



Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat

Implementatieaanpak

Behorende bij

I-strategie IenW

2022-2025

Beschermen, verbinden en bereiken



Inleiding

De I-Strategie IenW 2022-2025 schetst het IenW-brede perspectief van en geeft richting aan de digitale doorontwikkeling van IenW. Bij onze opgaven spelen data en digitalisering een belangrijke rol.

-
- De I-Strategie helpt kansen op dat vlak te benutten en risico's te beheersen. Zo helpen we IenW verder op het vlak van digitalisering en IV. De I-Strategie IenW 2022-2025 kent tien thema's en elk thema heeft eigen acties en actiehouders. Om goede sturing door de BSR op deze omvangrijke ambitie mogelijk te maken, is focus noodzakelijk.
-
- Voorliggende implementatieaanpak helpt de I-Strategie 2022-2025 stapsgewijs uit te voeren. Dit is de stap voor het jaar 2022.
-
-
-
-

Thema's

1. Digitale innovatie
2. Data- en informatiegestuurd werken
3. I-Vakmanschap
4. Digitale weerbaarheid
5. Een sterk fundament
6. I-Leiderschap en sturing
7. I in de samenwerking
8. Transparantie en inzicht
9. Ethiek en inclusie
10. Verandervermogen op I

Inhoud

Inleiding 3

Uitvoering 6

Prioritering 2022 9

Prioriteiten: Actielijnen 2022 12

Prioriteit 1: Basis op orde 13

Prioriteit 2: Vaardigheden, kennis en leiderschap 16

Prioriteit 3: Data en innovatie 17

Bijlage 19

Overige thema's en actielijnen 2022 20

Digitale innovaties 20

Data- en informatiegestuurd werken 20

Digitale weerbaarheid 21

Een sterk fudament 21

I-Leiderschap en sturing 22

I in de samenwerking 23

Ethiek en inclusie 23

Verandervermogen op I 24

Uitvoering

- Eigenaar van de I-Strategie IenW 2022-2025 is de BSR.
- De BSR voert daarmee ook regie op de uitvoering ervan. Dit betekent dat er elk jaar gekeken wordt naar
- prioritering en de benodigde investeringen.

-
- De BSR wil graag een rol spelen in de implementatie van de I-Strategie door keuzes te maken in thema's, richting te geven op inhoud en ruimte te creëren voor het realiseren van de ambities. De aanpak, voortgang en de knelpunten zullen twee keer per jaar besproken worden in de BSR en waar nodig kan tussentijds worden bijgestuurd. Bij de tweede bespreking aan het eind van ieder jaar vindt tevens een evaluatie plaats en worden door de BSR de actielijnen voor het daaropvolgende jaar bepaald. Geprioriteerde actielijnen die een langere uitvoeringsperiode vereisen, kunnen in het daaropvolgende jaar wederom opgenomen worden als prioriteit. Vanaf 2023 zullen de prioritaire thema's uit de I-Strategie IenW 2022-2025 voor dat jaar worden opgenomen in de SVD-cyclus.
-
- De DG's en dienstonderdelen zorgen voor de vertaling van de thema's en de bijbehorende jaarlijkse actielijnen in hun eigen I-Agenda's, I-Strategieën dan wel I-plannen.
-
- De concernbrede actielijnen en de mogelijke aanpak hiervan, zullen waar nodig door middel van breed samengestelde werkgroepen worden opgepakt. Hierin vindt een verdiepend gesprek plaats over de acties bij de actielijnen (nadere concretisering) om de doorvertaling te kunnen maken naar de i-agenda. Dat is nodig om de eventuele consequenties op capaciteit en geld goed te kunnen inschatten. De aanpak zoals die nu geformuleerd is dient als startdocument op basis waarvan de dialoog in 2022 verder vorm krijgt.
-
- De voortgang van de actielijnen wordt maandelijks via de CIO-Raad IenW besproken.



-
- Daarbij wordt samen opgetrokken met de CDI's van de beleids-DG's. De CIO-Raad monitort, informeert en adviseert de BSR over de voortgang en te nemen vervolgstappen.
-

- Randvoorwaardelijk voor de implementatie van de I-Strategie IenW 2022-2025 is voldoende capaciteit (vakbekwame menskracht in alle functieniveaus) bij alle onderdelen van het concern. Capaciteit waarover thans niet ieder onderdeel beschikt. Ten behoeve van het CIO-stelsel IenW zal daarom een claim worden ingediend voor de Voorjaarsnota (voor kans op middelen voor 2022). Onvoldoende capaciteit is een direct risico voor het behalen van onze ambities op IV.
-

- Eveneens randvoorwaardelijk is voldoende up to date kwaliteit van systemen, applicaties (de hard- en software) en data. Deze vormen het fundament of de basis waarop de I-Strategie kan bouwen. Zonder voldoende investeringsruimte, veroudert de basis in een rap tempo, verdwijnt bovendien de beschikbare kennis van legacy systemen en applicaties, en loopt IenW een steeds groter wordend risico op het vlak van continuïteit en (informatie) beveiliging. Stilstand betekent in dit geval letterlijk achteruitgang!
-
-
-



• Prioritering 2022

• Om de doelen van de tien thema's te bereiken, worden
• op alle thema's jaarlijks acties voorgesteld, waarmee
• de benodigde voortgang wordt gerealiseerd.

-
- Alle thema's zijn belangrijk en er zijn al diverse acties gestart. Vooral vernieuwende thema's staan volop in de belangstelling. Een paar voorbeelden, zonder uitputtend te zijn: Voor het thema 'Digitale weerbaarheid' wordt aan een cybersecuritystrategie gewerkt die focust op 'het lenW huis veilig op orde' en op de lenW vitale sectoren.
- Voor het thema 'Innovatie' wordt gewerkt aan een technologiescan. Er is een AI-netwerk ingericht, er zijn use cases beschreven en er wordt een AI-impact assessment 'uitgerold'.
- Ook op het thema 'Data en informatie gestuurd werken' zit veel energie, met een aantal ingerichte datalabs, een actieve datacoalitie, en een focus op het implementeren van de datakoersen van verschillende lenW dienstonderdelen.
-
- Een aantal complexe of meer weerbarstige thema's is gebaat bij meer versnelling. Deze hebben een extra zetje nodig en behoeven in 2022 de volle aandacht van de BSR.
- Deze hebben we samengevat in drie prioriteiten waarbij thema's van de I-Strategie onder zijn samengebracht:
-
- 1. Basis op orde
 2. Vaardigheden, kennis en leiderschap
 3. Data en innovatie
-
- Deze prioriteiten bevatten de meeste politiek-bestuurlijke aandacht en hebben de grootste toegevoegde waarde voor het realiseren van de maatschappelijke opgaven.
- Elke DG-kolom of ieder dienstonderdeel zal, afhankelijk van de eigen context, andere

accenten leggen binnen deze overkoepelende thema's. Onder 'Basis op orde' kan bijvoorbeeld sterk de nadruk gelegd worden op het verhogen van de informatie-beveiliging, maar ook op het opruimen van de legacy. De drie thema's geven focus in het belang van het realiseren van onze maatschappelijke opgaven en houden ruimte voor ieder onderdeel van lenW dit passend binnen de eigen context op te pakken.

Basis op orde

Een '**sterk fundament**' is nodig om de digitale transformatie mogelijk te maken en zo de complexe maatschappelijke opgaven van lenW te realiseren. Dat waarborgt de continuïteit van onze I-infrastructuur en zorgt ervoor dat we digitaal niet kwetsbaar zijn. Basis op orde is daarmee ook een belangrijke pijler voor de '**digitale weerbaarheid**'. Een stabiele, moderne, gebruikersvriendelijke, efficiënt ingerichte basis stelt ons in staat om data en informatie effectief te verzamelen, verwerken en delen. Maar ook om te innoveren, om onze besluitvorming transparant te maken, om op een professionele manier te voldoen aan de verwachtingen van de samenleving. Basis op orde betekent dat wij onze systemen, data en werkplekken continu robuust, up to date, veilig en inzichtelijk houden. Daarnaast is een goede informatievoorziening de basis van goed ambtelijk werk. Onder '**transparantie en inzicht**' verstaan wij de openbaarheid van informatie, transparantie in onze werkwijze en de herleidbaarheid van onze besluitvorming. Transparantie, inzicht en het makkelijk kunnen ontsluiten van informatie zijn nodig om goed sturing te kunnen geven aan al onze beleidsdoelen, inclusief de ontwikkeling van I. Maar ook om transparant te zijn naar de samenleving en de

-
- Tweede Kamer (zie de kabinetsreactie op de kinderopvangtoeslagaffaire). De keuze van IenW voor het programma open overheid is een kracht. Echter bestaat het risico dat dit onvoldoende geborgd is in de lijn. Zonder de prioriteit basis op orde bouwt de I-Strategie op drijfzand. Basis op orde is prioritair in 2022 omdat het randvoorwaardelijk is voor de thema's uit de I-Strategie en vanwege de maatschappelijk urgentie.
-

Vaardigheden, kennis en leiderschap

- **'I-Vakmanschap'** gaat over alle kennis, vaardigheden en capaciteiten die wij nodig hebben om ons werk goed te kunnen doen; in alle functies en domeinen, zowel voor I-medewerkers als voor medewerkers uit het primair proces. I maakt immers onderdeel uit van de gehele keten, van beleid tot uitvoering en inspectie. Een onderdeel van het thema **'I-Leiderschap en sturing'** is dat managers, directeuren, DG's en SG I vakbekwaam zijn (I-Leiderschap), dat zij de grote impact van I op hun domein goed kunnen inschatten, bekwame opdrachtgevers voor I projecten zijn (in de driehoek eigenaar, opdrachtgever, opdrachtnemer), en effectief kunnen sturen op het I-vakbekwaam zijn en blijven van hun medewerkers en henzelf. Daarvoor is het noodzakelijk om vakbekwame I-professionals aan te kunnen trekken en gebruik te kunnen maken van een goed passend aanbod van I-trainingen en opleidingen. Dit is prioritair in 2022 omdat het I-vaardig functioneren van alle IenW-ers randvoorwaardelijk is voor de uitvoering van onze ambities op I. Er komt in het voorjaar en najaar een I-opleiding voor (beleids)medewerkers en leidinggevendenden. Van de BSR-leden wordt verwacht dat zij hun medewerkers actief stimuleren deel te nemen.
-

Data en innovatie

Met **'data- en informatiegestuurd werken'** nemen we beslissingen op basis van informatie die verkregen is via data-analyse. Organisatieonderdelen verzamelen, ordenen en analyseren hiervoor ruwe data. Meer data en informatie gedreven werken draagt bij aan een verbeterde kwaliteit van beleidsformulering en uitvoering en aan een verhoogde efficiency van werkprocessen.

'Digitale innovaties' helpen om onze beleidsdoelen en maatschappelijke opgaven op een verantwoorde manier te realiseren. Én om onze uitdagingen sneller, efficiënter en beter op te lossen. Ook bieden ze kansen, net als data- en informatie-gestuurd werken, om onze werkprocessen te optimaliseren. Wij hoeven dit niet altijd zelf te doen of daar opdracht voor te geven. We kunnen ook anderen de ruimte geven om publieke dienstverlening te innoveren, of dit gezamenlijk met andere overheden of de markt oppakken. Dit is prioritair in 2022 omdat het de ambitie is van IenW om zich te ontwikkelen tot een proactieve en innovatieve speler op het gebied van data en digitale innovaties. IenW presenteert zich daarmee als een beter presterende overheid die waarde toevoegt aan de samenleving.

Hierna volgt een uitwerking van de actielijnen die in 2022 extra aandacht behoeven. De overige thema's en actielijnen die in 2022 worden uitgevoerd, zijn beschreven in de bijlage.

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Prioriteiten: Actielijnen 2022

Prioriteit 1: Basis op orde



Een sterk fundament

Nr.	Actielijnen	Wie	Wanneer	Extra financiële of formatieve consequenties
#1	Doorontwikkeling Lifecycle management van kritieke systemen en applicaties op basis van eenduidige concernbrede definitie van status, kosten en risico.	Per dienstonderdeel via CIO-Raad	Reeds gestart	Ja
#2	Planmatig opruimen van legacy.	Per dienstonderdeel	Reeds gestart	Ja
#3	Inrichten van een centraal projectportfolio.	CDIB	Reeds gestart	Nee
#5	Opstellen van een centraal overzicht van o.a. de (actualiteit van) risicoanalyses en verbeterplannen voor kritieke systemen.	CISO-Raad en BVA	Reeds gestart	Mogelijk
#6	Centrale regie op inrichting, monitoring en sturing op het risicomanagementproces van de decentrale onderdelen.	CISO-Raad en BVA	Reeds gestart	Mogelijk
#7	Doorontwikkeling van de Enterprise architectuur en afgeleide producten.	Architectuur-board	Reeds gestart	Nee



Digitale weerbaarheid

Nr.	Actielijnen	Wie	Wanneer	Extra financiële of formatieve consequenties
#6	Wij ontwikkelen centraal inzicht en overzicht van risico's, mitigerende maatregelen en incidenten en datalekken en sturen hierop.	CDIB i.s.m. DGWB en dienstonderdelen (concern breed)	Startjaar 2022	Nee



Transparantie en inzicht

Nr.	Actielijnen	Wie	Wanneer	Extra financiële of formatieve consequenties
#1	Op basis van de nulmeting planmatig verbeteren van de informatiehuishouding.	Per DG en dienstonderdeel	Reeds gestart	Ja
#2	Uitvoering geven aan het actieplan 'open op orde'.	Program board Open overheid	Reeds gestart	Ja
#3	De uitgangspunten voor openbaarheid van publieke informatie, transparantie en inzicht worden vertaald naar (aanpassing van) werkprocessen, formats en systemen die geïmplementeerd worden in de informatiehuishouding van onderdelen van IenW, ketens, netwerken en samenwerkingsverbanden.	Per DG en dienstonderdeel	Reeds gestart	Nee
#4	Aanbesteding van een concernbreed DMS.	UDAC	Reeds gestart	Ja

Prioriteit 2: Vaardigheden, kennis en leiderschap



I-Vakmanschap en I-Leiderschap

Nr.	Actielijnen	Wie	Wanneer	Extra financiële of formatieve consequenties
#1	We bieden passende leerinterventies aan over (de impact van) digitalisering op onze domeinen en organisatie voor medewerkers (I-vakmanschap).	CDIB/CDMO, DG's en dienstonderdelen	Reeds gestart	Ja
#2	We bieden passende leerinterventies aan over (de impact van) digitalisering op onze domeinen en organisatie voor managers, directeuren, DG's en SG (I-Leiderschap).	CDIB/CDMO, DG's en dienstonderdelen	Reeds gestart	Ja
#3	Inrichten I-bewustzijn en I-vaardigheden als vaste component van de HR-cyclus voor zowel medewerkers als voor leidinggevend (zittend en nieuw personeel), inclusief SPP, P-gesprek en leer- en ontwikkelaanbod.	CDIB/CDMO, DG's en dienstonderdelen	Reeds gestart	Ja
#4	We organiseren een robuuste instroom van I-professionals en zorgen dat we deze ook behouden door hen te boeien te binden.	CDIB/CDMO, DG's en dienstonderdelen	Reeds gestart	Mogelijk
#5	We investeren continu in kennisbehoud en -ontwikkeling van de I-professionals door middel van een compleet aanbod van I-leeractiviteiten, samenwerking met het hoger onderwijs (oa PhD-trajecten) en kennisoverdracht bij inhuur.	CDIB/CDMO, DG's en dienstonderdelen	Reeds gestart	Ja

Prioriteit 3: Data en innovatie



Data- en informatiegestuurd werken

Nr.	Actielijnen	Wie	Wanneer	Extra financiële of formatieve consequenties
#1	Opstellen en vaststellen indicatoren voor onze beleidsdoelen.	DG's en dienst-onderdelen i.s.m. CDIB	Startjaar 2022	Nee

Digitale innovaties

Nr.	Actielijnen	Wie	Wanneer	Extra financiële of formatieve consequenties
#2	Technologiescan met impact van nieuwe technologieën op IenW.	CIO-Raad en CDIB	Reeds gestart	Nee



Bijlage

Overige thema's en actielijnen 2022

Digitale innovaties



Nr.	Actielijnen	Wie	Wanneer	Extra financiële of formatieve consequenties
#1	Opstellen concernbrede I-innovatieagenda (actief zoeken naar alternatieve financieringsbronnen zoals EU-subsidies).	ASA, CIO-Raad	Startjaar 2022	Ja
#3	Ontwikkeling en toepassing (ethische) kaders voor digitale innovaties.	CDIB	Startjaar 2022	Nee

Data- en informatiegestuurd werken



Nr.	Actielijnen	Wie	Wanneer	Extra financiële of formatieve consequenties
#2	Inrichting van een “Ecosysteem data en digitale innovatie”.	DG's en dienstonderdelen, i.s.m. CDIB	Startjaar 2022	Ja
#3	Opstellen van kaders, en het inrichten van sturing en governance voor het gebruik en delen van data - zowel intern als extern.	CIO-Raad	Startjaar 2022	Nee

Digitale weerbaarheid



Nr.	Actielijnen	Wie	Wanneer	Extra financiële of formatieve consequenties
#1	Herijken Cybersecuritystrategie IenW.	DGWB en CDIB i.s.m. de DG's en dienstonderdelen (concern breed)	Reeds gestart	nee
#2	Uitvoeren awarenesscampagne cybersecurity en privacy op strategisch, tactisch en operationeel niveau (weerbaarheidscultuur verhogen).	CDIB i.s.m. DGWB en dienstonderdelen (concern breed)	Reeds gestart	Nee
#3	Bij nieuwe verwerkingen van persoonsgegevens toetsen op noodzakelijkheid, dataminimalisatie, doelbinding en de grondslag.	CDIB i.s.m. de dienstonderdelen (concern breed)	Reeds gestart	Nee

Een sterk fundament



Nr.	Actielijnen	Wie	Wanneer	Extra financiële of formatieve consequenties
#4	Inrichten van en sturen op integraal portfoliomanagement (applicatieportfoliomanagement, life cycle management en projectportfoliomanagement).	Portfolioboard, CIO-Raad	Te starten	Nee
#8	Breder gebruik van IenW en Rijksbrede generieke voorzieningen waar open source en interoperabiliteit randvoorwaardelijk zijn.	Architectuur-board	Startjaar 2022	Nee

I-leiderschap en sturing



Nr.	Actielijnen	Wie	Wanneer	Extra financiële of formatieve consequenties
#1	De BSR neemt verantwoordelijkheid voor de herwaardering van I in het primair proces (KOMPAS). De I strategie geeft daarvoor het richtsnoer. Wij versterken de betrokkenheid van de BSR op I door de BSR eigenaar te maken van de I-Strategie IenW. En zorgen ervoor dat I een terugkomend agendapunt is.	BSR	Reeds gestart	nee
#2	Wij versterken I-Bewustzijn, I-vaardigheden en ondernemerschap in alle managementlagen van de organisatie en haken aan bij de initiatieven van de I-Strategie Rijk waaronder: professionaliseren van de CIO community en deelname aan de masterclasses digitaal leiderschap.	DG's en dienstonderdelen	Reeds gestart	Nee
#3	Wij ontwikkelen een departementaal CIO en CISO stelsel en implementeren dit vervolgens IenW breed.	CIO's en CISO's IenW	Reeds gestart	Nee

I in de samenwerking



Nr.	Actielijnen	Wie	Wanneer	Extra financiële of formatieve consequenties
#1	Versterken eigenaars-, opdrachtgevers- en opdrachtnemersfunctie op I en de rol van CIO hierin.	BSR, CDI's en CIO's	Reeds gestart	Nee
#2	Financiering van I voor innovatie, ontwikkeling en exploitatie integraler en eenvoudiger maken.	FIB	- FIB en RWS loopt - IenW breed startjaar 2022	Mogelijk
#3	Bij de start van de beleid en uitvoering betrekken we burgers, bedrijven en sectorpartijen nadrukkelijker en maken hierbij gebruik van gezamenlijk beschikbare data en informatie.	DG's, dienstonderdelen en directie participatie	Startjaar 2022	Mogelijk

Ethiek en inclusie



Nr.	Actielijnen	Wie	Wanneer	Extra financiële of formatieve consequenties
#1	Opstellen en uitvoeren van een communicatiestrategie (o.a. workshops, kaders en kennis bekend en vindbaar maken, en onderzoek naar ethisch kader).	CDMO	Startjaar 2022	Mogelijk
#2	Ethiek en Inclusie expliciet opnemen in het toetsingskader CIO-oordeel.	CIO-Raad	Startjaar 2022	Nee
#3	Promoten en invoeren instrument Moreel Beraad.	CDIB i.s.m. DG's en dienstonderdelen (concern breed)	Startjaar 2022	Nee

Verandervermogen op I



Nr.	Actielijnen	Wie	Wanneer	Extra financiële of formatieve consequenties
#1	Halfjaarlijkse rodedradenanalyse CIO-oordelen, reviews en audits van projecten met een grote I-component, ter bespreking in de CIO-raad en de BSR.	CIO-Raad	Startjaar 2022	Nee
#2	Inrichten kennis- en expertisecentrum, dat wil zeggen een kennisbank met instrumenten en goede voorbeelden en een gemeenschappelijke taal.	CDIB i.s.m. DG's en dienstonderdelen (concern breed)	Startjaar 2022	Ja

Voor vragen kunt u terecht bij contactpersonen
van het kernteam I-Strategie IenW:
Mostafa Mohammadi (mostafa.mohammadi@minienw.nl) of
Paul de Haaij (paul.de.haij@minienw.nl)

Colofon

Foto pagina 2: Tineke Dijkstra

Visualisaties: Okapi studio