



# Departementale IHH Dashboards

*Vraaganalyse*



# Versiebeheer

<b>10</b>	25-04-2022	Voor Projectgroep 26 april
<b>11</b>	28-04-2022	Na Projectgroep
<b>12</b>	24-25-2022	Voor Projectgroep 24 mei en Rondetafel 30 mei
<b>13</b>	09-06-2022	Voor KBG 14 juni
<b>14</b>	15-06-2022	Voor PG 21 juni
<b>15</b>	21-06-2022	SB en PR 30 juni
<b>definitief</b>	22-07-2022	Definitief

# Inhoud

<b>Versiebeheer</b>	<b>2</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2 Sturing</b>	<b>5</b>
2.1 Vertrekpunt: Open op Orde	5
2.2 Spelers in de sturing	5
2.3 Aspecten van sturing	6
<b>3 Vraag naar sturingsinformatie</b>	<b>8</b>
3.1 Studies	8
3.2 Peiling bij departementen	9
3.3 Advies inspectie O en E	10
3.4 Rondetafelgesprek Directeuren	10
<b>4 Karteren van de informatievrage</b>	<b>12</b>
4.1 Plateaus	12
4.2 Actielijnen Open op Orde (verbeteracties)	12
4.3 Actoren	12
<b>5 Bevindingen</b>	<b>13</b>

# 1 Inleiding

In het vastgestelde plan van aanpak voor het RDDI-project Departementale IHH Dashboards is als doelstelling het volgende geformuleerd.

Overkoepelende doelstelling vanuit actielijn 4 van Open Orde is om de sturing op en de dialoog over informatiehuishouding bij rijksorganisaties op een hoger plan te brengen door de totstandkoming en het gebruik van IHH dashboards. Het generieke probleem is gemis aan stuurinformatie voor het managen en sturen op verbeteren van eigen IHH ambities en de generieke oplossing hiervoor zijn dashboards.

Doelstelling van het project is om rijksorganisaties iets concreets in handen te geven om zelf met deze dashboards aan de slag te gaan.

Hiervoor zijn in 2022 in een brede samenwerking met departementen, uitvoeringsorganisaties en stelselpartijen de volgende producten voorzien.

- A. **Praktijkcasussen.**
- B. **Vraaganalyse.** Analyse van informatievraag voor sturing en dialoog. Hiervoor zal worden geput uit de actieplannen, de praktijkcasussen, gesprekken met de doelgroepen en aanvullend onderzoek, in samenhang met Open op Orde actielijn 1.
- C. **Adviezen.** Aanbevelingen over:
  - 1. de keuze/formulering KPI's en definities;
  - 2. functionaliteiten van dashboards;
  - 3. kwaliteit/ontwerp datasets/systemen;
  - 4. een stappenplan.
- D. **Generiek instrument.** Een format of prototype voor een departementaal IHH dashboard dat door rijksorganisaties vervolgens *op maat* kan worden benut.
- E. **Voorstel voor Rijksbreed vervolg.** Dit kan betrekking hebben op gezamenlijke aanbesteding en/of inkoop, en vervolgens op begeleiding van de implementatie.

## Planning

Producten	Jan	Feb	Maa	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep
A. Praktijkcasussen									
B. Vraaganalyse									
C. Adviezen (kaders)			C1	C2	C3	C4			
D. Generiek instrument									
E. Vervolgvoorstel									

Deze rapportage betreft de Vraaganalyse (B).

## 2 Sturing

### 2.1 Vertrekpunt: Open op Orde

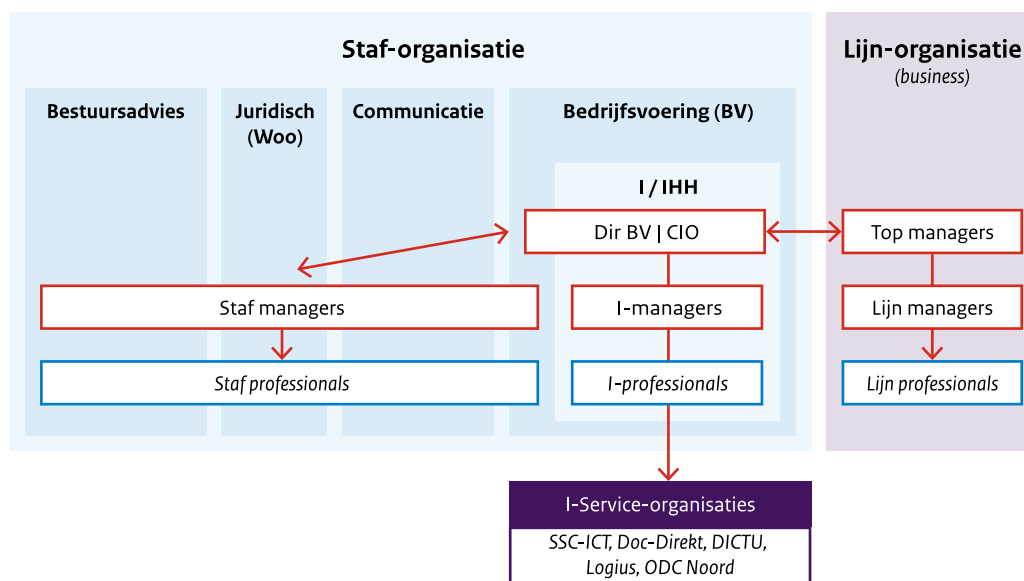
Het generiek actieplan doet een aantal constatering over sturing en dialoog.

- In de regel is de CIO van een organisatie verantwoordelijk voor het geheel van informatiehuishouding en de sturing daarop. In de praktijk wordt er divers en versnipperd gestuurd op informatiehuishouding bij en tussen organisaties.
- Veel uitvoering en naleving (van regels in het kader van de Archiefwet, de Wob/Woo, informatiebeveiliging, privacyregelgeving) komen samen bij de lijnprofessional die in het algemeen graag wil voldoen aan de vereisten maar daar de juiste samenhang, de vertaling naar efficiënte werkprocessen en sturing mist.
- Sturing op informatiehuishouding begint met het bepalen van doelen en maatregelen die nodig zijn voor een goede informatiehuishouding. Hiervoor, alsook voor interne dialoog is behoefte aan een integraal overzicht in de actuele staat van de informatiehuishouding.

### 2.2 Spelers in de sturing

Het actieplan noemt de CIO en de lijnprofessionals als belangrijke spelers in de sturing. Bij nadere beschouwing zijn er meer spelers in beeld, zoals onderstaand vereenvoudigd schema laat zien. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen staf en lijn, en tussen verschillende niveaus. Binnen de staf is er verder een onderscheid tussen bedrijfsvoering en overige staf, en binnen bedrijfsvoering tussen I(IHH)-staf. In de regel zijn er programma's rond open(baar)heid ondergebracht binnen de bedrijfsvoering.

Rood omlijnd zijn degenen die een sturingsrol hebben, blauw omlijnd degenen die sturing ontvangen. Hierbij is op te merken dat voor de lijn- en stafmanagers en professionals (niet I) de IHH component in hun werk in de regel (zeer) gering is.



Verder ligt het in de rede dat topmanagers (DG's, uitvoeringsdirecteuren) meer sturen op hoofdlijnen en dus ook minder gedetailleerde sturingsinformatie nodig hebben dan lijnmanagers (directeuren, afdelingshoofden). Staf managers zullen gedetailleerde informatie willen hebben op hun specifieke terrein, bv rond Woo-verzoeken bij juridische directies. In de I-kolom zal veel meer behoefte zijn aan detail, naar verwachting het meest bij de I-professionals die een sturende rol hebben naar de I service organisaties.

## 2.3 Aspecten van sturing

Naast identificatie van degenen die een informatievraag hebben om hun sturende rol te kunnen vervullen is het ook van belang een goed beeld te hebben wat er bij sturing komt kijken, qua instrumenten en processen.

In een lopend ADR-onderzoek naar IHH sturing bij departementen worden de onderstaande aspecten onderscheiden.

Deze zijn in belangrijke mate gebaseerd op de indeling die door de Inspectie Overheidsinformatie en Erfgoed wordt gehanteerd in de periodieke (kleuren)monitor IHH.

### Maken van afspraken en plannen



1. Departementaal plan. Het departementale plan beschrijft op basis van een eigen probleemanalyse een eigen visie, verbeterdoelen en acties.
2. Samen opstellen. Alle relevante rollen zijn betrokken bij het opstellen en vaststellen van het departementale plan.
3. Aansluiting Rijksbrede plan. De eigen plannen van de organisatie(onderdelen) sluiten aan op de visie en doelen uit het generieke actieplan Open op Orde.
4. Brede aanpak. De departementale aanpak houdt rekening met organisatieoverstijgende informatieketens en met relevante ontwikkelingen, waaronder de andere sporen van Open Overheid.
5. Verantwoordelijkheden belegd. De verantwoordelijkheden inclusief het eigenaarschap zijn afgesproken en voor alle betrokken rollen helder.
6. Risicomanagement. Risico's voor het uitvoeren van het plan zijn in beeld en maatregelen zijn geformuleerd.

### Inrichten van de sturing op de uitvoering



7. Voorbeeldgedrag. Stimuleren dat managers hun steun uitspreken en aandacht vragen voor het belang van de gewenste verbetering van de informatiehuishouding.
8. Overlegstructuur. Inrichten van een overlegstructuur met de betrokken rollen. Organiseren dat bij nieuwe ontwikkelingen de impact op informatiehuishouding wordt besproken.
9. Prioriteren. Het prioriteren van verschillende departementale acties binnen de 4 actielijnen op basis van een eigen risicoanalyse.
10. Voldoende middelen. Organiseren van voldoende tijd, geld en capaciteit om de gewenste veranderingen te realiseren. Zoeken van een balans tussen prioriteiten en middelen.
11. Uniforme kaders. Doorvertalen en toepassen van Rijksbrede kaders voor de eigen organisatie. Sturen op het gebruik van uniforme kaders en formats voor de gehele levenscyclus van informatiehuishouding.
12. Verbinding experts en lijn. Organiseren van experts voor ondersteuning van ambtenaren om zo de gewenste werkwijze en gedragsverandering te kunnen realiseren.
13. Verandermanagement. Bewust zijn van de grote veranderopgave binnen de organisatie. Organiseren van veranderkundige kennis om diagnoses te maken en interventies te ontwikkelen.

---

**Organiseren van meten en verantwoorden voortgang**



14. Monitoren. Periodiek meten van de voortgang van het verbeterprogramma inclusief de stand van zaken op houding en gedrag. Periodiek monitoren van de status van de informatiehuishouding op input, output en outcome.
15. Evaluatie. Uitvoeren van een nulmeting en vervolgmetingen met voldoende expertise. Daarnaast het laten uitvoeren van aanvullend verdiepend onderzoek voor lastige vraagstukken.
16. Verantwoording in P&C-cyclus. Verantwoording over status van de informatiehuishouding structureel opnemen in reguliere P&C-cyclus. Organiseren van gesprekken met organisatieonderdelen over de verantwoordingsinformatie, de uitgevoerde evaluaties en eventuele afwijkingen.

---

**Stimuleren van leren en bijsturen**



17. Lerend klimaat. Stimuleren van continu leren van fouten en incidenten bij alle organisatieonderdelen.
18. Bijsturen. Afspraken maken over het bijsturen op de plannen op basis van metingen en relevante ontwikkelingen. Periodiek aanpassen van de plannen.
19. Structureel beleggen. Zorgen dat alle doorgevoerde verbeteringen niet stoppen na het aflopen van het programma maar structureel in de lijn worden belegd.

---

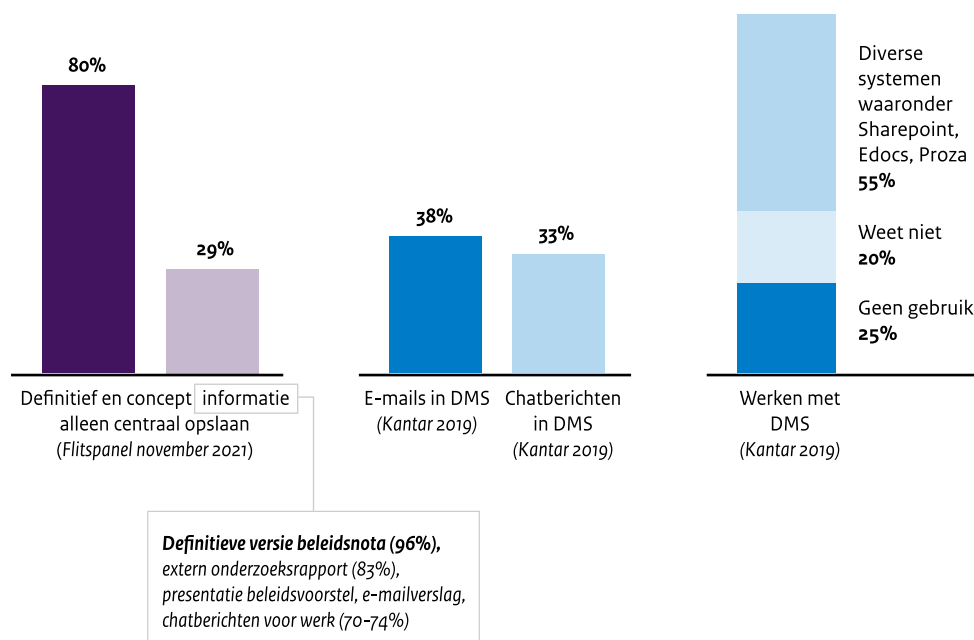
Op te merken is dat deze punten weinig zeggen over waar de sturing over moet gaan en wie het moet doen, met uitzondering van voorbeeldgedrag (7) en verbinding tussen staf en lijn (12).

Rapportage over dit onderzoek wordt in de zomer van 2022 verwacht.

## 3 Vraag naar sturingsinformatie

### 3.1 Studies

In de periode 2017-2021 zijn er diverse studies verricht naar de aandacht voor IHH binnen rijksorganisaties, inclusief de mate waarin wordt gestuurd en waarin voorbeeldgedrag wordt waargenomen. Onderstaand staan de hoofdzaken weergegeven. Het beeld stemt overeen met de constatering in het generiek actieplan dat er weliswaar de nodige goede wil is maar dat er veel ruimte is voor verbetering van de sturing. De recente Monitor Overheidsinformatie 2021-2022 van de Inspectie OenE bevestigt dit beeld.



#### Belang

- >90% goed bewaren hoort bij je werk.
- 32% goed bewaren nuttig maar niet belangrijk.
- 26% goed bewaren nuttig en belangrijk maar saai.
- 76% transparantie hoort bij je werk.

#### Sturing

- 20% ziet voorbeeldgedrag leidinggevenden (daalt).
- 30% merkt sturing op bewaren.
- 33% merkt sturing op transparantie naar burger of TK.
- Spanning transparantie en politieke loyaliteit.



### Praktijk

- <50% afspraken over IHH binnen afdeling.
- 60% collega's hechten aan goede IHH.
- 10% denkt dat IHH op orde is.
- 85% ziet voordelen goede terugvindbaarheid.
- Documentencollega's in 70% niet te vinden.
- *Concept*versies vooral decentrale opslag (stijgt).
- >50% *eind*versies in een centraal systeem.
- Veel ongenoegen over gebruiksgemak DMS.
- 50% onbekend waar expertise zit.

## 3.2 Peiling bij departementen

In 2021 is binnen lenW een groot aantal gesprekken gevoerd met functionarissen uit staf en lijn, op verschillende niveaus, en zowel bij kerndepartement als bij uitvoeringsorganisaties. Hieruit zijn de volgende inzichten naar voren getreden:

- Bij DG's en directeuren ligt de focus niet op informatiehuishouding;
- IHH komt voornamelijk ter sprake als er een incident optreedt en zelden proactief;
- Antwoorden bij het kerndepartement (imago, voldoen aan regelgeving) zijn anders dan bij uitvoeringsorganisaties (juistheid informatie, klanttevredenheid);
- Behoeftte aan informatie verschilt naar niveau.

Typische sturingsvragen betreffen **het gebruik van DMS'n** (anders dan netwerkschijven) en het bieden van tijd om hierin vaardig te worden en het ook daadwerkelijk te dóen, omwille van een **betere vindbaarheid** van stukken. Zowel om interne reden (bv vertrokken of zieke medewerker) als om externe reden (info verzamelen voor Woo).

Deze punten werden door vertegenwoordigers van andere departementen goed herkend. Zij vulden aan dat managers graag meer grip hebben op de **personele capaciteit voor openbaarmakingsprocessen**. Tenslotte zijn I-managers bijvoorbeeld geïnteresseerd of ook **e-mails en berichten-apps** worden opgeslagen en of hiervoor de (generiek ontwikkelde) tools worden ingezet.

Op basis hiervan heeft lenW vervolgens een vertaalslag gemaakt naar de overall informatie vraag voor sturing met als oogst 17 (KPI-) onderwerpen in de volgende rubrieken:

1. Voldoen aan wet- en regelgeving openbaarheid
2. Volledigheid van opgeslagen info voor kritische dossiers
3. Archivering: voldoen aan termijnen van vernietiging en overdracht naar NA/e-depots
4. Opslag aandeel:
  - DMS en zaakstelsysteem,
  - netwerkschijf,
  - e-mail en lokaal.

### 3.3 Advies inspectie O en E

Onafhankelijk heeft ook de inspectie een advies uitgebracht over de informatie die van belang om op te sturen op het gebied van IHH (zie hieronder).

#### Sturing

- De wijze waarop de organisatie overzicht en inzicht heeft in haar IHH.
- De wijze waarop de organisatie haar kwaliteitszorg op IHH heeft ingericht.

#### Capaciteit

- Het bepalen van wat een organisatie nodig heeft aan beschikbaar voldoende deskundig personeel.

#### Opslag / archivering

- E-mail
- Algoritmen
- Social media

### 3.4 Rondetafelgesprek Directeuren

Op 30 mei vond een gesprek plaats met directeuren uit staf en lijn vanuit verschillende rijksorganisaties over waar de sturing in hun organisaties is belegd en welke informatie dienstig zou zijn om die sturing te verbeteren. Hieronder volgt een beeld van de uitkomsten.

#### Wie is verantwoordelijk voor IHH – en moet er dus op sturen?

##### Percepties vanuit de business (lijn- en stafdirecties anders dan bedrijfsvoering/BV)

- Buiten BV ontbreekt het in ernstige mate aan bewustzijn en kennis mbt IHH.
- Er wordt te veel vertrouwen gesteld in BV, bv tav regie op Woo-processen.
- Aan de top is dit sentiment nog sterker dan op de werkvloer.
- De lijn heeft niet de indruk zelf vat te hebben op IHH instrumenten zoals DMS'en, deze staan ver van ze af en zijn niet geïntegreerd. Hierdoor is het ondersteunende karakter van de tools voor hun primaire proces suboptimaal.
- Lijnmanagers haken af met nieuwe deadlines Woo, deze zijn onder de huidige omstandigheden niet realistisch – zowel qua doorlooptijd als qua volledigheid omdat IHH niet op orde is.
- Behoeftte is aan werkbare tools (bezems), niet aan "slappe kaders".
- De CIO's hebben deze behoefte "laten liggen", nu "hebben we een puinhoop".
- Merendeel van de huidige medewerkers binnen de lijn zien IHH niet als onderdeel binnen hun takenpakket/verantwoordelijkheid, zeker niet met de huidige middelen.

##### Percepties vanuit BV

- De verantwoordelijkheid voor IHH ligt primair in de lijn (primaire processen).
- Het is zaak om dáár ook het belang te laten voelen; dit is een proces van lange adem.
- Dashboards kunnen hierbij een goede rol vervullen.
- Er zijn maar weinig directeuren (-generaal) in de lijn die zich IHH aantrekken.
- Het is niet zo eenvoudig om met eenduidige en gemakkelijke tools te komen (strijdige kaders, beperkingen vanuit AVG).

### Overall gedeelde inzichten

- Er liggen verantwoordelijkheden zowel in de BV als in de primaire processen: er is sprake van gedeelde / gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- BV is (minstens) verantwoordelijk voor het doelmatig instrumenteren van de verantwoordelijkheden die in de lijn liggen, door het zorg dragen van goede systemen (bv DMS'en) en koppelingen.
- Het ontbreekt nu aan relevante stuurinformatie, tools en capaciteit.
- Het is onvoldoende helder wie binnen een departement anderen kan aanspreken op IHH.

### Uiteenlopende inzichten

- Je moet mensen in het primaire proces niet lastig vallen met IHH, ook omdat het jarenlang is verwaarloosd en er niet ICT-matig is geïnvesteerd.
- Een voorziening als ondersteuners van voorheen (DIV-ers) moet terug.
- IHH is integraal deel van het primaire proces; het hoort bij het werk van de ambtenaar in 2022, ook al ervaart men het als corvee.
- We moeten investeren in IHH kennis in de lijn.
- Daarbij ook aandacht voor gedragsbeïnvloeding.
- Veranderingen komen alleen tot stand door een inclusief bottom-up proces, tijd, aandacht en capaciteit.
- Inzet op gedragsverandering in de lijn is kansloos zonder tools en capaciteit.
- Meer aandacht en bijbehorende veranderingen komen alleen tot stand door meer top-down sturing, inclusief een heldere interdepartementale sturing.

## Wat betekent dit voor een departementaal dashboard?

### Percepties vanuit de business (lijn- en stafdirecties anders dan bedrijfsvoering/BV)

- Aantakken bij prioriteiten en doelstellingen van het primaire proces.
- Deze kunnen (deels) uiteenlopen tussen beleid en uitvoering.
- Geef prioriteit aan wat verplicht is vanuit regelgeving (bv Woo).
- Zorg aan de voorkant voor oplossingen zodat de problemen aan de achterkant (Woo) kunnen worden opgelost.
- Een dashboard is niet zinvol als er geen fundamentele verbetering van IHH komt.
- Leg de nadruk op de gesprekken die met de dashboards kunnen worden gevoerd (dialogo: spreken en aanspreken).
- Het gesprek over IHH – al is het maar 1 keer per maand of om de twee maanden – is zeer waardevol, ook voor het verhogen van het bewustzijn. De dashboards op zichzelf creëren geen bewustzijn: ontwerp ook een procesaanpak.

### Percepties vanuit BV

- Dashboards met nuttige indicatoren met goede gemeenschappelijke definities zijn nodig.
- Huidige opzet is een goed vertrekpunt, vertrouwen in het project.
- Op zijn minst inzicht in openbaarheidsprocessen (bijvoorbeeld doorlooptijden).
- Kans om DG/SG-gesprekken specifiek te maken, IHH is daar nu nog te klein in.

### Overall gedeelde inzichten

- Maak vaart, werk met de voorlopers.
- Vermijd dat iedereen zelf begint, zet daar waar mogelijk in op gemeenschappelijkheid (appels met appels).
- Begin met een beperkte set indicatoren, bouw iteratief op in de komende jaren (groeimodel).
- Ga snel bouwen, maar blijf doorgaan met verder ontwerpen/verbeteren op basis van voortschrijdend inzicht.

## 4 Karteren van de informatievraag

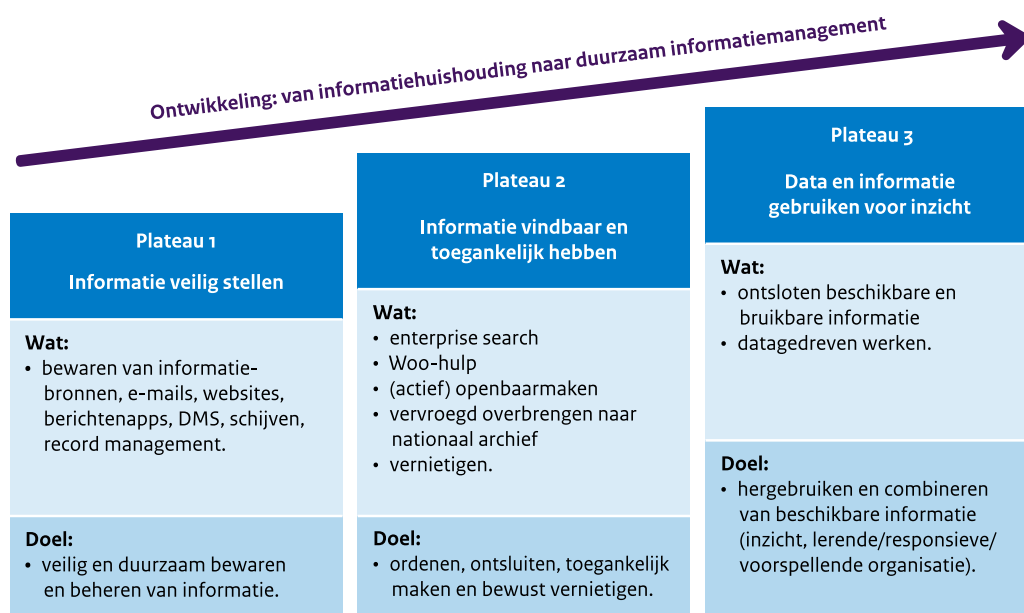
### 4.1 Plateaus

Uit het voorgaande blijkt dat er over het geheel genomen behoefte is aan inzicht in:

1. **Is de informatie veilig gesteld?**
2. **Is de informatie toegankelijk en van goede kwaliteit?**
3. **Is de informatie direct inzetbaar in werkprocessen?**

Hierbij brengt openbaarmaking (passief en actief) een aantal werkprocessen met zich mee waarvoor wet- en regelgeving van kracht is die veel publieke aandacht geniet. Welbeschouwd is openbaarmaking een verbijzondering van informatiehuishouding op het derde plateau.

Dit stemt overeen met de verschillende plateaus voor IHH zoals opgenomen in het jaarplan van RDDI.



### 4.2 Actielijnen Open op Orde (verbeteracties)

Voor het bereiken van ieder plateau zijn – oplopende – inspanningen op elk van de actielijnen van Open op Orde: de mensen (professionals en managers), de data, de systemen en ook op het gebied van sturing zelf. Door de informatievraag aan de actielijnen te relateren wordt het mogelijk gemaakt om binnen departementen desgewenst de verbinding te leggen met actieplannen en investeringen.

### 4.3 Actoren

Bovendien is het nuttig te markeren welke informatie van belang is voor welke stuurder binnen rijksorganisaties, in staf of lijn, en op welk niveau. Hierbij is overigens te voorzien dat het onderscheid tussen staf en lijn meer ligt in de aard van informatie, en tussen de niveaus in de mate van detail.

## 5 Bevindingen

Sturing op IHH is een complexe aangelegenheid, gegeven de breedte van het IHH werkterrein en het grote aantal spelers met uiteenlopende rollen binnen rijksorganisaties. Bestaande onderzoeken zijn ofwel oppervlakkig ofwel exemplarisch waardoor het lastig is om tot een overkoepelend beeld te komen.

Niettemin is het mogelijk om de informatiebehoefte in termen van “KPI-onderwerpen” te groeperen naar IHH, plateaus, waarbij bovendien een uitsplitsing (of toekenning) te maken is naar de actielijnen van Open op Orde en naar de verschillende “stuurders” in een rijksorganisatie. Samengevat leidt dit tot onderstaand beeld. De genoemde onderwerpen zijn vooralsnog illustratief.

	Bestuur	Lijn	Staf	IHH-manager (CIO)	IHH-manager (Beheer)
	Veilig stellen		Vindbaar en toegankelijk		Gereed voor werkprocessen
	↑		↑		↑
<b>Volume en aard informatie</b>	Percentage data toegankelijk		Percentage informatie tijdig venietigd		Percentage dossiers gemetadateerd
<b>Informatie Systemen</b>	Aantal e-mails gearhiveerd		Percentage doorzoekbaarheid systemen		Percentage beschikbaarheid informatie
<b>Professionals (IHH)</b>	Capaciteit IHH beheerders		Aantal ICT professionals IHH training		Percentage deelname aan IHH inwerktraject
<b>Sturing en naleving</b>	Beschikbaarheid informatie		Score Rijks ICT dashboard		IHH systeem audit resultaten

### Werkprocessen openbaarmaking

Passief openbaar maken	Actief openbaar maken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doorlooptijd WOO verzoeken</li> <li>• Percentage gesloten WOO verzoeken</li> <li>• Percentage openstaande WOO verzoeken</li> <li>• Totaal aantal per ministerie</li> <li>• Totaal aantal verzoeken per DG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantallen openbaar gemaakte stukken per categorie</li> <li>• Tijdigheid openbaar gemaakte stukken per categorie</li> </ul>

Dit is een uitgave van:

Rijksprogramma Duurzaam Digitale  
Informatiehuishouding (RDDI)

**Projectnaam**

Dashboards

**Projectleider**

Sjoerd Hoornstra

**Projectadviseur**

Gerard Regnery

**Projectsecretaris**

Miriam Afkir

T +31 6 29 63 78 56

m.afkir@minocw.nl

Rijnstraat 50 | Den Haag

Postbus 16375 | 2500 BJ Den Haag

Juni 2022