Het feit dat maatregelen recent zijn genomen rechtvaardigt op dit moment een status 'oranje' voor deze Rijksprioriteit, maar mogelijk dat deze in de volgende rapportage naar rood zal gaan.

## 1.17 Rijksprioriteit: Archivering appberichten

Status: ●

De huidige digitale wereld brengt vele communicatie-uitingen met zich mee (bijv. SMS, WhatsApp, Signal, Telegram). Er dient zorgvuldig met deze uitingen omgegaan te worden en waar nodig moet het herleidbaar zijn en worden vastgelegd. Er bestaat een 'Handreiking bewaren chatberichten' van het RDDI uit 2020, waarin in detail wordt aangegeven welke berichten moeten worden bewaard en op welke wijze deze berichten moeten worden bewaard. Het archiveren van appberichten moet uiterlijk december 2021 operationeel zijn. De volgende situaties of gebeurtenissen zijn op dit moment geïnventariseerd als risico:

*Risico:*

Het is niet mogelijk om vast te stellen of de geïmplementeerde oplossing (gebaseerd op de handreiking) werkbaar is en (dus) gebruikt wordt voor het archiveren van appberichten.

*Maatregel:*

Onderzoek uitvoeren, maatregelen nemen indien de noodzaak daarvoor blijkt uit de resultaten van het onderzoek.

## 1.18 Rijksprioriteit: Webarchivering

Status: ●

Het project webarchivering draagt zorg voor het archiveren van de diverse versies van websites die eigendom zijn van MinFin. Het archiveren van websites wordt op dit moment uitgevoerd. Hiervoor is een richtlijn beschikbaar. De oplevering van de webarchivering vindt plaats in december 2021. Op dit moment zijn geen risico's bekend voor deze Rijksprioriteit.

## 1.19 Rijksprioriteit: Dashboard KPI

Status: n.t.b.

De activiteiten rondom de ontwikkeling van het dashboard KPI zijn nog niet gestart. Zodra dit het geval is zal deze worden meegenomen in de risicoanalyse.

## 1.20 Rijksprioriteit: KWIV implementatie

Status: n.t.b.

De activiteiten rondom de implementatie van KWIV zijn nog niet gestart. Zodra dit het geval is zal deze worden meegenomen in de risicoanalyse.

## 1.22 MinFin prioriteit: Ontwikkeling DMS

Status: ●

Een DMS (document management systeem) speelt een centrale rol binnen de bedrijfsprocessen van het Ministerie van Financiën. Voor het beleidsdepartement is dit Digidoc. De rol van het DMS zal naar verwachting in de komende jaren verder worden uitgebreid, zowel in functionaliteit en in aantallen gebruikers. De volgende situaties of gebeurtenissen zijn op dit moment geïnventariseerd als risico:

*Risico 1:*

De implementatie van een generiek DMS (Digidoc) en aanverwante diensten is omvangrijk in termen van geld en kwaliteit, zodat onder andere een BIT-toets, een CIO-advies en een Gateway noodzakelijk zijn. Indien niet tijdig wordt begonnen met voorbereiden en plannen bestaat er een gereede kans op overschrijding van doorlooptijd en kosten.

*Maatregel(en):*

In de komende periode wordt het plannen van de verdere ontwikkeling van Digidoc met voorrang opgepakt.

*Risico 2:*

De positie van DocDirect, leverancier van onder meer Digidoc is die van een monopolist (verplichte winkelnering). Het is op dit moment onbekend of DocDirect de volwassenheid heeft zodat zij kan leveren wat het ministerie van Financiën (inclusief de drie UitvoeringsDG'n) vraagt. Hierdoor bestaat een kans op overschrijding van tijd en geld, maar ook van verlies aan kwaliteit en imagoschade voor het ministerie van Financiën.

*Maatregel(en):*

- a) het opzetten van een intensieve samenwerking tussen het ministerie van Financiën en de leverancier en
- b) invulling geven aan de relatie met DocDirect als strategisch partner van het ministerie van Financiën

*Risico 3:*

De technische infrastructuur van de UitvoeringsDG'n en het beleidsdepartement komen niet met elkaar overeen, wat een verdere ontwikkeling van Digidoc bemoeilijkt. Hierdoor bestaat de kans op overschrijding van doorlooptijd en budget, maar ook verlies van kwaliteit (functionaliteit) en mogelijk hogere exploitatiekosten

*Maatregel(en):*

In de verdere ontwikkeling van Digidoc zal door de manager van actielijn 3 actief worden gestuurd op het ontwikkelen van functionaliteit die onafhankelijk is van de infrastructuur.

De aanwezige onzekerheid in de planning en het feit dat maatregelen recent zijn genomen rechtvaardigt op dit moment een status 'oranje' voor deze Rijksprioriteit, maar mogelijk dat deze in de volgende rapportage naar rood zal gaan.

## 1.23 MinFin verplichting: Woo

Status: n.t.b.

De Wet open overheid (Woo) zal naar verwachting op 1 juli 2022 in werking treden. De voorbereidende werkzaamheden, waaronder de aanstelling van een projectleider, worden in de komende weken gestart. Op dit moment zijn voor deze prioriteit nog geen risico's benoemd.

## 1.24 MinFin verplichting: Archiefwet

Status: n.t.b.

Bij de prioriteit "Archiefwet" is het voornemen om op korte termijn een projectleider aan te stellen die een inventarisatie gaat maken van de huidige situatie. Op het moment dat de projectleider actief is, wordt ook een risicoanalyse gedaan.