



# Nulmeting 2021 **Informatie op Orde**

**Ministerie van Financiën**  
Deel I: Beleidsdepartement



# Colofon

<b>Opdrachtgever</b>	Bestuursraad
<b>Auteur</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Persoonsgegevens</div>
<b>Programma</b>	Informatie op Orde
<b>Datum</b>	15 oktober 2021
<b>Versie</b>	1.1
<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>
<b>Bijlage</b>	Inge vulde vragenlijst



# Inhoudsopgave

<b>Nulmeting</b>	<b>4</b>
1.1 Vooraf	4
1.2 Achtergrond	4
1.3 Verantwoording	4
1.4 Scope en verbreding	4
1.5 Huidige situatie	4
1.6 Analyse en gewenste situatie	5
1.7 Conclusies	5
<b>Bijlage: ingevulde vragenlijst</b>	<b>6</b>

# Nulmeting

## 1.1 Vooraf

Deze nulmeting Informatie Op Orde (IOO) van het Beleidsdepartement van het Ministerie van Financiën is in de bestuursraad van vrijdag 29 oktober vastgesteld. De nulmeting is afgestemd met de Klankbordgroep IOO en de Regiegroep IOO. Na de bespreking in de bestuursraad is de nulmeting aangeboden aan het Bureau Regeringscommissaris (BRC) Informatiehuishouding.

In totaal bestaat de nulmeting van het Ministerie van Financiën uit 4 delen, te weten:

DEEL I:            Beleidsdepartement,  
DEEL II:           DG Belastingdienst,  
DEEL III:          DG Toeslagen,  
DEEL IV:          DG Douane.

## 1.2 Achtergrond

Er zijn 10 prioriteiten gesteld op gebied van Informatiehuishouding binnen het rijksbrede programma Open op Orde. De nulmeting is er hier één van als onderdeel van actielijn 4: Bestuur en Naleving. De nulmetingen moeten uiterlijk 1 december bij het BRC zijn ingediend.

Onder verantwoordelijkheid van CIO Rijk en het BRC in samenwerking met de Auditdienst Rijk is het instrument 'nulmeting' ontwikkeld. Het is een zelfanalyse instrument waarmee de volwassenheidsniveaus van de informatiehuishouding en voorziening kunnen worden vastgesteld en het kan helpen bij de prioritering.

De meting wordt jaarlijks herhaald om daarmee de verbeteringen te monitoren. Het is dus zowel een *zelfdiagnose* - als een *monitorinstrument*.

## 1.3 Verantwoording

Bij het schrijven van het Departementaal Actieplan was de nulmeting nog niet beschikbaar. Idealiter gaat een 'nulmeting' vooraf aan het schrijven van een plan. Voor deel I: beleidsdepartement volgt deze daarom achteraf.

Voor de delen II, III en IV geldt dat de uitvoering van nulmeting en het schrijven van het specifieke Actieplan meer gelijk lopen en daarom gelijktijdig worden aangeboden.

Voor het Ministerie van Financiën is gekozen voor een zelfanalyse door de eigen organisatie. Er is hiervoor dan ook geen geld vanuit BRC aangevraagd of besteed. Een kenmerk van de zelfanalyse is ook dat er gekozen is om geen uitgebreide toelichting per vraag te maken maar te steunen de antwoorden en documenten die de specialisten hebben aangedragen. Hier wordt dan ook naar verwezen.

Deze nulmeting is gemaakt door een kernteam vanuit Programma IOO met ondersteuning van specialisten van het CIO office van het Beleidsdepartement onder auspiciën van de Programma Quality Assurance en Risk Control. De 32 vragen zijn 'realistisch' ingevuld en daar waar enige twijfel bestond 'conservatief' beoordeeld.

## 1.4 Scope en verbreding

De nulmeting is in deze vorm is een technische beoordeling op de informatiehuishouding (vanuit een archiefbeheerperspectief) waarin bredere perspectieven, zoals het gebruikersperspectief, in deze ronde niet zijn meegenomen. Het is de bedoeling om de meting vanaf 2022 te verbreden wat betreft perspectieven en te verdiepen op de aspecten die relatief 'laag' zijn beoordeeld. Het perspectief van de archiefvormer/de business zal daar een belangrijk onderdeel van vormen en moet ook worden bekeken vanuit het bovenliggende doel. Het gaat niet alleen om de harde, technische kant van informatievoorziening, maar ook om de 'zachte kant' van de organisatieverandering die gevraagd wordt.

Het is de bedoeling om de meting vanaf 2022 te verbreden wat betreft perspectieven en te verdiepen op de aspecten die relatief 'laag' zijn beoordeeld. Voor de delen II, III en IV is de vrijheid gegeven om gezien de specifieke situatie van de DG Belastingdienst, DG Toeslagen en DG Douane al meer perspectieven in te brengen of verdieping aan te brengen.

## 1.5 Huidige situatie

Op basis van de nulmeting blijkt een overall volwassenheidsniveau van 2 'herhaald' voor het beleidsdepartement, waarbij actielijn 2 de laagste score heeft en actielijn 4 de hoogste. Het vastgestelde overall volwassenheidsniveau is zoals verwacht onvoldoende om te kunnen spreken van 'informatie op orde'.

## 1.6 Analyse en gewenste situatie

Voor het beleidsdepartement streven we naar een volwassenheidsniveau van 3 (niveau 4 is het maximum) per medio 2024. Op dat moment wordt beoordeeld of op aspecten van de Informatiehuishouding een hoger niveau noodzakelijk is. De geïdentificeerde acties voor het Beleidsdepartement zijn voor elk van de 32 criteria beoordeeld om te kunnen vaststellen of de stap van 'gemiddeld' volwassenheidsniveau 2 naar 3 is te maken binnen de gestelde periode.

## 1.7 Conclusies

De volgende conclusies zijn getrokken uit de nulmeting deel I: beleidsdepartement:

1. Het gemiddelde volwassenheidsniveau is 2,
2. Op basis van de gedefinieerde acties lijkt een gemiddelde volwassenheidsniveau van 3 haalbaar per 2024 (dit wordt nog gevalideerd in de nog uit te voeren Uitvoeringstoets),
3. Om volwassenheidsniveau 3 te halen zijn geen extra acties nodig (t.o.v. van de al geïdentificeerde acties voor het Beleidsdepartement),
4. Wel moeten diverse acties opnieuw worden geprioriteerd, anders omschreven of een bepaalde nadruk te krijgen. Deze aanpassingen van de acties gebeuren in de uitwerking van het Programmaplan IOO dat uiterlijk 1 februari 2022 aan het BRC wordt aangeboden,
5. Een verdieping op het businessperspectief is noodzakelijk om een breder en gebalanceerd beeld te krijgen van waar het beleidsdepartement staat op het thema informatiehuishouding en de veranderopgave die het vraagt. De techniek en de installatie van systemen zijn voor grote delen afgerond, de implementatie van de processen vergt nog een vervolgstap. Hiertoe zal in de eerste helft van 2022 een vervolg georganiseerd worden op deze nulmeting.
6. Als prioriteiten FIN voor 2022 zijn Actieve Openbaarmaking, Doorontwikkeling Digidoc Online en de daaraan gerelateerde Zoek&Vind functionaliteiten en komen voort uit de volgende criteria uit de nulmeting:
  - a. informatie om overheidshandeling is onder beheer gebracht (criterium 1),
  - b. informatie is duurzaam toegankelijk voor parlement en burgers (criterium 5),
  - c. de organisatie heeft voldoende deskundige informatieprofessionals (criterium 7),
  - d. werkprocessen en IT-systemen, ondersteunen optimaal (criterium 21).

# Bijlage: ingevulde vragenlijst

Vraag	Onderwerp	Niveau 1: Adhoc	Niveau 2: herhaalbaar	Niveau 3: gedefinieerd	Niveau 4: gemanaged	Nulmeting niveau	Toelichting	Ambitie 2022 en verder
1	<p><b>De organisatie heeft informatie die nodig is om overheidshandelen te reconstrueren onder beheer gebracht.</b></p> <p>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 Meerjarenplan Verbetering Informatiehuishouding Rijksoverheid 2019-2025 (MJP).</p>	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	Het werken in een DMS en archivering zijn reeds op orde. Echter hebben we nog niet alle processen en procedures op orde voor niveau 3.	niveau 3 Gedefinieerd
2	<p><b>Onze informatie is interpreteerbaar en betrouwbaar.</b></p> <p>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.</p>	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	Enkele processen zijn al aanwezig; stukken bij de bewindspersonen krijgen kan alleen via DigiDoc.	niveau 3 Gedefinieerd
3	<p><b>Onze organisatie kan ook in tijden van crisis over de juiste informatie beschikken.</b></p> <p>Het informatiebeheer van de organisatie is hierop ingericht en kan ten tijden van crisis blijven doorwerken.</p>	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.	2	Bankencrisis, corona-crisis zijn goed gegaan. Het is sterk afhankelijk van dossierhouders.	niveau 3 Gedefinieerd

4	<p><b>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.</b></p> <p>Tijdig betekent hier dat je als organisatie de juiste informatie binnen de daarvoor gestelde reactietijd beschikbaar hebt.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>De informatie in onze organisatie is over het algemeen goed toegankelijk (benaderbaar/waameembaar en binnen redelijke termijn vindbaar), doordat processen en procedures goed worden uitgevoerd en trainingen worden gevolgd.</p>	<p>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).</p>	2	<p>Meerdere bronnen zijn ontsloten. Daar waar bronnen ontsloten dienen te worden gaat er veel tijd verloren. Niet alles is opgeslagen in DigIDoc, oudere informatie staat op andere plaatsen.</p>	<p>niveau 3 Gedefinieerd</p>
5	<p><b>De informatie van onze organisatie kunnen we duurzaam toegankelijk maken ten behoeve van informatieverstrekking aan het parlement en burgers.</b></p>	<p>Informatie is in de praktijk vaak moeilijk vindbaar, beschikbaar, leesbaar, interpreteerbaar en betrouwbaar en daardoor slecht toegankelijk.</p>	<p>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.</p>	<p>De informatie is over het algemeen goed toegankelijk, doordat daarvoor processen en procedures zijn ingericht en trainingen worden gevolgd.</p>	<p>Onze organisatie stelt actief zoveel mogelijk informatie beschikbaar voor belanghebbenden, tenzij er zwaarwegende redenen zijn dat niet te doen (zoals privacy of de 'staatsveiligheid').</p>	2		<p>niveau 3 Gedefinieerd</p>
6	<p><b>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.</b></p>	<p>We passen het kwaliteitsraamwerk IV niet toe.</p>	<p>Processen, procedures en beleid rond toepassing van het kwaliteitsraamwerk IV zijn aanwezig, maar deze worden nog niet overal consistent toegepast en vernieuwd.</p>	<p>Processen, procedures en beleid rond toepassing van het kwaliteitsraamwerk IV zijn gedefinieerd en worden structureel uitgevoerd. Er zijn procedures ingericht om te evalueren.</p>	<p>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.</p>	1	<p>Rijksbreed is het er. Vanuit FIN wordt gestart met de implementatie van KWIV in 2021. Insteek is afronding in uiterlijk 2022 met als beoogd niveau 3.</p>	<p>niveau 3 Gedefinieerd</p>
7	<p><b>Er zijn voldoende deskundige informatie-professionals in de organisatie, voor de uitvoering van de opgaven in de informatiehuishouding (IHH).</b></p> <p>De informatieprofessionals zijn dusdanig gepositioneerd en hebben dusdanige bevoegdheden dat zij effectief bijdragen aan de kwaliteit van de informatiehuishouding.</p>	<p>Het is onbekend of we voldoende deskundig IHH personeel in de organisatie hebben. We meten of onderzoeken</p>	<p>Het is bekend dat we op bepaalde posities (strategisch, tactisch, operationeel) onvoldoende deskundig IHH personeel in de organisatie hebben. We hebben dit</p>	<p>We hebben de belangrijkste lacunes opgevuld. We sturen actief op voldoende deskundig IHH personeel in de organisatie. We meten,</p>	<p>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</p>	2		<p>niveau 3 Gedefinieerd</p>

	Met informatieprofessionals bedoelen we de rollen binnen de informatiehuishouding zoals deze in het Kwaliteitsraamwerk IV (KWIV) beschreven staan. (norm 1c toetsingskader IOE).	dit niet. Hier is geen personeelsbeleid voor.	gemeten, onderzocht en onderbouwd. We ontwikkelen hier personeelsbeleid voor, maar hebben nog wel een slag te maken in het aantrekken van IHH personeel.	onderzoeken en onderbouwen dit met regelmaat	personeelsbeleid voor, dat we actief evalueren.		
8	<b>Informatieprofessionals worden structureel opgeleid op het gebied van informatiehuishouding.</b> 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 continue verbeteren van trainingen, processen en procedures. De gedocumenteerde processen zijn gestandaardiseerd en geïntegreerd voor optimalisatie in de toekomst.	2	niveau 3 Gedefinieerd
9	<b>Naast informatieprofessionals, worden ook ambtenaren (waaronder specifieke doelgroepen als managers, directie en ICT professionals) structureel opgeleid op het gebied van informatiehuishouding.</b> 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 continue verbeteren van trainingen, processen en procedures. De gedocumenteerde processen zijn gestandaardiseerd en geïntegreerd voor optimalisatie in de toekomst.	1	niveau 3 Gedefinieerd
10	<b>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.</b>	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.	2	Op uitvoerende processen zijn de dossiers goed op orde. Op beleidsprocessen minder. niveau 3 Gedefinieerd
11	<b>Binnen onze organisatie zijn we actief bezig met het gebruik van nieuwe/innovatieve</b>	Nee, daar zijn we niet expliciet mee bezig.	Incidenteel worden aspecten van dergelijke nieuwe	Onze directie experimenteert hier actief mee (social	Ja, dit is volledig ingevoerd, op een manier die de	1	Deze vraag is moeilijk te beantwoorden door het gebrek niveau 2 Herhaalbaar



	<b>samenwerkingsvormen op het gebied van informatiehuishouding en duurzame toegankelijkheid en de cultuurverandering die daarvoor nodig is.</b>		samenwerkingsvormen onder de aandacht gebracht.	media/flexwerken/thuiswerken), er is een opleidingsaanbod beschikbaar en er wordt gecommuniceerd over de informatiecultuur die daarmee samenhangt.	organisatiedoelstellingen ondersteund.		aan aansluiting tussen vraag en antwoordsuggesties. Wellicht dat met enige context het antwoord positiever uitvalt dan niveau 1.	
<b>12</b>	<b>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.</b> 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		niveau 3 Gedefinieerd
<b>13</b>	<b>We maken en houden overheidsinformatie duurzaam toegankelijk door daarvoor efficiënte processen en procedures in te richten.</b> (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	Hierbij is aangenomen dat "duurzaam toegankelijk maken" gelijk staat aan "archiveren".	niveau 3 Gedefinieerd
<b>14</b>	<b>We managen het doorzoeken van onze duurzame toegankelijke digitale overheidsinformatie (digitale archief).</b> 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.	3	Er is een zoekmachine (Zoek & Vind) die diverse bronnen doorzoekt.	niveau 4 Gemanaged

<b>15 De websites van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk</b> (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 word ook 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.	1	Nog niet voor alle websites. Eind 2021 zal dit wel het geval zijn. Eind 2021 is het treven om dit op niveau 3/4 georganiseerd te hebben.	niveau 4 Gemanaged
<b>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.</b> NB. Hieronder vallen ook de een-op-een-berichten (direct messages/ chatberichten) van 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.	2	Er is een beleidslijn die het gebruik ontraadt. In de praktijk worden besluiten die zijn genomen via chatberichten "witgewassen" door ze op te nemen in DigiDoc.	niveau 3 Gedefinieerd
<b>17 De e-mailberichten van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk</b> (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, maar deze worden nog niet 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	Er gaat veel tijd verloren doordat er vaak nog veel mails handmatig moeten worden doorzocht.	niveau 3 Gedefinieerd
<b>18 De publieke berichten van officiële social media accounts van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk</b> (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	Bij de meeste social-media kanalen kan het gebeuren het ook, met uitzondering van LinkedIn vanwege technische beperkingen bij LinkedIn.	niveau 3 Gedefinieerd

19	<b>We managen de vernietiging van digitale overheidsinformatie.</b> 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	Er is nog geen moment gekomen waarop we digitale overheidsinformatie vernietigd moeten hebben. Vernietigingstermijnen zijn nog niet verstreken.	niveau 3 Gedefinieerd
20	<b>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.</b> (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 verbetermogelijkheden.	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	De infrastructuur is aanwezig. Eerste moment van overbrengen is in 2023.	niveau 3 Gedefinieerd
21	<b>De werkprocessen en IT-systemen ondersteunen de organisatie en medewerkers optimaal</b> (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	2		niveau 3 Gedefinieerd

				het functioneren te evalueren en te verbeteren.				
<b>22</b>	<b>Ons IT-landschap voldoet aan de kwaliteitseisen en is interoperabel.</b> 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 systemen.	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 vraagformulering en de daarbij behorende antwoorden is lastig te beantwoorden. Derhalve is uit voorzorg niveau 1 als antwoord opgegeven.	niveau 3 Gedefinieerd
<b>23</b>	<b>Onze DMS- en RMA-systemen zijn ingericht volgens de geldende (Rijks)standaarden</b> (de 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 DMSen 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 rijksoverheidspartijen om deze uniformiteit te bestendigen en samen verder te ontwikkelen.	4		niveau 4 Gemanaged
<b>24</b>	<b>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.</b> Hierbij wordt volledig voldaan aan de geldende eisen en aan het afwegingskader voor archivering by design (DUTO). NB. Archiving 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 Archiving by design.	Het principe en afwegingskader Archiving by design wordt in het proces van systeemontwikkeling meegenomen als een van de nice-to-have's.	Het principe en afwegingskader Archiving by design is leidend bij systeemontwikkeling, maar niet afdwingbaar: comply or explain.	Ja, het principe en afwegingskader van Archiving by design is een leidend principe en wordt standaard meegenomen bij systeemontwikkeling.	2	Het is (nog) geen leidend principe, het is afhankelijk van het systeem.	niveau 2 Herhaalbaar
<b>25</b>	<b>De ambtelijke en politiek leiding van onze organisatie dragen het belang van de informatiehuishouding actief en structureel uit.</b> 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.	3	Er is significant verschil tussen de politieke leiding en de ambtelijke leiding. Daardoor is deze vraag niet eenduidig te beantwoorden. Het gegeven antwoord is gebaseerd op de ambtelijke leiding.	niveau 4 Gemanaged
<b>26</b>	<b>Bij het lijn, midden en senior management van onze organisatie is duidelijk wie verantwoordelijk is voor welk deel van de informatiehuishouding.</b>	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.	3	Het is centraal vastgelegd ("Richtlijn Informatie Financien"), zeer weinig mensen zijn op de hoogte.	

						AAN WERKGROEP VOORLEGGEN	
27	<b>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.</b>	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.	2	Onduidelijk is of op alle ketens het goed is ingevuld. AAN WERKGROEP VOORLEGGEN 2/3
28	<b>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.</b>	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.	2	niveau 3 Gedefinieerd
29	<b>Het management van de organisatie weet wat eventuele zwakke punten in onze informatiehuishouding zijn.</b>	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.	3	Het hele programma is hierop gericht. Het bestaan van dit programma laat zien dat er aan gewerkt wordt. niveau 4 Gemanaged
30	<b>Verbeterpunten zijn ingepland en de voortgang wordt regelmatig getoetst.</b>	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.	4	niveau 4 Gemanaged
31	<b>Informatiehuishouding heeft structureel een plek in de planning en control (P&amp;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 informatiebeleids-doelstellingen 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.)</b>	Informatiehuishouding heeft nog geen of incidenteel een plek in de P&C cyclus.	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.	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.	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.	1	Het heeft geen plek in de P&C Cyclus. niveau 3 Gedefinieerd



# Nulmeting 2021

## Informatie op Orde

**Ministerie van Financiën**  
Deel II: Belastingdienst



# Colofon

<b>Opdrachtgever</b>	Bestuursraad
<b>Auteur</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Persoonsgegevens</div>
<b>Programma</b>	Regieprogramma Informatiehuishouding op Orde Belastingdienst (PRIO BD)
<b>Datum</b>	4 november 2021
<b>Versie</b>	1.0
<b>Status</b>	Definitief
<b>Inlichtingen</b>	
<b>Bijlage</b>	Ingevulde vragenlijsten Volwassenheidsniveaus



# Inhoudsopgave

<b>Colofon</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>3</b>
1.1 Vooraf	4
1.2 Achtergrond	4
1.3 Verantwoording	4
1.4 Scope en verbreding	4
1.5 Huidige situatie	4
1.6 Analyse en gewenste situatie	4
1.7 Conclusies	5
<b>Bijlage 1: ingevulde vragenlijst</b>	<b>6</b>
<b>Bijlage 2: volwassenheidsniveaus</b>	<b>10</b>



# Nulmeting Belastingdienst

## 1.1 Vooraf

Deze nulmeting Informatie Op Orde (IOO) van DG Belastingdienst, Deel II, is in de bestuursraad van vrijdag 26 november 2021 vastgesteld. De nulmeting is afgestemd met de Klankbordgroep IOO en de Regiegroep IOO. Na de bespreking in de bestuursraad is de nulmeting aangeboden aan het Bureau Regeringscommissaris (BRC) Informatiehuishouding.

In totaal bestaat de nulmeting van het Ministerie van Financiën uit 4 delen, te weten:

DEEL I: Beleidsdepartement

DEEL II: DG Belastingdienst

DEEL III: DG Toeslagen

DEEL IV: DG Douane

## 1.2 Achtergrond

Er zijn 10 prioriteiten gesteld op gebied van Informatiehuishouding binnen het rijksbrede programma Open op Orde. De nulmeting is er hier één van als onderdeel van actielijn 4: Bestuur en Naleving. De nulmetingen moeten uiterlijk 1 december bij het BRC zijn ingediend.

Onder verantwoordelijkheid van CIO Rijk en het BRC in samenwerking met de Auditdienst Rijk is het instrument 'nulmeting' ontwikkeld. Het is een zelfanalyse instrument waarmee de volwassenheidsniveaus van de informatiehuishouding en voorziening kunnen worden vastgesteld en het kan helpen bij de prioritering.

De meting wordt jaarlijks herhaald om daarmee de verbeteringen te monitoren. Het is dus zowel een *zelfdiagnose* - als een *monitorinstrument*.

## 1.3 Verantwoording

Voor het Ministerie van Financiën is gekozen voor een zelfanalyse door de eigen organisatie. Er is hiervoor dan ook geen geld vanuit BRC aangevraagd of besteed. Een kenmerk van de zelfanalyse is ook dat er gekozen is om geen uitgebreide toelichting per vraag te maken, maar te steunen de antwoorden en documenten die de specialisten hebben aangedragen. Hier wordt dan ook naar verwezen.

De nulmeting voor de Belastingdienst is opgesteld op basis van de uitkomsten van de interne periodieke monitor i-control, waarin wordt onderzocht in hoeverre de Belastingdienst 'in control' is ten aanzien van informatiehuishouding.

De monitor i-control biedt inzicht in de kwaliteit van de informatiehuishouding binnen de Belastingdienst, op basis waarvan aanbevelingen en voorstellen tot het nemen van maatregelen kunnen worden gedaan, waaronder ook het gezamenlijk optrekken in verbeteringen.

## 1.4 Scope en verbreding

De nulmeting is in deze vorm een technische beoordeling op de informatiehuishouding (vanuit een archiefbeheerperspectief) waarin bredere perspectieven, zoals het gebruikersperspectief, in deze ronde niet zijn meegenomen. Het is de bedoeling om de meting vanaf 2022 te verbreden wat betreft perspectieven en te verdiepen op de aspecten die relatief 'laag' zijn beoordeeld. Het perspectief van de archiefvormer/de business zal daar een belangrijk onderdeel van vormen en moet ook worden bekeken vanuit het bovenliggende doel. Het gaat niet alleen om de harde, technische kant van informatievoorziening, maar ook om de 'zachte kant' van de organisatieverandering die gevraagd wordt.

## 1.5 Huidige situatie

Op basis van de nulmeting blijkt voor de Belastingdienst een overall volwassenheidsniveau van 2 'herhaalbaar', waarbij actielijn 4 hoger scoort dan de actielijnen 1, 2 en 3. Het vastgestelde overall volwassenheidsniveau is zoals verwacht onvoldoende om te kunnen spreken van 'informatie op orde'.

## 1.6 Analyse en gewenste situatie

Het streven van de Belastingdienst streven is per 2024 uit te komen op een gemiddeld volwassenheidsniveau van 3. Op dat moment zal worden beoordeeld of op aspecten van de Informatiehuishouding een hoger niveau noodzakelijk is.

## 1.7 Conclusies

De volgende conclusies zijn getrokken uit de nulmeting:

1. Het gemiddelde volwassenheidsniveau is 2.
2. Ambitie is te groeien naar een gemiddeld volwassenheidsniveau van 3 per 2024. Hier zal in de jaren 2022 en 2023 stapsgewijs naar toe worden gewerkt. De eerste acties/ projecten hiertoe (voor 2022) zijn gedefinieerd in het actieplan. Deze worden nog gevalideerd in de (nog uit te voeren) uitvoeringstoets.
3. Om volwassenheidsniveau 3 te halen zullen extra acties nodig zijn naast de al in het actieplan van de Belastingdienst geïdentificeerde acties/projecten. In het actieplan zijn nog niet alle acties/ projecten opgenomen die de Belastingdienst in de periode tot en met 2024 zal uitvoeren. Op basis van verder onderzoek zullen nog projecten worden toegevoegd aan het programma. Ook dit wordt nog gevalideerd in de uitvoeringstoets.
4. Aanvullingen op reeds genoemde te ondernemen acties/projecten zullen waar mogelijk al worden meegenomen in de verdere uitwerking van het actieplan van de Belastingdienst, dat uiterlijk 1 februari 2022 aan het BRC wordt aangeboden. Uitkomsten van vooronderzoeken die later beschikbaar komen worden meegenomen in de jaarlijkse herijking van projectenportfolio onder het programma.
5. De Belastingdienst voorziet nog grote uitdagingen op het gebied van techniek en de installatie van systemen (met name ten aanzien van de DMS'en voor primaire en beleidsondersteunende processen) en het aantrekken van de benodigde IHH-expertise.
6. Prioriteiten voor de Belastingdienst voor 2022 zijn de implementatie van een DMS voor de Beleids- en ondersteunende processen (wsl. Digidoc) en de ontwikkeling van een DMS voor de primaire processen (GDA). Daarnaast zal door middel van vooronderzoeken in kaart worden gebracht welke activiteiten moeten worden ondernomen ten behoeve van zaakgericht werken, dossiergericht werken, zoek en vind-functionaliteit, en het archiveren van data en algoritmen.

# Bijlage 1: ingevulde vragenlijst

Vraag	Onderwerp	Niveau 1: Adhoc	Niveau 2: herhaalbaar	Niveau 3: gedefinieerd	Niveau 4: gemanaged	Niveau Belastingdienst (ambitie)
1	<b>De organisatie heeft informatie die nodig is om overheidshandelen te reconstrueren onder beheer gebracht.</b> 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 dergen, 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 Meerjarenplan Verbetering Informatiehuishouding Rijksverheid 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 operationeel beleid vastgelegd (ook de nieuwe media) en beheerd. Dit blijkt uit periodieke monitoring.	1 (3)
2	<b>Onze informatie is interpreteerbaar en betrouwbaar.</b> 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.	1 (2)
3	<b>Onze organisatie kan ook in tijden van crisis over de juiste informatie beschikken.</b> 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 (3)
4	<b>Medewerkers van onze organisatie kunnen alle relevante informatie tijdig vinden en de informatie is leesbaar te maken met de (op dat moment) gangbare (kantoor)applicaties.</b> 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/waarneembaar 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 (3)
5	<b>De informatie van onze organisatie kunnen we duurzaam toegankelijk maken ten behoeve van informatieverstrekking aan het parlement en burgers.</b>	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 Web-verzoeken.	De informatie is over het algemeen goed toegankelijk, doordat daarvoor processen 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 (3)
6	<b>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.</b>	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 (2)
7	<b>Er zijn voldoende deskundige informatie-professionals in de organisatie, voor de uitvoering van de opgaven in de informatiehuishouding (IHH).</b> De informatieprofessionals zijn dusdanig gepositioneerd en hebben dusdanig bevoegdheden dat zij effectief bijdragen aan de kwaliteit van de informatiehuishouding. Met informatieprofessionals bedoelen we de rollen binnen de informatiehuishouding zoals deze	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	We hebben de belangrijkste functies 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 (3)

	in het Kwaliteitsraamwerk IV (KWIV) beschreven staan. (norm 1c toetsingskader IOE).		personeelsbeleid voor, maar hebben nog wel een slag te maken in het aantrekken van IHH personeel.			
8	<b>Informatieprofessionals worden structureel opgeleid op het gebied van informatiehuishouding.</b> 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.	1 (2)
9	<b>Naast informatieprofessionals, worden ook ambtenaren (waaronder specifieke doelgroepen als managers, directie en ICT professionals) structureel opgeleid op het gebied van informatiehuishouding.</b> 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 (3)
10	<b>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.</b>	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.	2 (3)
11	<b>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.</b>	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 ondersteund.	2 (3)
12	<b>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.</b> 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 overheidszaken 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 (3)
13	<b>We maken en houden overheidsinformatie duurzaam toegankelijk door daarvoor efficiënte processen en procedures in te richten.</b> (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 (3)
14	<b>We managen het doorzoeken van onze duurzame toegankelijke digitale overheidsinformatie (digitale archief).</b> 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 (2)
15	<b>De websites van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk</b> (MJP RDDI, via implementatie Webarchivering).	Nee, dit is nog niet het geval. We archiveren veelal ad-hoc.	We archiveren de websites met een vaste frequentie en stellen deze	We archiveren de websites en de veranderingen daarop en stellen deze op	Ja, de websites van mijn organisatie zijn volledig duurzaam toegankelijk. Ook oudere	2 (3)

		Bijvoorbeeld eenmalig, bij afvoer van een website. De gearchiveerde websites worden ook nog niet altijd openbaar beschikbaar gesteld.	versies op een centrale plek beschikbaar. Niet alle oude informatie op de website is hiermee gearchiveerd en opvraagbaar.	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.	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.	
16	<b>Mijn organisatie volgt een gedragsrichtlijn voor de omgang met berichtendiensten inclusief instructies voor het zo nodig archiveren (= duurzaam toegankelijk maken en houden) van chatberichten.</b> 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 o.q. 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 (2)
17	<b>De e-mailberichten van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk</b> (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, maar deze worden nog niet 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.	1 (2)
18	<b>De publieke berichten van officiële social media accounts van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk</b> (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.	1 (2)
19	<b>We managen de vernietiging van digitale overheidsinformatie.</b> 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.	1 (2)
20	<b>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.</b> (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 verbetermogelijkheden.	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.	1 (2)
21	<b>De werkprocessen en IT-systemen ondersteunen de organisatie en medewerkers optimaal</b> (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.	2 (3)
22	<b>Ons IT-landschap voldoet aan de kwaliteitseisen en is interoperabel.</b> We hebben concrete eisen waaraan alle informatiesystemen	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	Ja, ons IT-landschap voldoet aan alle kwaliteitseisen en is interoperabel. Dit wordt	3 (4)

	moeten voldoen om de daarin beheerde informatie duurzaam toegankelijk te maken en houden.		kwaliteit en interoperabiliteit van nieuwe IT-systemen. Op basis van een risicoanalyse wordt de prioriteit bepaald in de aanpak van systemen.	ook periodiek geaudit en gerapporteerd aan de top van de organisatie.		
23	<b>Onze DMS- en RMA-systemen zijn ingericht volgens de geldende (Rijks)standaarden</b> (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 DMSen 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 rijksoverheidspartijen om deze uniformiteit te bestendigen en samen verder te ontwikkelen.	1 (2)
24	<b>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.</b> Hierbij wordt volledig voldaan aan de geldende eisen en aan het afwegingskader voor archivering by design (DUTC). NB. Archiving 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 Archiving by design.	Het principe en afwegingskader Archiving by design wordt in het proces van systeemontwikkeling meegenomen als een van de nice-to-have's.	Het principe en afwegingskader Archiving by design is leidend bij systeemontwikkeling, maar niet afdwingbaar: comply or explain.	Ja, het principe en afwegingskader van Archiving by design is een leidend principe en wordt standaard meegenomen bij systeemontwikkeling.	3 (4)
25	<b>De ambtelijke en politiek leiding van onze organisatie dragen het belang van de informatiehuishouding actief en structureel uit.</b> 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 (3)
26	<b>Bij het lijn, midden en senior management van onze organisatie is duidelijk wie verantwoordelijk is voor welk deel van de informatiehuishouding.</b>	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.	2 (3)
27	<b>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.</b>	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.	2 (3)
28	<b>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.</b>	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.	3 (4)
29	<b>Het management van de organisatie weet wat eventuele zwakke punten in onze informatiehuishouding zijn.</b>	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.	3 (4)
30	<b>Verbeterpunten zijn ingepland en de voortgang wordt regelmatig getoetst.</b>	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.	3 (4)
31	<b>Informatiehuishouding heeft structureel een plek in de planning en control (P&amp;C) cyclus van de gehele organisatie:</b> 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 informatiebeleids-doelstellingen 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.)	Informatiehuishouding heeft nog geen of incidenteel een plek in de P&C cyclus.	We zijn bezig met het ontwikkelen van processen en producten om de informatie-huishouding structureel een plek te geven in de in de P&C cyclus. Dit wordt nog niet overal consistent toegepast.	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.	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.	3 (4)

## Bijlage 2: volwassenheidsniveaus

Geambieerd wordt om het groeimodel met volwassenheids-niveaus en de KPI's in dit traject met elkaar te integreren en er rijksbreed een minimum volwassenheidsniveau per KPI als ambitie wordt neergezet. We hanteren de volgende volwassenheidsniveaus per KPI:

### **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.

### **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 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 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.



# Nulmeting 2021

## **Informatiehuishouding op Orde**

**Ministerie van Financiën**  
Deel III: Directoraat-Generaal  
Toeslagen





# Colofon

**Opdrachtgever**

**Auteur(s)**

**Programma**

Persoonsgegevens

Informatiehuishouding op Orde 2021-2026  
Directoraat-Generaal Toeslagen

**Datum**

29 november 2021

**Versie Toeslagen**

1.0

**Status**

Vastgesteld

**Inlichtingen**

**Programmateam Informatiehuishouding op Orde DG Toeslagen**

Persoonsgegevens

**Bijlage**

Ingevulde vragenlijst  
Volwassenheidsniveaus



# Inhoudsopgave

<b>Colofon</b>	<b>2</b>
<b>Nulmeting Toeslagen</b>	<b>4</b>
1.1 Vooraf	4
1.2 Achtergrond	4
1.3 Verantwoording	4
1.4 Doel nulmeting	4
1.5 Scope en verbreding	5
1.6 Huidige situatie	5
1.7 Rapport Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed	5
1.8 Analyse en gewenste situatie	6
1.9 Conclusies	6
<b>Bijlage 1: ingevulde vragenlijst</b>	<b>7</b>
<b>Bijlage 2: volwassenheidsniveaus</b>	<b>13</b>

# Nulmeting Toeslagen

## 1.1 Vooraf

Deze nulmeting Informatiehuishouding Op Orde (IOO) van het directoraat-generaal Toeslagen (DG Toeslagen) van het Ministerie van Financiën is in de bestuursraad van vrijdag 26 november vastgesteld. De nulmeting is voorgelegd aan de Stuurgroep IHH op Orde Toeslagen en de Regiegroep IOO. Na de bespreking in de bestuursraad is de nulmeting DG Toeslagen aangeboden aan het Bureau Regeringscommissaris (BRC) Informatiehuishouding.

## 1.2 Achtergrond

Er zijn 10 prioriteiten gesteld op gebied van Informatiehuishouding binnen het rijksbrede programma Open op Orde. Het opstellen van een nulmeting is er hier één van als onderdeel van actielijn 4: Bestuur en Naleving. De nulmetingen moeten uiterlijk 1 december 2021 bij het Bureau Regeringscommissaris (BRC) zijn ingediend.

Onder verantwoordelijkheid van CIO Rijk en het BRC in samenwerking met de Auditdienst Rijk is het instrument 'nulmeting' ontwikkeld. Het is een zelfanalyse instrument waarmee de volwassenheidsniveaus van de informatiehuishouding en voorziening kunnen worden vastgesteld en het kan helpen bij de prioritering. Zie ook bijlage 2.

De meting wordt jaarlijks herhaald om daarmee de verbeteringen te monitoren. Het is dus zowel een *zelfdiagnose* - als een *monitor* instrument.

## 1.3 Verantwoording

Bij het schrijven van het actieplan Informatiehuishouding op Orde 2021-2026 DG Toeslagen was de nulmeting nog niet beschikbaar. Idealiter gaat een 'nulmeting' vooraf aan het schrijven van een actieplan. Voor het DG Toeslagen volgt de nulmeting achteraf en zal het actieplan Informatiehuishouding op Orde 2021-2026 DG Toeslagen waar nodig op basis van de nulmeting worden aangepast.

Wijzigingen in het actieplan Informatiehuishouding op Orde 2021-2026 DG Toeslagen op grond van de nulmeting zullen voor 1 februari 2022 worden verwerkt.

Voor het DG Toeslagen is gekozen voor een zelfanalyse door de eigen organisatie. Er is hiervoor dan ook geen geld vanuit het bureau Regeringscommissaris Informatiehuishouding (BRC) aangevraagd of besteed. Een kenmerk van de zelfanalyse is ook dat er gekozen is om geen uitgebreide toelichting per vraag te maken maar te steunen op de antwoorden en documenten die de specialisten vanuit de verschillende directies binnen het DG Toeslagen hebben aangedragen en geraadpleegd. Hier wordt dan ook naar verwezen.

Deze nulmeting is begeleid door het programmateam Informatiehuishouding op Orde van het DG Toeslagen en opgesteld door de leden van de werkgroep Informatiehuishouding op Orde bestaande uit alle directies van het DG Toeslagen met ondersteuning van het CIO office van het DG Toeslagen. De 32 vragen zijn 'realistisch' ingevuld en daar waar enige twijfel bestond 'conservatief' beoordeeld. Daarbij is zowel naar de primaire processen als de beleids- en ondersteunende processen gekeken.

## 1.4 Doel nulmeting

De nulmeting richt zich op de specifieke verbeterdoelen uit het generieke actieplan "Open op Orde" (met bijbehorende specifieke instrumenten/inspanningen, oftewel de 4 actielijnen), wat een bijdrage moet leveren aan het generieke hoofddoel (het beoogde effect: informatie op orde), dat is gespecificeerd als de informatie is 'volledig', 'betrouwbaar' en 'duurzaam toegankelijk' (conform de definities in de Baseline Informatiehuishouding Rijksoverheid (BIHR)).

De nulmeting meet dus *niet* of voldaan wordt aan alle eisen (procesnormen) uit de Archiefwet en andere regelingen, en omvat dus *niet alle* elementen uit de IOE-monitor, Duurzame Toegankelijkheid van Overheidsinformatie (DUTO) scan en de BIHR. Het blijft de verantwoordelijkheid van elke organisatie om daar wel aan te voldoen.

Anders gezegd: als je de nulmeting uitvoert zal je als organisatie daarnaast nog steeds gehouden zijn om toereikend invulling te geven aan de overige eisen van de BIHR.

Door het uitvoeren van een nulmeting langs de actielijnen van het generieke actieplan 'Open op Orde' wordt de startsituatie van het directoraat-generaal Toeslagen, waarna via het actieplan informatiehuishouding op orde kan worden aangegeven welke verbeteringen haalbaar zijn op welke termijn. Daarbij zal duidelijk worden dat tussen en binnen organisaties van het ministerie van Financiën verschillende volwassenheidsniveaus bestaan. Zo kunnen zowel de organisaties, het departement als de regeringscommissaris een duidelijk overzicht krijgen van de staat van de informatiehuishouding en noodzakelijke verbeterpunten.

### 1.5 Scope en verbreding

De nulmeting is in deze vorm is een technische beoordeling op de informatiehuishouding (vanuit een archiefbeheerperspectief) waarin bredere perspectieven, zoals het gebruikersperspectief, in deze ronde niet zijn meegenomen. Het is de bedoeling om de meting vanaf 2022 te verbreden wat betreft perspectieven en te verdiepen op de aspecten die relatief 'laag' zijn beoordeeld. Het perspectief van de archiefvormer/de business zal daar een belangrijk onderdeel van vormen en moet ook worden bekeken vanuit het bovenliggende doel. Het gaat niet alleen om de harde, technische kant van informatievoorziening, maar ook om de 'zachte kant' van de organisatieverandering die gevraagd wordt.

### 1.6 Huidige situatie

Op basis van de nulmeting blijkt een overall volwassenheidsniveau van 1 'ad hoc' tot 2 'herhaalbaar' voor het DG Toeslagen, waarbij de actielijnen 1 en 2 de laagste score (volwassenheidsniveau 1) hebben en de actielijnen 1, 3 en 4 een net iets hogere score hebben (volwassenheidsniveau 2) de hoogste. Het vastgestelde overall volwassenheidsniveau is zoals verwacht onvoldoende om te kunnen spreken van 'informatie op orde'.

## 1.7 Rapport Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed

De informatiehuishouding bij Toeslagen moet dringend beter, stelt de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed in het rapport De informatiehuishouding bij Toeslagen dat is uitgebracht in april 2021.

Uit het onderzoek van de Inspectie O&E blijkt dat er grote versnippering is in de informatiehuishouding van Toeslagen. Dit geldt voor zowel de dossiervorming als de sturing erop. Dit heeft gevolgen gehad voor burgers die betrokken waren bij de toeslagenaffaire en voor de informatievoorziening aan de Tweede Kamer.

#### *De versnippering en de gevolgen*

De Inspectie komt op basis van haar onderzoek bij Toeslagen tot de volgende hoofdconclusies:

- Informatie rond de toekenning van toeslagen wordt in principe in twee grote informatiesystemen opgeslagen. Maar als zaken handmatig worden behandeld, wordt de informatie ook daarbuiten op verschillende, minder goed beheerde locaties opgeslagen.
- Instrumenten uit de Archiefwet, die noodzakelijk zijn voor het informatiebeheer, ontbreken of worden niet toegepast. Het gaat bijvoorbeeld om een overzicht van de informatie. Zeker wanneer informatie verspreid is over meerdere opslaglocaties is vereist dat een organisatie overzicht heeft over waar de informatie over een bepaald proces of zaak zich bevindt.
- Als gevolg van deze situatie was het heel moeilijk om informatie terug te vinden voor de interne organisatie en in antwoord op vragen van de Tweede Kamer. Ook het samenstellen van ouderdossiers verliep hierdoor moeizaam.
- Er is gebrek aan sturing op de informatiehuishouding van Toeslagen. De verantwoordelijkheid voor het informatiebeheer is complex georganiseerd en verantwoordelijkheden zijn onduidelijk belegd, vooral tussen Toeslagen en de afdeling verantwoordelijk voor het archiefbeheer van de Belastingdienst. Ook is er geen functionaris voor de informatiehuishouding bij Toeslagen werkzaam.

#### *Verbetering is nodig*

Er zijn ondertussen weliswaar verbeterplannen voor de informatiehuishouding bij Toeslagen, maar de Inspectie signaleert daarbij onvoldoende samenhang en voortgang. De Inspectie doet in haar rapport aanbevelingen ter verbetering.

Het rapport De informatiehuishouding bij Toeslagen is aangeboden aan de minister van Financiën.

De minister is - als zorgdrager - verantwoordelijk voor de informatiehuishouding van Toeslagen en de Belastingdienst.

De minister schrijft in zijn reactie dat hij alle aanbevelingen overneemt. De betreffende aanbevelingen zijn meegenomen in het actieplan voor DG Toeslagen; de relatie met ieder van de aanbevelingen zal in een volgende versie expliciet gemaakt worden. De Inspectie Overheidsinformatie & Erfgoed zal de voortgang van de verbetering de komende jaren volgen.

## 1.8 Analyse en gewenste situatie

Het directoraat-generaal Toeslagen streeft naar een volwassenheidsniveau van 3 (niveau 4 is het maximum) per ultimo 2024.

Op dat moment wordt beoordeeld of op aspecten van de Informatiehuishouding een hoger niveau noodzakelijk is. De geïdentificeerde acties voor het DG Toeslagen zijn voor elk van de 32 criteria beoordeeld om te kunnen vaststellen of de stap van volwassenheidsniveau 1 en 2 naar volwassenheidsniveau 3 is te maken binnen de gestelde periode.

## 1.9 Conclusies

De volgende conclusies zijn getrokken uit de nulmeting deel III: Toeslagen

### Volwassenheidsniveau Nulmeting Toeslagen



1. Het gemiddelde volwassenheidsniveau is 1 'ad hoc' tot 2 'herhaalbaar' (gemiddelde van 1,7).

2. Op basis van de gedefinieerde acties lijkt een gemiddeld volwassenheidsniveau van 3 haalbaar per ultimo 2024 (dit wordt nog gevalideerd in de nog uit te voeren Uitvoeringstoets).
3. Om volwassenheidsniveau 3 te halen zijn extra acties nodig, t.o.v. van de in het actieplan Informatiehuishouding op Orde 2021-2026 DG Toeslagen geïdentificeerde acties. Diverse acties moeten – mede naar aanleiding van deze nulmeting - opnieuw worden geprioriteerd, anders omschreven of een bepaalde nadruk krijgen. Deze aanpassingen van de acties worden verwerkt in de update van het actieplan Informatiehuishouding op Orde 2021-2026 DG Toeslagen dat uiterlijk 1 februari 2022 aan het BRC wordt aangeboden<sup>1</sup>.
4. Een verdieping op het businessperspectief is noodzakelijk om een breder en gebalanceerd beeld te krijgen van waar het directoraat-generaal Toeslagen staat op het thema informatiehuishouding en de veranderopgave die het vraagt. De techniek en de installatie van systemen zijn deels afgerond, de implementatie van de processen vergt nog een vervolgstap. Hiertoe zal in de eerste helft van 2022 een vervolg georganiseerd worden op deze nulmeting.
5. Als prioriteiten binnen DG Toeslagen op het gebied van de beleids- en ondersteunende processen voor 2022 zijn de uitbreiding van de Actieve Openbaarmaking, de doorontwikkeling van Digidoc Online (DMS beleids- en ondersteunende processen) en de daaraan gerelateerde Zoek & Vind functionaliteiten.
6. Als prioriteiten binnen DG Toeslagen op het gebied van de primaire processen voor 2022 zijn het opstellen van een architectuur voor de informatiehuishouding; het ontwikkelen van archiefinstrumenten; het uniformeren archiefstructuur en beheerprocessen en het bepalen van bewaar- en vernietigingstermijnen en het aanpassen van de selectielijsten.

En verder het inrichten en implementeren van datamanagement en -governance en het ontwikkelen van metadata (primaire en beleids- en ondersteunende processen).

5) <sup>1</sup> Het instrument voor nulmeting zal begin 2022 door BRC worden geactualiseerd ten behoeve van de 1-meting in 2022. Het instrument is uiterlijk 1 september 2022

beschikbaar. Deelnemers delen de uitkomsten van de 1-meting uiterlijk 15 januari 2023 met BRC.

# Bijlage 1: ingevulde vragenlijst

Vraag	Onderwerp	Niveau 1: Ad hoc	Niveau 2: herhaalbaar	Niveau 3: gedefinieerd	Niveau 4: gemanaged	Nulmeting niveau	Toelichting	Ambitie 2022 en verder
1	<p><b>De organisatie heeft informatie die nodig is om overheidshandelen te reconstrueren onder beheer gebracht.</b></p> <p>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 Meerjarenplan Verbetering Informatiehuishouding Rijksoverheid 2019-2025 (MJP).</p>	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	Het betreft hier een krappe 2. Bij DG Toeslagen is het van belang onderscheid te maken in de BOP en de primaire processen. Waarbij de primaire processen kunnen worden ingedeeld in het massale (geautomatiseerde) klantproces en de klant interactie processen. Het onder beheer brengen van het massale proces is op orde en kan altijd beter. Dit in tegenstelling tot de BOP en de klantinteractie processen. Deze processen zijn gefragmenteerd georganiseerd waardoor er niet altijd volgens de vereiste kaders (compliant) wordt gewerkt. Kortom er is nog geen volledig beeld van alle informatie en de verwerking en archivering daarvan.	Niveau 3 in 2024
2	<p><b>Onze informatie is interpreteerbaar en betrouwbaar.</b></p> <p>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.</p>	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	Hier kunnen we onderscheid maken in de gestructureerde en ongestructureerde data. Daar waar het om gestructureerde data gaat zijn processen en procedures beschreven en worden deze getoetst. Dit in tegenstelling tot ongestructureerde data.	Niveau 3 in 2024
3	<p><b>Onze organisatie kan ook in tijden van crisis over de juiste informatie beschikken.</b></p> <p>Het informatiebeheer van de organisatie is hierop ingericht en kan ten tijden van crisis blijven doorwerken.</p>	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.	2	De kinderopvangtoeslagaffaire heeft aangetoond dat we in tijden van een crisis informatie naar boven kunnen halen. Waarbij beoordeling op juistheid, volledigheid, betrouwbaarheid en interpreteerbaarheid lastig blijkt te zijn. Dat het verwerken van informatie naar dossiers lang duurt, heeft hiermee te maken.	Niveau 3 in 2024
4	<p><b>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.</b></p> <p>Tijdig betekent hier dat je als organisatie de juiste informatie binnen de daarvoor gestelde reactietijd beschikbaar hebt.</p>	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/waarneembaar 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	Zowel de POK als het onderzoek van de Inspectie Overheidsinformatie & Erfgoed hebben aangetoond dat de juistheid en volledigheid van de aangetroffen informatie niet betrouwbaar en eenduidig interpreteerbaar is. Dit betreft zowel de primaire klantinteractie processen als de BOP processen.	Niveau 3 in 2024

5	<b>De informatie van onze organisatie kunnen we duurzaam toegankelijk maken ten behoeve van informatieverstrekking aan het parlement en burgers.</b>	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	Zowel de POK als het onderzoek van de Inspectie Overheidsinformatie & Erfgoed hebben aangetoond dat de juistheid en volledigheid van de aangetroffen informatie niet betrouwbaar en eenduidig interpreteerbaar is. Dit betreft zowel de primaire klantinteractie processen als de BOP processen.	Niveau 3 in 2024
6	<b>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.</b>	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	Het Nieuwe kwaliteitsraamwerk (KWIV) waarin naast IV competenties ook IHH competenties worden beschreven is nog in ontwikkeling bij BZK. BZK zal naar verwachting het betreffende nieuwe kader in 2022 opleveren. Zodra BZK de kaders heeft opgeleverd is het onze ambitie deze in 2023 volledig toe te passen. Bij aanstelling van nieuwe functionarissen wordt in de geest van het nieuwe kader gehandeld.	Niveau 2 in 2022, niveau 3 in 2024
7	<b>Er zijn voldoende deskundige informatieprofessionals in de organisatie, voor de uitvoering van de opgaven in de informatiehuishouding (IHH).</b> 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 proactief op. We meten, onderzoeken en onderbouwen dit jaarlijks en maken forecasts. We hebben hier personeelsbeleid voor, dat we actief evalueren.	2		Niveau 3 in 2023 Afhankelijk van financiering
8	<b>Informatieprofessionals worden structureel opgeleid op het gebied van informatiehuishouding.</b> 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.	1		Niveau 2 in 2022, niveau 3 in 2024
9	<b>Naast informatieprofessionals, worden ook ambtenaren (waaronder specifieke doelgroepen als managers, directe en ICT professionals) structureel opgeleid op het gebied van informatiehuishouding.</b> 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		Niveau 2 in 2022, niveau 3 in 2024

10	<b>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.</b>	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.	2	De gedragsrichtlijnen zijn beschikbaar, maar worden onvoldoende gehanteerd. Regels die opgesteld zijn blijken te vrijblijvend.	Niveau 3 in 2023
11	<b>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.</b>	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 organisatie doelstellingen ondersteunt.	1	Belangrijkste noodzaak binnen de informatiehuishouding is op dit moment de basis op orde. Nadat de basis op orde is kan gekeken worden naar nieuwe/innovatieve samenwerkingsvormen. DG Toeslagen kijkt bij de basis op orde zeker naar wat dat betekent voor het verkrijgen van een duurzame informatiehuishouding. Dit om te voorkomen dat er beslissingen worden genomen die een duurzame informatiehuishouding in de weg staan. Daarnaast kunnen innovatievare vormen de basis op orde versnellen.	Niveau 2 in 2023, niveau 3 in 2024
12	<b>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.</b> 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 overheidszaken 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.	1	Binnen DG Toeslagen is sprake van versnippering in de toepassing van kaders en richtlijnen. Er is geen integraal beheerplan of beleidsplan.	Niveau 2 in 2022, niveau 3 in 2023 Toeslagen is hiernavol afhankelijk van de BD.
13	<b>We maken en houden overheidsinformatie duurzaam toegankelijk door daarvoor efficiënte processen en procedures in te richten.</b> (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 compliance 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		Niveau 3 in 2023 Toeslagen is hiernavol afhankelijk van de BD.
14	<b>We managen het doorzoeken van onze duurzame toegankelijke digitale overheidsinformatie (digitale archief).</b> 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.	2	Om het zoekproces efficiënter te maken zijn essentiële verbeteringen noodzakelijk.	Niveau 3 in 2023 Toeslagen is hiernavol afhankelijk van de BD.



15	<b>De websites van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk</b> (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 word ook 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 hierna 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.	1	Voor de archivering van websites is DG Toeslagen afhankelijk van de Belastingdienst (SSO-CFD). Via het ministerie van AZ is dit centraal ingekocht, belastingdienst maakt daarvan gebruik. Implementatie van het archiveren van Websites is afgerond (BD). Inbedding binnen DG Toeslagen zal vanaf Q1 2022 plaatsvinden.  DG Toeslagen dient hierin zich meer en meer als opdrachtgever (DVO) te ontwikkelen.	Niveau 2 in 2022, niveau 3 in 2023 Toeslagen is hierin afhankelijk van de BD.
16	<b>Mijn organisatie volgt een gedragsrichtlijn voor de omgang met berichtendiensten inclusief instructies voor het zo nodig archiveren (= duurzaam toegankelijk maken en houden) van chatberichten.</b> 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 c.q. 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	Voor berichtenapps is DG Toeslagen afhankelijk van de belastingdienst (SSO-CFD) en RDDI. RDDI is bezig met het ontwikkelen van rijksbreed beleid.  DG Toeslagen dient hierin zich meer en meer als opdrachtgever (DVO) te ontwikkelen	Niveau 2 in 2022, niveau 3 in 2023 Toeslagen is hierin afhankelijk van de BD.
17	<b>De e-mailberichten van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk</b> (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, maar deze worden nog niet 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.	1	DG Toeslagen is hierin afhankelijk van de BD (SSO-CFD). E-mail archivering is technisch en functioneel een complex vraagstuk dat nog nader onderzocht dient te worden.  DG Toeslagen dient hierin zich meer en meer als opdrachtgever (DVO) te ontwikkelen.	Niveau 2 in 2022, niveau 3 in 2023 Toeslagen is hierin afhankelijk van de BD.
18	<b>De publieke berichten van officiële social media accounts van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk</b> (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.	1	DG Toeslagen is hierbij afhankelijk van BD (SSO-CFD) en nog te ontwikkelen rijksbreed beleid vanuit RDDI.  DG Toeslagen dient hierin zich meer en meer als opdrachtgever (DVO) te ontwikkelen	Niveau 2 in 2022, niveau 3 in 2023 Toeslagen is hierin afhankelijk van de BD.
19	<b>We managen de vernietiging van digitale overheidsinformatie.</b> 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 overal 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 vernietigings-proces in en er wordt tijdig vernietigd wat vernietigd moet worden. Er wordt actief data verzameld om het functioneren van het proces te verbeteren.	2	Procedures vanuit financiën, de archiefwet en opgelegde regels voortkomend uit de POK over vernietiging kunnen tegenstrijdig zijn qua vernietigingsdata. Dit maakt toepassing van vernietiging complex.	Niveau 3 in 2023 Toeslagen is hierin afhankelijk van de BD.

20	<b>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.</b> (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 verbetermogelijkheden.	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.	1		Niveau 2 in 2023, niveau 3 in 2024 Toeslagen is hierin afhankelijk van de BD.
21	<b>De werkprocessen en IT-systemen ondersteunen de organisatie en medewerkers optimaal</b> (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.	2	Er is in het kader van de verplechting met BD sprake van versnippering van IT Systemen. Dit maakt het zoeken en vinden van informatie lastig en tijdrovend.	Niveau 3 in 2024
22	<b>Ons IT-landschap voldoet aan de kwaliteitseisen en is interoperabel.</b> 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 eiaandautomatisering.	Kwaliteitseisen en interoperabiliteit zijn beschreven maar niet afdwingbaar.	We hebben een centraal vastgesteld informatie- en automatiseringsbeleid waaraan 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 systemen.	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	Door de verplechting met de BD zijn er verschillende zelfstandige IT systemen en databases die geen interoperabiliteit kennen. Onderlinge communicatie en het zoeken en vormen van dossiers vindt daardoor te vaak handmatig plaats.	Niveau 2 in 2023, niveau 3 in 2024
23	<b>Onze DMS- en RMA-systemen zijn ingericht volgens de geldende (Rijks)standaarden</b> (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 DMSen en RMA's 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 rijksverheidspartijen om deze uniformiteit te bestendigen en samen verder te ontwikkelen.	1		Niveau 2 in 2023, niveau 3 in 2024
24	<b>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.</b> Hierbij wordt volledig voldaan aan de geldende eisen en aan het afwegingskader voor archivering by design (DUTO). 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.	3	Dit principe geldt bij de ontwikkeling van nieuwe voorzieningen. Archivering by design wordt daan meegenomen. Vanwege de tijdelijkheid van UHT wordt er bij UHT met uitzonderingen gewerkt.	Niveau 3 in 2022

25	<b>De ambtelijke en politiek leiding van onze organisatie dragen het belang van de informatiehuishouding actief en structureel uit.</b> 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		Niveau 3 in 2022
26	<b>Bij het lijn, midden en senior management van onze organisatie is duidelijk wie verantwoordelijk is voor welk deel van de informatiehuishouding.</b>	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.	2		Niveau 3 in 2023
27	<b>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.</b>	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.	2		Niveau 3 in 2023
28	<b>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.</b>	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.	2		Niveau 3 in 2023
29	<b>Het management van de organisatie weet wat eventuele zwakke punten in onze informatiehuishouding zijn.</b>	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		Niveau 3 in 2024
30	<b>Verbeterpunten zijn ingepland en de voortgang wordt regelmatig getoetst.</b>	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.	3	Er is in 2020 een verbeterplan gemaakt n.a.v. het programma Meerjarenplanning en verbetering IHH RDD1, Inspectierapport en I-Control. Het betreft een verbeterplan zowel voor de BOP- als de primaire processen.	Het integrale plan is op uitvoerbaarheid beoordeeld in 2022. Na de nulmeting in 2021 wordt jaarlijks een meting uitgevoerd het plan aangepast.
31	<b>Informatiehuishouding heeft structureel een plek in de planning en control (P&amp;C) cyclus van de gehele organisatie:</b> 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 door ontwikkelen. 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 informatiebeleids-doelstellingen voor de middellange termijn zorgt en aangeeft wat de balans gaat worden tussen beleid gedreven, technologie gedreven en levenscyclus gedreven investeringen) (operationalisatie norm 3 toetsingskader IOE.)	Informatiehuishouding heeft nog geen of incidenteel een plek in de P&C cyclus.	We zijn bezig met het ontwikkelen van processen en producten om de informatiehuishouding structureel een plek te geven in de de P&C cyclus. Dit wordt nog niet overal consistent toegepast.	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.	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.	2	Dit is meegenomen in de aanschrijving van 2022, en betreft zowel de BOP als primaire processen.	Niveau 3 in 2023

## Bijlage 2: volwassenheidsniveaus

Geambieerd wordt om het groeimodel met volwassenheids-niveaus en de KPI's in dit traject met elkaar te integreren en er rijksbreed een minimum volwassenheidsniveau per KPI als ambitie wordt neergezet. We hanteren de volgende volwassenheidsniveaus per KPI:

### **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.

### **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 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.

### **Nivea 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.



# Nulmeting 2021 Informatie op Orde

**Ministerie van Financiën**  
Deel IV: Douane





# Inhoudsopgave

<b>Colofon</b>	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>3</b>
1.1 Vooraf	4
1.2 Achtergrond	4
1.3 Verantwoording	4
1.4 Scope en verbreding	4
1.5 Huidige situatie	4
1.6 Analyse en gewenste situatie	5
1.7 Conclusies	5
<b>Bijlage 1: ingevulde vragenlijst</b>	<b>6</b>
<b>Bijlage 2: volwassenheidsniveaus</b>	<b>10</b>

# Nulmeting Duane

## 1.1 Vooraf

Deze nulmeting Informatie Op Orde (IOO) van DG Douane, Deel IV, is in de bestuursraad van vrijdag 26 november 2021 vastgesteld. De nulmeting is afgestemd met de Klankbordgroep IOO en de Regiegroep IOO. Na de bespreking in de bestuursraad is de nulmeting aangeboden aan het Bureau Regeringscommissaris (BRC) Informatiehuishouding.

In totaal bestaat de nulmeting van het Ministerie van Financiën uit 4 delen, te weten:

DEEL I: Beleidsdepartement

DEEL II: DG Belastingdienst

DEEL III: DG Toeslagen

DEEL IV: DG Douane

## 1.2 Achtergrond

Er zijn 10 prioriteiten gesteld op gebied van Informatiehuishouding binnen het rijksbrede programma Open op Orde. De nulmeting is er hier één van als onderdeel van actielijn 4: Bestuur en Naleving. De nulmetingen moeten uiterlijk 1 december bij het BRC zijn ingediend.

Onder verantwoordelijkheid van CIO Rijk en het BRC in samenwerking met de Auditdienst Rijk is het instrument 'nulmeting' ontwikkeld. Het is een zelfanalyse instrument waarmee de volwassenheidsniveaus van de informatiehuishouding en voorziening kunnen worden vastgesteld en het kan helpen bij de prioritering.

De meting wordt jaarlijks herhaald om daarmee de verbeteringen te monitoren. Het is dus zowel een *zelfdiagnose* - als een *monitor* instrument.

## 1.3 Verantwoording

Voor het Ministerie van Financiën is gekozen voor een zelfanalyse door de eigen organisatie. Er is hiervoor dan ook geen geld vanuit BRC aangevraagd of besteed. Een kenmerk van de zelfanalyse is ook dat er gekozen is om geen uitgebreide toelichting per vraag te maken maar te steunen de antwoorden en documenten die de specialisten hebben aangedragen. Hier wordt dan ook naar verwezen.

Voor de nulmeting zijn een aantal medewerkers geselecteerd vanuit verschillende functies. Zoals: een senior adviseur informatiehuishouding, een business

analist, verscheidene bestuurssecretarissen, een chief data officer en een enterprise-architect. De uitkomsten zijn als gemiddelde scores opgenomen in de bijlage. Kanttekening hierbij is dat de respondenten niet alle vragen konden beantwoorden. Hierdoor zijn antwoordmogelijkheden leeg gelaten. De berekening van de gemiddelde is hierop aangepast.

## 1.4 Scope en verbreding

De nulmeting in deze vorm is een technische beoordeling op de informatiehuishouding vanuit de beleidsondersteunende processen (vanuit een archiefbeheerperspectief) waarin bredere perspectieven, zoals het gebruikersperspectief en het perspectief vanuit de primaire processen, in deze ronde niet zijn meegenomen. Het is de bedoeling om de meting vanaf 2022 te verbreden wat betreft perspectieven en te verdiepen op de aspecten die relatief 'laag' zijn beoordeeld door middel van het Actieplan Douane Informatiehuishouding op orde.

## 1.5 Huidige situatie

De nulmeting laat zien dat binnen de Douane een gemiddelde score van 2 - op een schaal van 4 - terugkomt op de vijf actielijnen. Dit is overeenkomstig de resultaten vanuit het ministerie van Financiën zelf (beleidsdirecties).

De actielijnen zijn opgebouwd uit meerdere vragen. De twee belangrijkste uitkomsten met een 1 score zijn hieronder opgenomen en toegelicht.

Actielijn	Onderwerp	Toelichting	Score
<b>Professionals</b>	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.	Het kwaliteitsraamwerk IV wordt onvoldoende toegepast.	1
<b>Volume en aard van informatie</b>	Mijn organisatie volgt een gedragsrichtlijn voor de omgang met berichtendiensten inclusief instructies voor het zo nodig archiveren (= duurzaam toegankelijk maken en houden) van chatberichten.	De organisatie volgt nog geen gedragsrichtlijn. We archiveren chatberichten veelal ad-hoc. Bijvoorbeeld eenmalig bij vertrek van een bewindspersoon, bij WOB verzoeken of hot spots.	1



## 1.6 Analyse en gewenste situatie

Het DG Douane streeft naar een gemiddeld volwassenheidsniveau van 3 (niveau 4 is het maximum) in 2024. Iedere tussentijdse nulmeting geeft aan hoe goed het DG Douane op weg is naar dit niveau.

De geïdentificeerde acties benoemd in het actieplan DIOO worden op dit moment voor alle 32 criteria beoordeeld om te kunnen vaststellen of de stap van 'gemiddeld' volwassenheidsniveau 2 naar 3 is te maken binnen de gestelde periode.

Het DG Douane beseft zich dat deze nulmeting een startpunt en een momentopname is. Ook ambities kunnen verschuiven. Ieder jaar deze meting uitvoeren geeft het DG Douane een zo compleet mogelijk beeld.

## 1.7 Conclusies

De volgende conclusies zijn getrokken uit de nulmeting deel I:

1. Het gemiddelde volwassenheidsniveau op de beleids- en ondersteunende processen is 2.
2. Voor de 1-scores zijn reeds acties opgenomen binnen het programma Douane Informatiehuishouding op orde.
3. Op basis van de gedefinieerde acties lijkt een gemiddeld volwassenheidsniveau van 3 haalbaar per 2024 (dit wordt nog gevalideerd in de nog uit te voeren Uitvoeringstoets).
4. De veranderopgave is groot en moet ingevuld worden met een communicatie- en implementatieplan. Hierdoor kunnen ambities en prioriteiten bijgesteld moeten worden.
5. In 2022 volgt de nulmeting voor de primaire processen. Tezamen met een onderzoek naar de primaire processen is dit input voor het actieplan DIOO vanaf 2023.  
Verantwoording.

# Bijlage 1: ingevulde vragenlijst

Vraag	Onderwerp	Niveau 1: Adhoc	Niveau 2: herhaalbaar	Niveau 3: gedefinieerd	Niveau 4: gemanaged	Niveau Douane (ambitie)
1	<p><b>De organisatie heeft informatie die nodig is om overheids-handelen te reconstrueren onder beheer gebracht.</b></p> <p>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 darden, 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 Meerjarenplan Verbetering Informatiehuishouding Rijksoverheid 2019-2025 (MJP).</p>	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 (3)
2	<p><b>Onze informatie is interpreteerbaar en betrouwbaar.</b></p> <p>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.</p>	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)
3	<p><b>Onze organisatie kan ook in tijden van crisis over de juiste informatie beschikken.</b></p> <p>Het informatiebeheer van de organisatie is hierop ingericht en kan ten tijden van crisis blijven doorwerken.</p>	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 Zaangetoond dat we dit kunnen. We blijven dit in de toekomst ook regelmatig toetsen.	2 (3)
4	<p><b>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.</b></p> <p>Tijdig betekent hier dat je als organisatie de juiste informatie binnen de daarvoor gestelde reactietijd beschikbaar hebt.</p>	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/waarneembaar 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).	2 (3)
5	<p><b>De informatie van onze organisatie kunnen we duurzaam toegankelijk maken ten behoeve van informatieverstrekking aan het parlement en burgers.</b></p>	Informatie is in de praktijk vaak moeilijk vindbaar, beschikbaar, leesbaar, interpreteerbaar 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 Web-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 (3)
6	<p><b>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.</b></p>	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 (3)
7	<p><b>Er zijn voldoende deskundige informatie-professionals in de organisatie, voor de uitvoering van de opgaven in de informatiehuishouding (IHH).</b></p> <p>De informatieprofessionals zijn dusdanig gepositioneerd en hebben dusdanige bevoegdheden dat zij effectief bijdragen aan de kwaliteit van de informatiehuishouding. Met</p>	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,	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 (3)

	informatieprofessionals bedoelen we de rollen binnen de Informatiehuishouding zoals deze in het Kwaliteitsraamwerk IV (KWIV) beschreven staan. (norm 1c toetsingskader IOE).		maar hebben nog wel een slag te maken in het aantrekken van IHH personeel.			
8	<b>Informatieprofessionals worden structureel opgeleid op het gebied van informatiehuishouding.</b> 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 (3)
9	<b>Naast informatieprofessionals, worden ook ambtenaren (waaronder specifieke doelgroepen als managers, directie en ICT professionals) structureel opgeleid op het gebied van informatiehuishouding.</b> 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.	2 (3)
10	<b>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.</b>	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.	2 (3)
11	<b>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.</b>	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 organisatie doelstellingen ondersteunt.	2 (3)
12	<b>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.</b> 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 beleid; 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 (3)
13	<b>We maken en houden overheidsinformatie duurzaam toegankelijk door daarvoor efficiënte processen en procedures in te richten.</b> (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 compliance 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 (3)
14	<b>We managen het doorzoeken van onze duurzame toegankelijke digitale overheidsinformatie (digitale archief).</b> 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.	2 (3)
15	<b>De websites van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk</b> (MJP RDDI, via implementatie Webarchivering).	Nee, dit is nog niet het geval. We archiveren veelal ad-hoc. Bijvoorbeeld	We archiveren de websites met een vaste frequentie en stellen deze versies op een centrale plek beschikbaar. Niet alle oude	We archiveren de websites en de veranderingen daarop en stellen deze op een centrale plek beschikbaar. Er kan	Ja, de websites van mijn organisatie zijn volledig duurzaam toegankelijk. Ook oudere versies van de websites en de informatie	2 (3)

		eenmalig, bij afvoer van een website. De gearchiveerde websites word ook nog niet altijd openbaar beschikbaar gesteld.	Informatie op de website is hiermee gearchiveerd en opvraagbaar.	binnen de gearchiveerde website op een specifieke datum worden gezocht, naar de beschikbare informatie die op dat moment op de website stond.	daarop zijn raadpleegbaar. Er wordt actief en periodiek data verzameld om het de duurzame toegankelijkheid te evalueren en te verbeteren.	
16	<b>Mijn organisatie volgt een gedragsrichtlijn voor de omgang met berichtendiensten inclusief instructies voor het zo nodig archiveren (= duurzaam toegankelijk maken en houden) van chatberichten.</b> 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 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.c. 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 (3)
17	<b>De e-mailberichten van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk</b> (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, maar deze worden nog niet 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 (3)
18	<b>De publieke berichten van officiële social media accounts van mijn organisatie zijn duurzaam toegankelijk</b> (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 (3)
19	<b>We managen de vernietiging van digitale overheidsinformatie.</b> 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 (3)
20	<b>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.</b> (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 (3)
21	<b>De werkprocessen en IT-systemen ondersteunen de organisatie en medewerkers optimaal</b> (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.	2 (4)
22	<b>Ons IT-landschap voldoet aan de kwaliteitseisen en is interoperabel.</b> 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	Ja, ons IT-landschap voldoet aan alle kwaliteitseisen en is interoperabel. Dit wordt ook periodiek geaudit en gerapporteerd aan de top van de organisatie.	3 (4)

				risicoanalyse wordt de prioriteit bepaald in de aanpak van systemen.		
23	<b>Onze DMS- en RMA-systemen zijn ingericht volgens de geldende (Rijks)standaarden</b> (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 rijksverheidspartijen om deze uniformiteit te bestendigen en samen verder te ontwikkelen.	3 (4)
24	<b>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.</b> Hierbij wordt volledig voldaan aan de geldende eisen en aan het afwegingskader voor archivering by design (DUTO). NB. Archiving 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 Archiving by design.	Het principe en afwegingskader Archiving by design wordt in het proces van systeemontwikkeling meegenomen als een van de nice-to-have's.	Het principe en afwegingskader Archiving by design is leidend bij systeemontwikkeling, maar niet afdwingbaar: comply or explain.	Ja, het principe en afwegingskader van Archiving by design is een leidend principe en wordt standaard meegenomen bij systeemontwikkeling.	2 (3)
25	<b>De ambtelijke en politiek leiding van onze organisatie dragen het belang van de informatiehuishouding actief en structureel uit.</b> 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 gehele ambtelijke en/of politieke leiding dragen daar actief aan bij en vervullen een voorbeeldfunctie.	3 (3)
26	<b>Bij het lijn, midden en senior management van onze organisatie is duidelijk wie verantwoordelijk is voor welk deel van de informatiehuishouding.</b>	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.	2 (3)
27	<b>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.</b>	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 (3)
28	<b>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.</b>	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.	3 (4)
29	<b>Het management van de organisatie weet wat eventuele zwakke punten in onze informatiehuishouding zijn.</b>	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.	3 (4)
30	<b>Verbeterpunten zijn ingepland en de voortgang wordt regelmatig getoetst.</b>	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.	3 (4)
31	<b>Informatiehuishouding heeft structureel een plek in de planning en control (P&amp;C) cyclus van de gehele organisatie:</b> 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 informatiebeleids-doelstellingen 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.)	Informatiehuishouding heeft nog geen of incidenteel een plek in de P&C cyclus.	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.	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.	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.	2 (4)

## Bijlage 2: volwassenheidsniveaus

Geambieerd wordt om het groeiemodel met volwassenheids-niveaus en de KPI's in dit traject met elkaar te integreren en er rijksbreed een minimum volwassenheidsniveau per KPI als ambitie wordt neergezet. We hanteren de volgende volwassenheidsniveaus per KPI:

### **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.

### **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 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 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.