



Justitiële ICT Organisatie
Ministerie van Justitie en Veiligheid

Businessplan 2023-2025

De meerjarige organisatiestrategie van de Justitiële ICT
Organisatie: ten dienste van een veilig en rechtvaardig
Nederland!

Datum 17 november 2022
Status definitief 1.1

Colofon

Afzendgegevens	Justitiële ICT Organisatie Strategie en Bedrijfsvoering, Bestuur en Strategie Stavorenweg 3 2803 PT Gouda Postbus 850 2800 AW Gouda www.justitielectorganisatie.nl
Contactpersoon	Jeroen Mossing Holsteijn Afdelingshoofd Bestuur en Strategie
Auteurs	T 088 07 16000 Joëlle Hooijmans, Arjan van der Meer, Saskia Teurlings en Marc Weijmar

Inhoud

	Colofon	3
	Voorwoord	7
	Managementsamenvatting	8
1	Inleiding	9
1.1	Proces totstandkoming Businessplan	10
1.2	Kenmerken van de Justitiële ICT Organisatie	11
1.3	Leeswijzer	12
2	Omgevingsanalyse / context	13
2.1	Van analyse naar thema's	13
2.2	De zeven overkoepelende thema's	14
2.2.1	Informatiebeveiliging	14
2.2.2	Informatievoorziening	14
2.2.3	Opdrachtgeversoriëntatie	14
2.2.4	Hybride wereld	15
2.2.5	Cloud effect	16
2.2.6	Innovatieve procesautomatisering (hyperautomation)	16
2.2.7	Continue verandering en verwachting	16
2.3	Tot slot	17
3	Organisatievisie	19
3.1	Missie	19
3.2	Visie	19
3.2.1	De basis: Businessplan 2020-2022	19
3.2.2	De visie van de Justitiële ICT Organisatie	19
3.2.3	Toelichting visie	19
3.3	Kernwaarden	21
3.4	Tot slot	22
4	Strategische doelstellingen Dienstverlening	23
4.1	Aanbod	23
4.1.1	Strategische doelstellingen	23
4.2	Technologie	25
4.2.1	Strategische doelstellingen	25
4.3	Tot slot	28
5	Strategische doelstellingen Interne organisatie	29
5.1	Personeel	29
5.1.1	Strategische doelstellingen	29
5.1.1.1	Recruitment	30
5.1.1.2	Medewerker	30
5.1.1.3	P&O organisatie	31
5.2	Organisatieontwikkeling	32
5.2.1	Strategische doelstellingen	32
5.3	Informatie	34
5.3.1	Aanpak	34
5.4	Financiën	35
5.4.1	Strategische doelstellingen	35
5.5	Informatiebeveiliging en privacy	36
5.5.1	Strategische doelstellingen	37

5.6	Control / beheersing	37
5.6.1	Strategische doelstellingen	38
5.7	Tot slot	38
6	Implementatie van de strategie	39
6.1	Koppeling aan de organisatie	39
6.2	Tactische uitwerking	40
6.3	Risicoparagraaf	40
Bijlage 1	Overzichtsplaat strategische doelstellingen	43
Bijlage 2	Organogram Justitiële ICT Organisatie	45
Bijlage 3	Bronnen	46
Bijlage 4	Onderliggende documenten	47

Voorwoord

Voor u ligt het Businessplan 2023-2025, de organisatiestrategie van de Justitiële ICT Organisatie. Dit document is een logisch vervolg op de eerdere versies van het Businessplan. Sinds 2013 brengen we de strategische doelstellingen van onze organisatie in een document bij elkaar. In het Businessplan combineren we de ontwikkelingen in onze omgeving met de dynamiek in onze organisatie en bepalen we een koers die richting geeft voor onze activiteiten in de daaropvolgende periode.

In het Businessplan van 2013 spraken we de ambitie uit om als Shared Service Organisatie diensten te leveren aan meerdere organisaties. Dit jaar markeert een bijzonder jaar in deze ambitie; we hebben niet alleen de ambitie waargemaakt om met onze diensten de verschillende opdrachtgevers met elkaar te verbinden, maar ook doen we dit vanaf 1 januari 2022 als zelfstandige organisatie binnen het Ministerie van Justitie en Veiligheid (JenV).

Het is die zelfstandigheid die een behoorlijke invloed heeft op de inhoud van dit Businessplan. Meer dan in de afgelopen jaren hebben we ons gerealiseerd dat we op zoek moeten naar een coherente strategie die alle deelgebieden van ons werk afdekt: van de op de opdrachtgever gerichte terreinen aanbod en technologie naar de meer intern gerichte uitdagingen op de deelgebieden personeel, organisatie, informatie, financiën, informatiebeveiliging & privacy en control.

En de zelfstandigheid vergt ook dat we als jongste agentschap binnen het ministerie van JenV nadrukkelijker moeten zoeken naar een eigen koers. Een koers die onze opdrachtgevers aanspreekt en die intern de organisatie richting geeft. Uiteraard voorzien van de borging dat de verschillende doelstellingen op elkaar aansluiten, elkaar versterken en ook binnen afzienbare tijd gerealiseerd worden. Het is dan ook vanzelfsprekend dat dit Businessplan tijdens de totstandkoming is gedeeld met onze opdrachtgevers en eigenaar.

Tot slot: een strategie is niets waard als de doelstellingen die erin staan niet worden herkend en niet worden doorvertaald in acties. Een deel van deze doorvertaling loopt door de dienstverlening heen; bijvoorbeeld hoe we een technische ontwikkeling kunnen toepassen binnen een applicatie of dienst. Maar andere doelstellingen op het gebied van cultuur of planning vragen vooral om een interne uitwerking. Het haakje hiervoor is ook opgenomen in dit Businessplan.

Na het voorgaande, wens ik u veel genoegen met het lezen van dit eerste Businessplan van de Justitiële ICT Organisatie.

Marcel Hoogland
Algemeen directeur

Managementsamenvatting

Dit Businessplan bevat de strategische doelstellingen van de Justitiële ICT Organisatie voor de periode 2023-2025. Het geeft de strategische koers weer voor de komende jaren, gebaseerd op ontwikkelingen bij onze opdrachtgevers en in de omgeving. Het Businessplan wordt via het reguliere jaarplanproces doorvertaald naar concrete resultaatafspraken in de jaarplannen.

De doelstelling van dit Businessplan is driedelig:

- De koers bepalen voor de jaren 2023-2025 voor de Justitiële ICT Organisatie;
- De onderlinge verbinding creëren tussen de ontwikkelingen op externe deelgebieden (aanbod en technologie) en interne deelgebieden (personeel, organisatieontwikkeling, informatie, financiën, informatiebeveiliging & privacy en control);
- Richting geven aan de uitwerking in de P&C-cyclus teneinde te voldoen aan de wensen en behoeften van eigenaar en opdrachtgevers.

Na een uitgebreide analyse, intern en extern, zijn zeven overkoepelende thema's duidelijk naar voren gekomen die impact hebben in de komende periode op onze dienstverlening en organisatie, van aanbod en technologie tot werkwijzen, cultuur en personeel. Deze zeven thema's zijn als basis gebruikt om de organisatievisie en strategische doelstellingen van de Justitiële ICT Organisatie te bepalen en te verbinden:

- Informatiebeveiliging;
- Informatievoorziening;
- Opdrachtgeversoriëntatie;
- Hybride wereld;
- Cloud effect;
- Innovatieve procesautomatisering (hyperautomation);
- Continue verandering en verwachting.

Op basis van de zeven thema's en de organisatievisie, is gekeken wat dit voor impact heeft op onze dienstverlening aan opdrachtgevers (deelgebieden aanbod en technologie) en op de interne organisatie (deelgebieden personeel, organisatieontwikkeling, informatie, financiën, informatiebeveiliging & privacy en control). De deelgebieden aanbod en technologie hebben een *externe* (op de opdrachtgever gerichte) focus en de deelgebieden personeel, organisatieontwikkeling, informatie, financiën, informatiebeveiliging & privacy en control hebben een *interne* (op de Justitiële ICT Organisatie gerichte) focus.

Per deelgebied zijn de strategische doelstellingen geformuleerd en sluit het Businessplan af met het geven van een doorkijk naar de implementatie door middel van de tactische vertaling van de verschillende strategische doelstellingen in relatie tot de acht deelgebieden.

Dit allemaal bij elkaar draagt bij aan onze visie:

***JenV Partner voor ICT en IV
ten dienste van een veilig en rechtvaardig Nederland***

Inleiding

Dit is het eerste Businessplan van de Justitiële ICT Organisatie als zelfstandig baten-lastenagentschap binnen JenV. Het Businessplan bevat de strategische doelstellingen van de Justitiële ICT Organisatie en geeft de strategische koers weer voor de komende jaren. Het Businessplan wordt via de jaarplannen concreet doorvertaald naar de resultaten in een jaar en de rapportage vindt plaats via de tertaalrapportages.

De doelstelling van dit Businessplan is drieledig¹:

- De koers bepalen voor de komende jaren voor de gehele organisatie;
- De onderlinge verbinding creëren tussen de ontwikkelingen op deelgebieden (aanbod, technologie, personeel, organisatieontwikkeling, informatie, financiën, informatiebeveiliging & privacy en control);
- Richting geven aan de uitwerking in de planning en control cyclus.

In dit Businessplan staan een aantal deelgebieden centraal. Twee deelgebieden hebben een externe (op de opdrachtgever gerichte) focus en omvatten onze dienstverlening. Elk deelgebied heeft een eigen onderliggende vraag:

- Aanbod: 'Welke producten en diensten bieden we aan om meerwaarde te creëren voor de huidige en de toekomstige opdrachtgever alsook de eigen organisatie?'
- Technologie: 'Welke technologie zetten we in om het gewenste niveau van dienstverlening (gezien technologische ontwikkelingen en conform geldende architectuurprincipes) te leveren?'

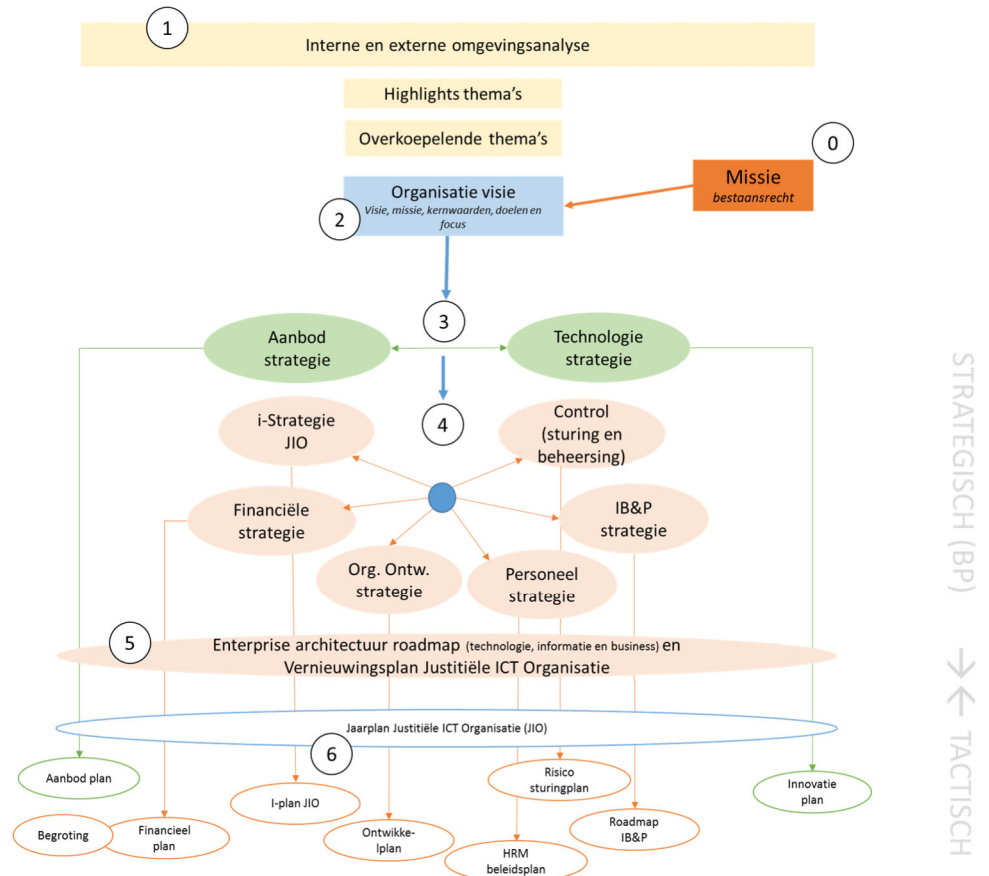
Om de doelen te bereiken die geformuleerd zijn bij de extern gerichte deelgebieden aanbod en technologie (dienstverlening), hebben we zes deelgebieden die intern op de Justitiële ICT Organisatie zijn gericht. Deze interne deelgebieden faciliteren als het ware de externe deelgebieden.

- Personeel: 'Welke inspanningen zijn er nodig om expertise te verkrijgen en zo de huidige en gewenste toekomstige dienstverlening optimaal te verwezenlijken?'
- Organisatieontwikkeling: 'Welke inrichting van de organisatie is er nodig om te kunnen (blijven) voldoen aan de behoefte van de opdrachtgever en de eigen organisatie?'
- Informatie: 'Welke informatie en procesinrichting is er nodig om de organisatie zo optimaal mogelijk te faciliteren?'
- Financiën: 'Hoe zorgen we voor meerjarig stabiele en marktconforme tarieven voor onze opdrachtgevers en voldoende ruimte om te (kunnen blijven) ondernemen.'
- Informatiebeveiliging en privacy: 'Welke maatregelen dienen te worden genomen om in veiligheid en conform de huidige en toekomstige wet- en regelgeving te kunnen werken?'
- Control: 'Welke keuzes op het gebied van sturing en beheersing dienen er te worden gemaakt om de strategische doelstellingen te bereiken binnen de gestelde kaders?'

¹ Plan van aanpak Business Plan 2023-2025 13 juli 2021

1.1 Proces totstandkoming Businessplan

Voor de totstandkoming van het Businessplan volgens de beschreven deelgebieden, is de hieronder afgebeelde strategische kaart gebruikt als routekaart.



Ten behoeve van het bepalen van de organisatievisie en strategische doelen voor het Businessplan 2023-2025, is gestart met een **Analyse** van de ontwikkelingen in de externe omgeving en in de interne organisatie ①. Deze analyses zijn opgesteld op basis van gesprekken met opdrachtgevers en collega-leveranciers binnen JenV en het Rijk, deskresearch en sessies met medewerkers, leidinggevenden en het MT van de Justitiële ICT Organisatie. Uit een uitgebreide analyse kwamen zeven overkoepelende thema's duidelijk naar voren die impact hebben op onze dienstverlening en organisatie.

Aan de hand van deze zeven thema's is de **Organisatievisie** opgesteld ②. De huidige visie (Businessplan 2020-2022²) is hieraan getoetst en is gelegd naast de missie van de Justitiële ICT Organisatie (O&F³).

Op basis van de omgevingsanalyse en de organisatievisie, is gekeken wat dit voor impact heeft op onze **Dienstverlening** aan opdrachtgevers ③. Wat betekent dit voor ons **Aanbod** en onze **Technologie** oplossingen op de langere termijn? Vervolgens zijn op deze twee deelgebieden strategische doelstellingen geformuleerd voor de jaren 2023-2025.

² Business Plan 2020-2022 versie 2.0 9 april 2021

³ Organisatie & Formatierapport Justitiële ICT Organisatie v.1.2 d.d. 25 april 2022

De nieuwe ontwikkelingen in dienstverlening aan opdrachtgevers (aanbod en technologie) leiden ook tot opgaves voor de **Interne organisatie** ④. De ambities op het gebied van aanbod en technologie willen wij waarmaken door de juiste inzet van **personeel, organisatieontwikkeling, informatie, financiën, informatiebeveiliging & privacy en control**. Daarom zijn als vervolgstap strategische doelstellingen geformuleerd voor deze deelgebieden, gebaseerd op en faciliterend aan de analyse, organisatievisie en de strategische doelstellingen voor aanbod en technologie.

De tussenresultaten zijn regelmatig besproken met en vastgesteld door het MT van de Justitiële ICT Organisatie. Het eindresultaat (totale Businessplan 2023-2025) is afgestemd bij de eigenaar en de OR.

Voor iedere organisatie is het een belangrijke uitdaging om de brug te slaan tussen een meerjarige strategie en de uitvoering. De concrete tactische uitwerking van de strategische doelstellingen maakt geen onderdeel uit van deze organisatiestrategie. Wel is in dit Businessplan gekeken naar de wijze van implementatie en hoe de lange termijn doelen concreet vorm kunnen krijgen via de Enterprise architectuur en tactische plannen ⑤ ⑥.

1.2 Kenmerken van de Justitiële ICT Organisatie

De Justitiële ICT Organisatie is op 1 januari 2022 voortgekomen uit het Shared Service Center ICT (SSC-I) van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). Een aanleiding om de landelijke dienst van DJI om te vormen tot een zelfstandige organisatie lag in het feit dat het aandeel van de dienstverlening aan andere JenV-organisaties dan DJI gestaag groeit.

Daarnaast is in november 2018 binnen JenV een visie op de informatievoorziening (IV) van JenV in de toekomst vastgesteld⁴. Deze visie gaat uit van "gezamenlijkheid als strategie". Niet als doel op zich, maar met als doel om waarde toe te voegen aan de individuele organisaties en JenV als geheel. Hieruit kwam de vraag voort voor het organiseren van de aanbodzijde en het bieden van een landingsplaats voor gemeenschappelijke dienstverlening binnen JenV.

De opdracht die de Justitiële ICT Organisatie bij de start heeft meegekregen luidt: het beheer en de (door)ontwikkeling van specifieke en gemeenschappelijke ICT-diensten gericht op de ondersteuning van onderdelen van het Ministerie van Justitie en Veiligheid⁵. De Justitiële ICT Organisatie levert dagelijks haar ICT-producten en/of -diensten vanuit haar missie, visie en kernwaarden. De gehanteerde missie, visie en kernwaarden worden in hoofdstuk 3 nader toegelicht.

Op 1 mei 2022 is de interne organisatie van de Justitiële ICT Organisatie nieuw ingericht. Deze reorganisatie kent twee aanleidingen:

- De laatste reorganisatie was in 2012/2013, er was behoefte aan een meer eigentijds en bij de tijd passend organisatieontwerp.
- De omvorming naar een zelfstandige organisatie en de invulling van de (nieuwe) rollen die hierbij komen kijken.

In de bijlage is het organogram opgenomen van de huidige organisatie. Dit organogram is relevant voor hoofdstuk 6 waar de implementatie van de strategie aan de orde komt.

⁴ Visie SSO-ICT JenV, SBB 23 november 2018

⁵ <https://wetten.overheid.nl/BWBR0040293/2022-02-26>

1.3 Leeswijzer

De structuur van dit document volgt de strategische kaart, zoals beschreven in paragraaf 1.1.

In hoofdstuk 2 worden de zeven overkoepelende thema's (omgevingsanalyse) beschreven. Op basis hiervan is de organisatievisie bijgesteld (hoofdstuk 3).

Wat dit betekent voor de dienstverlening aan opdrachtgevers op langere termijn is beschreven in hoofdstuk 4; de strategische doelstellingen ten aanzien van aanbod en technologie. In hoofdstuk 5 is dit vertaald naar doelstellingen omtrent de interne organisatie (personeel, organisatieontwikkeling, informatie, informatiebeveiliging en privacy, financiën en control).

In hoofdstuk 6 sluiten we af met een doorkijk naar de tactische vertaling van de strategische doelstellingen op de acht deelgebieden.

2 Omgevingsanalyse / context

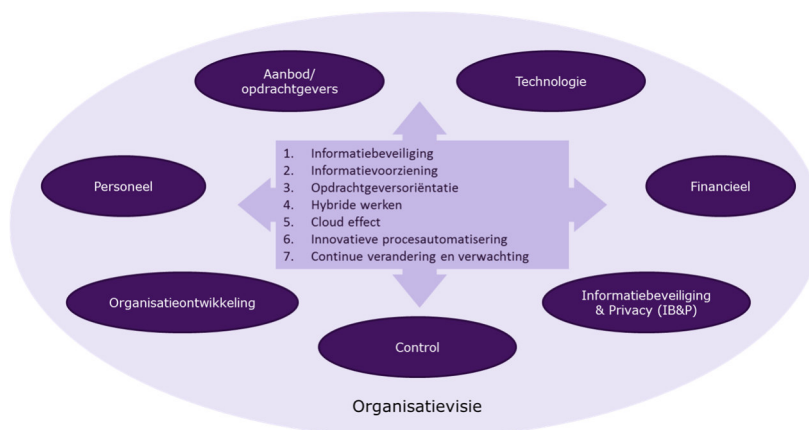
Ten behoeve van het bepalen van de organisatievisie en strategische doelen voor het Businessplan 2023-2025, is gekeken naar de ontwikkelingen in de externe omgeving en in de interne organisatie. De analyse in dit hoofdstuk laat zien welke ontwikkelingen er zijn – zowel in de wereld om ons heen, binnen het Rijk en JenV als in onze eigen organisatie - die invloed kunnen hebben op de koers van onze organisatie in 2023 en verder.

Deze analyse vormt dan ook de basis voor het uitwerken van de organisatievisie en strategische doelstellingen per deelgebied die in de hoofdstukken hierna besproken worden (zie ook proces in hoofdstuk 1).

2.1 Van analyse naar thema's

De eerste stap was het in kaart brengen van de ontwikkelingen per deelgebied (zie strategische kaart hoofdstuk 1): de behoeften bij opdrachtgevers (aanbod), trends op het gebied van technologie, organisatieontwikkeling, personeel, eisen en wensen t.a.v. financiën, informatiebeveiliging & privacy en control.

Deze uitgebreide analyses⁶ zijn opgesteld op basis van deskresearch, sessies met medewerkers en leidinggevenden en gesprekken met opdrachtgevers en collega leveranciers binnen het Rijk.



Uit deze uitgebreide analyses kwamen zeven overkoepelende thema's duidelijk naar voren die impact hebben op onze dienstverlening en organisatie: van aanbod en technologie tot werkwijzen, cultuur en personeel. Deze zeven thema's zijn als basis gebruikt om de organisatievisie en strategische doelstellingen van de Justitiële ICT Organisatie te bepalen. De thema's vormen dan ook de verbinding tussen de organisatievisie en alle deelgebieden:

- Informatiebeveiliging
- Informatievoorziening
- Opdrachtgeversoriëntatie
- Hybride wereld
- Cloud effect
- Innovatieve procesautomatisering (hyperautomation)
- Continue verandering en verwachting

⁶ Opgenomen in het document Businessplan 2023-2025 Bijlage Uitgebreide interne en externe analyse 1.1

2.2 De zeven overkoepelende thema's

Hieronder volgt een korte beschrijving van de zeven overkoepelende thema's. Uitgebreidere beschrijvingen met de impact op alle deelgebieden is opgenomen in de bijlagen⁷.

2.2.1 Informatiebeveiliging

Het aantal cyberaanvallen neemt toe, evenals de impact die zij kunnen hebben op de kritieke infrastructuur. Naast het beveiligen van informatie, is het beschermen van, en zorgvuldig omgaan met, persoonsgegevens (borging van privacy) van groot belang. Organisaties hebben de wettelijke plicht hieraan te voldoen. Zowel bij opdrachtgevers als de eigenaar heeft dit thema de hoogste prioriteit. Dit heeft invloed op onze opdrachtgevers en onze eigen bedrijfsvoering.

Onze opdrachtgevers gaan ervan uit dat ons ICT-aanbod veilig en betrouwbaar is en minimaal voldoet aan de vigerende wet- en regelgeving. Daarnaast zien we een toenemende behoefte aan advisering op het gebied van informatiebeveiliging, privacy (IB&P) en cybersecurityvraagstukken.

Op technologiegebied ontstaan ook nieuwe ontwikkelingen en inzichten. Cybersecurity mesh zorgt bijvoorbeeld voor een responsievere en maatgerichtere security-aanpak in plaats van een one-size-fits-all-aanpak. En de concepten vanuit zero trust - zoals segmentatie, authenticatie en zonerings - helpen om de impact van aanvallen te verminderen. Er zal meer aandacht besteed moeten worden aan security by design, privacy by design en Vulnerability management. Dit vraagt ook om extra capaciteit en nieuwe skills bij ons personeel, zowel in mindset als vaardigheden.

2.2.2 Informatievoorziening

Een toekomstvast IV staat al langere tijd op de agenda van JenV. Met de aanbevelingen uit de rapporten van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag en Werk aan Uitvoering is dit nog meer in de schijnwerpers komen te staan en staat het belang van een goede informatievoorziening weer prominent op de agenda. Transparantie en integriteit van de wijze waarop met informatie wordt omgegaan staan momenteel in volle aandacht bij het maatschappelijk debat. Bij onze opdrachtgevers en in onze eigen bedrijfsvoering wordt komende jaren ingezet op het op orde brengen van de informatiehuishouding (toekomstvast IV, Open op orde).

Daarnaast zien we binnen JenV steeds meer behoefte aan toepassingen die digitaal informatiegestuurd werken ondersteunen en de informatie-uitwisseling tussen partners binnen en buiten JenV verbeteren (o.a. met het digitaal grondvlak). Veel nieuwe technologieën kunnen hieraan bijdragen. Bijvoorbeeld de zakelijke inzet van Artificial Intelligence en het automatiseren van zoveel mogelijk processen (hyperautomation).

Ons personeel zal kennis nodig hebben over deze nieuwe technologieën en daarnaast specifieke kennis over IV, zodat we onze opdrachtgevers optimaal kunnen ondersteunen en onze eigen IV op orde hebben.

2.2.3 Opdrachtgeversoriëntatie

Per 1 januari 2022 is de Justitiële ICT Organisatie officieel een zelfstandige baten-lastenagentschap binnen JenV. Met de verzelfstandiging is de

⁷ Businessplan 2023-2025 Bijlage Overkoepelende thema's interne en externe analyse 1.1
Pagina 14 van 47

opdrachtgeverswaarde (gemeten aan de hand van opdrachtgeverstevredenheid) de belangrijkste maatstaf voor het succes van onze organisatie. Deze waarde komt terug in zowel een aanbod dat meerwaarde levert, continuïteit/leveringszekerheid van bestaande dienstverlening en in financiële transparantie en voorspelbaarheid. Dit zal in de komende jaren ook impact hebben op onze werkwijzen en personeel.

De governance en aansturing zijn veranderd, we hebben een nieuwe eigenaar en alle opdrachtgevers zijn voortaan gelijkwaardig en werken met twee coördinerend opdrachtgevers samen in de driehoek opdrachtgever-opdrachtnemer-eigenaar. De sturing op doelmatigheid en verantwoording naar de buitenwereld krijgt meer focus. Opdrachtgeverstevredenheid staat hierbij voorop. We zien bij opdrachtgevers een behoefte aan voorspelbaarheid en transparantie in de kostprijzen en tarieven, door het opstellen van een meerjarige IV-begroting en transparant kostenmodel. Dit vraagt onder andere om een verzakelijking van de bedrijfsvoering en meer kostenbewustzijn bij onze medewerkers, Maar bovenal een gezamenlijke (strategische) meerjarige planning met onze opdrachtgevers (uitlijnen van onze strategie op de i-strategieën van onze opdrachtgevers).

De behoeften van onze JenV opdrachtgevers zijn leidend in ons aanbod en nieuw te ontwikkelen diensten. De opdracht vanuit de Visie SSO-ICT JenV is de digitale transformatie van JenV mogelijk maken en het creëren van waarde voor onze opdrachtgevers met technologie. Onderdeel is het bijdragen aan gemeenschappelijkheid en hergebruik van diensten.

Met de nieuwe positionering zal ons aanbod waarschijnlijk groeien, enerzijds in volume (meer van wat we al hebben) en anderzijds in variatie van het aanbod (nieuw).

Dit alles heeft ook impact op de capaciteit van onze organisatie en de benodigde kennis, van techniek én van nieuwe opdrachtgevers.

2.2.4 *Hybride wereld*

Het altijd overal kunnen en willen (samen)werken (Tijd-, Plaats- en Apparaatonafhankelijk Werken (TPAW)) heeft sinds de pandemie een vlucht genomen en cloudontwikkelingen maken het ook meer mogelijk om effectief overal en altijd te kunnen werken. De verwachting is dat dit zo blijft in de vorm van wat we nu noemen 'hybride werken' of 'grenzeloos samenwerken'.

Vanuit onze opdrachtgevers wordt een toename verwacht in de vraag naar ondersteuning van het hybride werken door middel van technologie. De cloudwerkplek en nieuwe ontwikkelingen in videoconferencing en toepassingen voor digitale (samen)werking kunnen hiervoor ingezet worden, ook hier met aandacht voor informatiebeveiliging & privacyaspecten.

De hybride wereld heeft niet alleen impact op de werkplek maar ook – of juist - op het sociale aspect en de cultuur van onze eigen organisatie. Het vraagt om een nieuwe visie op (samen)werken, onderlinge communicatie (formeel en informeel) en bijpassende tools en (t)huisvesting. De binding met de organisatie zal op andere manieren vorm krijgen en het vereist nieuwe vaardigheden van medewerkers en

leidinggevendenden, zowel (sociale) onlinevaardigheden en digitaal leiderschap, als regie op eigen werk en vitaliteit. De werkgever zal hierbij aandacht (zorgplicht) moeten hebben voor iedere individuele medewerker.

2.2.5 *Cloud effect*

Het gebruik maken van dienstverlening uit de cloud is dé trend die wereldwijd al jaren aanwezig is en ook komende jaren veel invloed zal hebben. Het is niet alleen een technologische ontwikkeling, maar het heeft ook invloed op de manieren van (samen)werken, de verwachtingen over en de eisen die aan onze ICT-dienstverlening worden gesteld en op onze rol en werkveld in de toekomst. We noemen dit dynamische geheel het Cloud effect.

Onze opdrachtgevers willen graag aanbod op het gebied van hybride werken en snellere, flexibelere, goedkopere dienstverlening en zien de cloud als dé oplossing. Verschillende cloud vormen, zoals hybride cloud en distributed cloud, bieden nieuwe kansen en mogelijkheden. Dit vereist ook een andere aandacht voor security, privacy en risicomanagement en een securityniveau dat flexibel is en passend bij de snelle cloudontwikkelingen (Cybersecurity mesh).

Door verschuiving naar de cloud kan het zijn dat onze dienstverlening verandert en de rol van adviseur belangrijker wordt. We zien bij opdrachtgevers een toenemende behoefte aan ondersteuning bij het toepassen van cloudoplossingen op het gebied van zowel organisatie, processen en techniek. Dit vraagt kennis over cloud, wetgeving, informatiebeveiliging en privacy en aanvullende competenties, zoals het bieden van ondersteuning op het raakvlak van ICT en IV.

2.2.6 *Innovatieve procesautomatisering (hyperautomation)*

Een andere trend uit de technologie, die ook grote invloed heeft op werkwijzen en processen, is hyperautomation: het automatiseren van zoveel mogelijk processen, ten behoeve van efficiëntie, wendbaarheid en betrouwbaarheid van een organisatie, met behulp van verschillende innovatieve technieken die in harmonie met elkaar samenwerken (zoals kunstmatige intelligentie (AI), machine learning (ML), robotgestuurde procesautomatisering (RPA) en Infrastructure as code).

Binnen JenV wordt veel aandacht besteed aan efficiëntie, wendbaarheid en betrouwbaarheid t.b.v. het vertrouwen naar de burgers. Dit biedt veel kansen om hyperautomation in te zetten bij onze opdrachtgevers. Naast kennis over deze technologieën en IB&P zijn er aanvullende competenties nodig, zoals (business) consultancy om onze opdrachtgevers optimaal te ondersteunen in het toepassen van de technologie ter verbetering van hun processen.

Ook intern biedt hyperautomation mogelijkheden om processen te automatiseren, met name voor routinematig werk wat nu nog handmatig wordt gedaan. Dat kan impact op de vaardigheden en inzet van de medewerkers die op dit moment het werk doen.

2.2.7 *Continue verandering en verwachting*

De pandemie, natuurrampen, vluchtelingenproblematiek, diversiteit, toegenomen cyberaanvallen... er is afgelopen tijd veel onrust in de wereld. Daarnaast hebben we te maken met snel opvolgende nieuwe technologieën, krapte op de arbeidsmarkt en hoge verwachtingen van kritische en mondige burgers t.a.v. de overheid (digitale dienstverlening, duurzaamheid en diversiteit, snelheid en efficiëntie). Dit laat zien dat organisaties wendbaar om moeten kunnen gaan met crises, veranderingen en onverwachte gebeurtenissen om hen heen.

Met technologie kan ingespeeld worden op de continue verandering. Bestaande technologie kan flexibel worden ingezet door modulair en loosely coupled te ontwikkelen en bouwen. Nieuwe kansen kunnen ontstaan door het gebruik van de digitale veerkracht (digital resiliency) van de organisatie als strategisch voordeel.

Om de snel opvolgende nieuwe technologieën toe te passen bij opdrachtgevers, is er continue kennisontwikkeling nodig bij medewerkers. Als wij deze kennis graag in huis willen hebben ligt hier in combinatie met de krapte op de arbeidsmarkt en de vergrijzing zeker een uitdaging.

Bij onze opdrachtgevers zien we ook hoge verwachtingen ten aanzien van onze dienstverlening. Het ICT-aanbod wordt vergeleken met consumentenaankopen en dezelfde snelle time-to-market, beschikbaarheid (24/7) en goedkope prijs wordt verwacht, naast hoge eisen aan kwaliteit, continuïteit en betrouwbaarheid. Wij moeten hierin goed onze positionering bepalen en in gesprek blijven met onze opdrachtgevers.

Binnen onze organisatie betekent continue verandering dat we hier met onze structuur, processen, kennis en mindset op in moeten kunnen spelen. Wendbaarheid is in de gehele organisatie nodig. Het werken met klantenteams in een andere structuur met nieuwe rollen is hiervoor al in gang gezet.

2.3

Tot slot

Bovenstaande zeven thema's vormen de basis voor dit document: de visie en strategische doelstellingen van de Justitiële ICT Organisatie. In het volgende hoofdstuk wordt de organisatievisie toegelicht, waarbij getoetst is of de bestaande visie nog passend is, kijkend naar de hierboven beschreven ontwikkelingen.

3 Organisatievisie

In dit hoofdstuk wordt de organisatievisie van de Justitiële ICT Organisatie beschreven. Deze visie geeft focus en richting aan de organisatie en vormt de rode draad voor het formuleren van strategische doelstellingen (hoofdstuk 4 en 5) en de doorvertaling naar tactische plannen (hoofdstuk 6).

Het formuleren van de organisatievisie start met de missie; waarom bestaan we? Op basis van de missie en de in hoofdstuk 2 beschreven ontwikkelingen in de omgeving, is de bestaande visie herijkt. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk stil gestaan bij de normen en waarden van waaruit de Justitiële ICT Organisatie haar missie en visie ten uitvoer brengt (kernwaarden).

3.1 Missie

De missie geeft aan waarom de organisatie op aarde is en vormt het fundament van het bestaan van de organisatie. Een jaar geleden is de missie van de Justitiële ICT Organisatie (toen nog SSC-I) vastgesteld en vastgelegd in het O&F⁸. De missie van de Justitiële ICT Organisatie is:

Een digitaal slagvaardig JenV; ICT die ertoe doet!

3.2 Visie

De missie van een organisatie krijgt meer handen en voeten door de visie. De visie omvat het gewenste lange termijnperspectief als gezamenlijke stip op de horizon van de organisatie.

3.2.1 *De basis: Businessplan 2020-2022*

De visie is opgesteld met als basis het Businessplan SSC-I 2020-2022⁹. In dit Businessplan werd beschreven hoe de Justitiële ICT Organisatie (destijds SSC-I) invulling wilde geven aan zijn rol als ICT-dienstverlener voor JenV. Na het analyseren van de ontwikkelingen in de omgeving (hoofdstuk 2) blijkt dat deze visie nog steeds actueel is en staat voor wat de willen zijn en uitdragen als organisatie. De tekst is alleen op enkele woorden aangescherpt, beter passend bij de boodschap.

3.2.2 *De visie van de Justitiële ICT Organisatie*

JenV Partner voor ICT en IV ten dienste van een veilig en rechtvaardig Nederland

- Samen van en voor JenV
- Toegevoegde waarde aan primair proces JenV
- Adviserend en verbindend technologie partner
- Flexibiliteit & initiatief vanuit een stabiele basis
- Veiligheid en betrouwbaarheid voorop
- Kennis en expertise in huis

3.2.3 *Toelichting visie*

In de overkoepelende zin "JenV Partner voor ICT en IV ten dienste van een veilig en rechtvaardig Nederland" staan vier elementen centraal:

⁸ Organisatie & Formatierapport Justitiële ICT Organisatie v.1.2 d.d. 25 april 2022

⁹ Business Plan SSC-I 2020-2022 2.0 9 april 2020

- **JenV:** Wij leveren (specifieke) diensten aan alle JenV partijen en haar ketens en streven hierbij, indien mogelijk, naar gemeenschappelijkheid (shared services) en verbinding binnen JenV. We beschikken hiervoor over grote domeinkennis.
- **Partner:** Met overeenkomstige JenV doelen als basis, werken wij als partner samen met onze opdrachtgevers. We verstaan hieronder een duurzame relatie, waarbij men elkaar aanvult en versterkt vanuit eigen expertise en kennis. Wij anticiperen op ontwikkelingen binnen en buiten JenV en denken vanuit onze expertise vooruitziend en proactief mee met opdrachtgevers over de inzet van ICT.
- **ICT en IV:** Wij zorgen dat ICT werkt: Justitiële ICT Organisatie heeft de kennis en expertise in huis en zet dit gericht in om:
 - Technologische ontwikkelingen te vertalen naar waarde toevoegende veilige ICT-oplossingen voor onze opdrachtgevers;
 - Voor opdrachtgevers, die hun IV niet geregeld hebben in een regieorganisatie, de koppeling te maken tussen IV en ICT;
 - JenV medewerkers in hun dagelijkse werk te ondersteunen.
- **Een veilig en rechtvaardig Nederland:** Onze dienstverlening faciliteert gebruikers bij de uitvoering van hun werk en voegt op basis hiervan waarde toe aan de primaire taak van onze opdrachtgevers en de doelstelling van JenV: een veilig en rechtvaardig Nederland.

Dit is nader uitgewerkt in zes punten, gebaseerd op het versterken van wat de organisatie al heeft en het anticiperen op een veranderende omgeving. Hiermee geeft de Justitiële ICT Organisatie invulling aan de rol als JenV partner voor ICT & IV ten dienste van een veilig en rechtvaardig Nederland:

- **Samen van en voor JenV:** Onze naam zegt het al: Justitie is ons domein, wij zijn JenV en voelen ons verbonden om bij te dragen aan de maatschappelijke verantwoordelijkheden van JenV, met aandacht voor de specifieke gebieden waar onze opdrachtgevers intensief op in moeten zetten vanuit maatschappelijke urgentie. Wij leveren toegevoegde waarde voor onze opdrachtgevers en het dagelijks werk van de JenV medewerkers. Binnen onze organisatie werken we vanuit een cultuur van gezamenlijkheid en samenhang aan Justitiële ICT Organisatie doelen. Onze cultuur past bij een open, oplossingsgerichte en lerende organisatie.
- **Toegevoegde waarde aan primair proces JenV:** Wij kennen onze opdrachtgevers. Wij beschikken over de kennis & expertise om de functionele behoefte van onze opdrachtgevers passend te vertalen naar inventieve oplossingen, die waarde toevoegen aan hun primaire proces, de ketens en/of heel JenV. In ons aanbod zoeken we eerst naar mogelijkheden voor gemeenschappelijkheid, hergebruik en standaardisatie. Wij denken met onze opdrachtgevers mee hoe we oplossingen kunnen toepassen in hun specifieke situatie. We maken hierbij (her)gebruik van kennis bij en diensten van partners binnen JenV en het Rijk en in de markt.
- **Adviserend en verbindend technologie partner:** Wij werken in partnerschap samen met onze opdrachtgevers en leveren meer dan ICT-oplossingen en techniek. De opdrachtgever heeft de kennis van zijn primair proces. Wij kunnen met onze kennis en expertise onze JenV opdrachtgevers proactief, van idee tot uitvoering, faciliteren door business vraagstukken te verbinden aan ICT- en IV-oplossingen, aansluitend op hun behoefte. Wij vormen daarnaast met onze ICT- en IV-dienstverlening een verbindende factor binnen JenV en haar ketens en leveren een bijdrage aan meer synergie.

- **Flexibiliteit & initiatief vanuit een stabiele basis:** De inrichting van onze organisatie, processen en techniek biedt ruimte om snel, flexibel en wendbaar in te spelen op ontwikkelingen. Wij werken vanuit een stabiele en betrouwbare basis, die ervoor zorgt dat onze opdrachtgevers verzekerd zijn van continuïteit, veiligheid en betrouwbaarheid. Vanuit ondernemerschap wegen wij risico's af en ontplooiën wij nieuwe initiatieven.
- **Veiligheid en betrouwbaarheid voorop:** Veiligheid en betrouwbaarheid staan aan de basis van alles wat we doen. In onze dienstverlening, ons denken en handelen nemen we deze waarden mee. Dit heeft onze continue aandacht, zodat we tijdig de stappen nemen die nodig zijn om veiligheid en betrouwbaarheid voor onze eigen organisatie en onze opdrachtgevers te waarborgen.
- **Kennis en expertise in huis:** Wij beschikken over kennis en expertise t.a.v. technologische ontwikkelingen én het JenV domein, de ontwikkelingen in de omgeving en markt volgend. Wij houden onze kennis up-to-date. Deze kennis wordt aangewend t.b.v. oplossingen en meerwaarde voor onze opdrachtgevers.

3.3

Kernwaarden

Naast de missie en visie van de organisatie is het van belang om stil te staan bij de waarden en normen van waaruit de organisatie haar missie en visie ten uitvoer brengt: de kernwaarden van de organisatie, ook wel aangeduid als de genen van de organisatie.

Deze kernwaarden maken samen de cultuur (de overheersende normen en waarden) van de organisatie in een oogopslag duidelijk. Overigens zijn de kernwaarden lastig te veranderen. Om deze reden dienen kernwaarden dan ook met zorg te worden versterkt en tevens ingezet om de organisatiedoelstellingen te bereiken en de ambities waar te maken.

In het O&F¹⁰ is vastgesteld dat de gehanteerde kernwaarden nog steeds actueel zijn. De kernwaarden zullen voor het Businessplan 2023-2025 niet worden gewijzigd. De kernwaarden van de Justitiële ICT Organisatie zijn:

- **Betrokken** – Typerend voor de medewerkers is hun motivatie om de eigen vakkundigheid in te zetten voor de publieke zaak: het werken aan een veiliger en een rechtvaardiger samenleving. De collega's van de Justitiële ICT Organisatie zijn zich er terdege van bewust op welke wijze zij als radertje functioneren in het grote geheel, en als het nodig is lopen zij graag – samen – een stapje harder.
- **Proactief** (en ondernemend) – Er wordt meegedacht met de gebruikers van de voorzieningen en faciliteiten. Een probleem pak je het beste aan door het voor te zijn. De medewerkers van de Justitiële ICT Organisatie hebben een fijne neus voor kansen waar de opdrachtgevers baat bij kunnen hebben.
- **Inventief** (vindingrijkheid en innovatief) – De specialisten van de Justitiële ICT Organisatie kunnen op verschillende borden schaken. Ze zijn vertrouwd met cutting edge technology, en als het nodig is kunnen zij dat doeltreffend inzetten voor het opdrachtenwerk. Het grootste deel van het portfolio bestaat hierbij uit het slim gebruiken van de concepten en de systemen die voorhanden zijn: proven technology. Het is hierbij de kunst om ervoor te zorgen dat die twee werelden elkaar versterken. Er

¹⁰ Organisatie & Formatierapport Justitiële ICT Organisatie v.1.2 d.d. 25 april 2022

wordt hierbij een scherp onderscheid wordt gemaakt tussen de behoefte aan maatwerk en het comfort van maatwerk. De medewerkers van de Justitiële ICT Organisatie verstaan die kunst.

- **Veilig** – Al vanaf het eerste begin staat de organisatie bekend als dienstverlener die is gespecialiseerd in informatiebeveiliging. Dat de Justitiële ICT Organisatie security hoog in het vaandel heeft staan is ook niet verwonderlijk. Veiligheid is diep verankerd in het werk van JenV, en de medewerkers van de Justitiële ICT Organisatie zijn ook door hun werkervaring binnen het onderdeel DJI gepokt en gemazeld in dit specialisme.
- **Betrouwbaar** – Betrouwbaarheid is een waarde – en een eigenschap – met verschillende lagen. Op een medewerker van de Justitiële ICT Organisatie kun je bouwen; afspraak is afspraak. Voor de voorzieningen en faciliteiten geldt dat die het gewoon moeten doen en dat het ook nog eens moet kloppen. Altijd en overal. De medewerkers weten hoe belangrijk dat is, want het primaire proces kan niet wachten, en betrouwbare informatie is cruciaal.

3.4 Tot slot

In dit hoofdstuk is de organisatievisie van de Justitiële ICT Organisatie vastgesteld, aan de hand van de zeven thema's uit de omgevingsanalyse (hoofdstuk 2) en de missie. Deze visie vormt nu, samen met de zeven thema's, de basis voor de strategische doelstellingen. Deze strategische doelstellingen worden in de volgende hoofdstukken uitgewerkt in de deelgebieden aanbod en technologie (dienstverlening, hoofdstuk 4) en personeel, organisatieontwikkeling, informatie, financiën, informatiebeveiliging & privacy en control (interne organisatie, hoofdstuk 5).

4 Strategische doelstellingen Dienstverlening

De strategische doelen in dit hoofdstuk zijn gericht op de dienstverlening aan onze opdrachtgevers. De doelstellingen zijn geformuleerd vanuit de omgevingsanalyse (de zeven overkoepelende thema's, hoofdstuk 2) en de organisatievisie (hoofdstuk 3). De analyse en de visie vormen de verbindende elementen tussen alle deelgebieden (zie ook hoofdstuk 5) en de vertaling van strategie naar tactiek (hoofdstuk 6).

De strategische doelen voor de dienstverlening zijn vanuit twee met elkaar samenhangende perspectieven (deelgebieden) geformuleerd:

- Vanuit het deelgebied Aanbod heeft een verandering in behoefte bij opdrachtgevers, en ontwikkelingen in de omgeving, impact op het aanbod.
- Vanuit het deelgebied Technologie kunnen (nieuwe) technologische ontwikkelingen het mogelijk maken om 1) dit gewenste aanbod te realiseren of 2) proactief aanbod te creëren dat het werk van onze opdrachtgevers makkelijker maakt (business enabler).

Op basis van deze twee deelgebieden (aanbod en technologie) zijn de benodigde strategische doelstellingen geformuleerd. Deze strategische doelstellingen zullen in de volgende paragrafen aan de orde komen.

4.1 Aanbod

De strategische aanbod-doelstellingen geven richting aan de (door)ontwikkeling van het aanbod voor de lange termijn. Door het hanteren van deze doelstellingen met een zakelijke benadering is de organisatie vanuit haar eigen taak efficiënter en effectiever in staat om een weloverwogen strategische besluit te nemen teneinde:

- De continuïteit van het geleverde aanbod aan ICT-dienstverlening te waarborgen.
- De balans te kunnen houden tussen nieuw aanbod en de continuïteit en bekostiging van bestaande dienstverlening.

Hierbij dient er te worden opgemerkt dat de strategische doelstellingen zijn gericht op de gehele dienstverlening van de Justitiële ICT Organisatie.

Vanuit de voorgaande aspecten is gekeken welke ontwikkelingen uit de analyse vooral relevant zijn voor het aanbod voor onze opdrachtgevers¹¹:

- Verbeteren van de informatie-uitwisseling tussen partners binnen en buiten JenV.
- Ondersteuning bij het toepassen van cloud (oplossingen) op het gebied van zowel organisatie en techniek.
- Meer inzicht en sturing op lifecycle management van gemeenschappelijke infrastructuur en netwerken.
- Toename in de ondersteuning van het hybride werken.

4.1.1 *Strategische doelstellingen*

Op basis van bovenstaande ontwikkelingen, de zeven thema's van de omgevingsanalyse en de organisatievisie, zijn strategische doelstellingen betreffende het aanbod geformuleerd. Met als rode draad samenwerken,

¹¹ BIJLAGE Businessplan 2023-2025 Bijlage Uitgebreide interne en externe analyse 1.1

toegevoegde waarde voor het primaire proces JenV, adviserend en verbindend technologie partner alsmede veilig en betrouwbaar. Hierbij hanteert de Justitiële ICT Organisatie bij de uitvoering van haar taak het principe flexibiliteit en initiatief vanuit een stabiele basis en het hebben en houden van de nodige kennis en expertise in huis ten einde haar opdrachtgevers de gewenste dienstverlening te kunnen bieden.

Een deel van de strategische doelstellingen is gericht op behoeften vanuit de opdrachtgevers omtrent de ontwikkeling van toekomstig aanbod. Andere doelstellingen geven richting aan het verder vormgeven van het proces om tot het gewenste aanbod te komen.

Doelstellingen voor de ontwikkeling van toekomstig aanbod zijn:

- 1. Het aanbod draagt bij aan het terugbrengen van risico's op het gebied van informatiebeveiliging, privacy en cybersecurity bij opdrachtgevers tot een aanvaardbaar niveau.**

Inventariseren en ontwikkelen van diensten op het gebied van informatiebeveiliging, privacy en cybersecurity.

- 2. Het aanbod draagt bij aan het bevorderen van gemeenschappelijkheid binnen JenV.**

Dit wordt gerealiseerd door:

- Een bijdrage te leveren aan aanbestedingen of architecturen op JenV-niveau;
- In opdracht van JenV gemeenschappelijke diensten te ontwikkelen;
- Reeds bestaande diensten van de Justitiële ICT Organisatie aan een bredere groep opdrachtgevers binnen JenV aan te bieden.

- 3. Specifieke en gezamenlijke diensten zijn zodanig ontwikkeld dat hergebruik mogelijk is, aanpasbaar aan de behoefte van de opdrachtgever.**

Modulaire opbouw van ICT-producten en -diensten, waarbij de basis voor iedere opdrachtgever hetzelfde is, maar de keuze voor afname van de totale functionaliteit ligt bij de opdrachtgever.

- 4. Het aanbod is uitgebreid met ICT-dienstverlening die de besturing van de informatievoorziening door de opdrachtgevers kan verbeteren.**

Het ontwikkelen van ICT-dienstverlening die de IV-uitdagingen van onze opdrachtgevers kan ondersteunen (toekomstvaste IV, Open op orde). Denk aan e-mailarchivering, informatie-uitwisseling in de keten etc.

Doelstellingen voor het proces om tot het gewenste aanbod te komen zijn:

- 5. Er is transparantie en inzicht omtrent de kwaliteit van het geleverde aanbod.**

Bespreken van dit inzicht in de kwaliteit in het strategisch overleg met individuele opdrachtgevers. Deze doelstelling zal ook een bijdrage leveren aan het in de komende drie jaar laten stijgen van de opdrachtgeverstevredenheid.

- 6. De stabiliteit en voorspelbaarheid van tarieven is vergroot door middel van een meerjarige perspectief op dienstverlening, dat aansluit op de i-plannen van opdrachtgevers en de meerjarenbegroting en P&C-cyclus.**

Het opstellen van een meerjarige visie op aanbod gebaseerd op een trendanalyse op de ontwikkeling bij opdrachtgevers en in de omgeving met een horizon van 1 - 2 jaar.

7. De ontwikkeling van aanbod vindt samen met de opdrachtgever plaats vooruitlopend op de definitieve vaststelling van de begroting van de opdrachtgever.

Afstemmen omtrent het toekomstig aanbod bij de start van de begroting van de opdrachtgevers. Op deze manier is het mogelijk om tijdig afspraken te maken en te kunnen reageren als leverancier.

8. Lifecycle management en de (door-)ontwikkeling van het aanbod worden in samenhang beschouwd.

Het proactief doen van voorstellen voor lifecycle management en de (door-)ontwikkeling van het aanbod.

9. Het aanbodproces is dusdanig ingericht dat het in staat is om proactief, efficiënt en doelmatig te reageren op (onverwachte) ontwikkelingen.

Het (door)ontwikkelen van klantenteams en een organisatieproces om proactief te kunnen reageren op de (veranderende) behoefte van opdrachtgevers en in de omgeving.

4.2 Technologie

Om als technologiepartner waarde te kunnen leveren aan onze opdrachtgevers, vraagt dit om toepassing van ICT (Technologie) die dit optimaal faciliteert, vandaag en in de toekomst.

Het deelgebied technologie omvat *richtinggevende* doelstellingen, in de specifieke context van ICT, ten aanzien van de inzet en (door)ontwikkeling van ICT-producten (Technologie) t.b.v. ICT-diensten (Aanbod), met altijd de opdrachtgever voor ogen.

Vanuit de voorgaande aspecten is gekeken welke technologische ontwikkelingen relevant zijn voor onze opdrachtgevers en vanuit onze organisatie kunnen worden (door)ontwikkeld. Na uitgebreide analyse heeft dit heeft geleid tot de volgende belangrijke technologische ontwikkelingen¹²:

- Flexibel werken wordt de norm, "cloudwerkplek", altijd overal werken.
- Zakelijke inzet van kunstmatige intelligentie neemt toe (AI).
- Internet of behaviours neemt toe (data heeft invloed op menselijk gedrag).
- Digitale veerkracht als strategisch voordeel (Digital Resiliency).
- Volwassenheid van 5G neemt toe en staat voor de deur.
- Cybersecurity mesh, security wordt responsiever en maatgericht (Zero trust).
- Digitale totaalervaringen nemen toe (AR, VR, AI, ML, RPA, etc. in combinatie).
- Next step in videoconferencing, meer digitale (samenwerking)toepassingen bij (hybride) werken.
- Hyperautomation (automatiseren van zoveel mogelijk processen).
- Hybride cloud biedt nieuwe kansen en mogelijkheden.

4.2.1 Strategische doelstellingen

Om te komen tot technologische doelstellingen is geredeneerd vanuit de overkoepelende thema's (hoofdstuk 2) en de organisatievisie (hoofdstuk 3). De doelstellingen vormen een geheel: ze hangen met elkaar samen, er zijn onderlinge

¹² BIJLAGE Businessplan 2023-2025 Bijlage Uitgebreide interne en externe analyse 1.1

afhankelijkheden en technologieën zijn binnen meerdere thema's/doelstellingen te ontdekken. Vanuit deze context en de bovengenoemde technologische ontwikkelingen zijn de volgende doelstellingen vastgesteld:

1. Wij analyseren en implementeren de laatste securitytechnieken die bijdragen aan digitale veiligheid van JenV.

Voor ICT-diensten die moeten voldoen aan de informatiebeveiligingseisen en voor een eigen toekomstbestendige en wendbare informatievoorziening (IV), is het noodzakelijk te (blijven) investeren in informatiebeveiliging, privacy en risicomanagement, zoals Security-by-Design, Privacy-by-Design en vulnerability management.

- Het uitgangspunt in de ontwikkeling van nieuwe ICT-diensten is: *security & privacy-by-design!*
- Zero trust als concept is ontwikkeld en toegepast.
- Wij houden de inrichting en exploitatie van de ICT-diensten middels technologieën veilig en betrouwbaar.
- Wij hebben methodes en middelen om te toetsen of de systemen voldoen aan de geldende normen en rapporteren hierover.
- Wij hebben technologische toepassingen om direct en flexibel te reageren op veranderingen in het dreigingsbeeld.

2. Wij hebben technologische oplossingen om informatiegestuurd werken voor JenV mogelijk te maken.

Zowel onze opdrachtgevers als onze eigen organisatie dienen een informatiehuishouding tot stand te brengen, die ervoor zorgt dat het vertrouwen bij de burger in de overheid wordt hersteld.

Er is steeds meer behoefte aan toepassingen die digitaal informatiegestuurd werken ondersteunen en het verbeteren van de informatie-uitwisseling tussen partners binnen en buiten JenV met de benodigde infrastructuur.

Tevens neemt de inzet van data en algoritmen in de dagelijkse taakuitvoering toe.

- (Nieuwe) technologische ontwikkelingen ondersteunen de informatievoorziening van onze eigen organisatie en van de JenV opdrachtgevers.

3. Wij creëren waarde voor onze opdrachtgevers met technologie en dragen bij aan gemeenschappelijkheid en hergebruik van ICT-diensten.

Opdrachtgeverstevredenheid en doelmatigheid voorop, betekent ook voldoen aan de behoeften van opdrachtgevers in ons aanbod en de digitale transformatie binnen JenV mogelijk maken. Het creëren van waarde voor onze opdrachtgevers met technologie is onze opdracht en bijdragen aan gemeenschappelijkheid en hergebruik van ICT-diensten, waar JenV naar streeft.

- (Nieuwe) technologische ontwikkelingen ondersteunen onze eigen organisatie en de JenV opdrachtgevers om de digitale transformatie van JenV mogelijk te maken.

4. Hybride werken is ons uitgangspunt in de (door)ontwikkeling van de digitale werkomgeving voor JenV.

De vraag naar ondersteuning van het hybride werken middels technologische ontwikkelingen zoals de cloudwerkplek, videoconferencing en toepassingen voor digitaal (samen)werken neemt alleen maar toe.

Van belang hierbij is ook dat de ICT-dienst die wij bieden per locatie (kantoor, thuis, overal) van afgesproken kwaliteit en interoperabel is, zodat er geen blokkades zijn in het veilig digitaal (samen)werken.

- Wij beschikken over een breed toepasbaar portfolio aan ICT-middelen wat voorziet in de dynamische behoefte van de eindgebruiker.
- Videoconferencingdiensten zijn uitgebreid met additionele (samenwerking) toepassingen welke naadloos aansluiten op de digitale werkomgeving.

5. Hybride cloud is het uitgangspunt in de (door)ontwikkeling van onze ICT-diensten.

Onze opdrachtgevers verwachten snellere, flexibelere, goedkopere dienstverlening en zien de cloud als dé oplossing. Cloud technologie zal zich steeds verder ontwikkelen. Hybride cloud, een combinatie van public- en private cloud, biedt nieuwe kansen en mogelijkheden voor onze ICT-diensten.

- Onze ICT-diensten zijn vanuit diverse cloud oplossingen geïntegreerd binnen de digitale werkomgeving.
- Wij hebben een eigen omgeving (gebaseerd op cloud technologie) die voldoet aan de geldende JenV normen en toepasbaar is voor alle opdrachtgevers in het JenV domein.
- Nieuwe ICT-diensten zijn multi-cloud compatible (verhuisbaar) ingericht.

6. Wij ondersteunen efficiënte JenV processen met innovatieve procesautomatisering (hyperautomation).

Binnen JenV wordt veel aandacht besteed aan efficiëntie, wendbaarheid en betrouwbaarheid ten behoeve van vertrouwen in onze processen naar burgers. Hyperautomation biedt kansen op dit gebied.

- Het aantal platformen die hyperautomation ondersteunen is uitgebreid.
- Wij hebben actuele kennis en ervaring met de technologische ontwikkelingen en mogelijkheden van AI, AR, VR en ML.
- Wij zetten hyperautomation in voor onze eigen processen ten behoeve van effectieve en efficiënte bedrijfsvoering & ICT-dienstverlening.

7. Wij zijn technologisch ingericht op continue verandering en verwachting.

De aandacht in de maatschappij voor onderwerpen als diversiteit en duurzaamheid, vragen ook de aandacht van JenV en daarmee voor de Justitiële ICT Organisatie. Daarnaast is wendbaar organiseren een van de speerpunten van JenV de komende jaren, voor onze opdrachtgevers en voor onszelf. Een flexibele architectuur geeft ons een stabiele basis om mee te kunnen bewegen met veranderingen en verwachtingen.

- Nieuw in te zetten technologieën zijn modulair en *loosely coupled* ontwikkeld en gebouwd.

Overige technologische ontwikkelingen

Voor vier technologische ontwikkelingen zijn niet vanuit de zeven overkoepelende thema's een relatie verkregen en/of gevonden. Voor deze ontwikkelingen is geen directe strategische doelstelling geformuleerd maar deze ontwikkelingen behoeven wel gepaste aandacht:

- 5G
- Internet of behaviours
- Zakelijke inzet van kunstmatige intelligentie (AI)
- Quantum computing¹³

¹³ Na de analysefase toegevoegd

4.3 Tot slot

In dit hoofdstuk is zowel het aanbod- als technologieperspectief aan bod gekomen. Deze deelgebieden, de effecten en de strategische doelstellingen, zijn specifiek gericht op de dienstverlening aan onze opdrachtgevers. In het volgende hoofdstuk zullen de doelstellingen vooral gericht zijn op de veranderingen die nodig zijn in de eigen organisatie teneinde bij te kunnen dragen aan deze ambities en de organisatievisie.

5 Strategische doelstellingen Interne organisatie

Nieuwe ontwikkelingen in dienstverlening aan opdrachtgevers (in hoofdstuk 4) leiden ook tot interne opgaves. Denk aan nieuwe technologie (cloud, automation) of de behoefte van opdrachtgevers aan veilige dienstverlening en snelheid van reageren, en de impact hiervan op onze rol, vaardigheden, werkwijzen en wijze van control. De ambities op het gebied van aanbod en technologie willen wij waarmaken door de juiste inzet van personeel, organisatieontwikkeling, informatie, financiën, IB&P en control.

De omgevingsanalyse (hoofdstuk 2) en de visie (hoofdstuk 3) vormen de verbindende elementen tussen alle deelgebieden (zie ook hoofdstuk 4) en de vertaling van strategie naar tactiek (hoofdstuk 6).

Basis voor de strategische doelstellingen in dit hoofdstuk zijn dat ook de analyse, visie én de doelstellingen voor aanbod en technologie (hoofdstuk 4). Hierin wordt duidelijk wat de opdrachtgevers van ons dienstenaanbod en onze ICT-oplossingen kunnen verwachten de komende jaren. Vanuit bovenstaande aspecten is gekeken wat de impact hiervan is op personeel, organisatieontwikkeling, informatie, financiën, IB&P en control. Wat vraagt dit, wat is hiervoor nodig? Hieruit zijn per deelgebied strategische doelstellingen geformuleerd. De strategische doelen op deze gebieden zijn intern op de Justitiële ICT Organisatie gericht, met altijd de opdrachtgever voor ogen.

5.1 Personeel

Onze medewerkers zijn cruciaal om de gewenste ambities t.a.v. onze dienstverlening aan opdrachtgevers te realiseren. In combinatie met een krappe ICT-arbeidsmarkt vraagt dit om een gedegen lange termijn personeelsaanpak. In 2021 is hiervoor het Strategisch Personeelsplan (SPP) 2021-2023 opgesteld en vastgesteld¹⁴.

De visie en speerpunten uit het SPP zijn bij het opstellen van dit Businessplan getoetst aan nieuwe ontwikkelingen in de omgeving, de organisatievisie, strategische doelen voor aanbod en technologie en blijken nog zeer relevant. Per speerpunt uit het SPP is daarom een strategische doelstelling geformuleerd, zodat dit aansluit op het Businessplan 2023-2025. De toelichtingen per speerpunt/doelstelling zijn afkomstig uit het SPP, en waar nodig aangescherpt, o.b.v. nieuwe ontwikkelingen.

5.1.1

Strategische doelstellingen

In het SPP 2021-2023 is een visie op personeelsbeleid opgesteld, met zeven speerpunten. Omdat we nog steeds te maken hebben met krapte op de ICT-arbeidsmarkt en de wervingsopdracht de komende jaren groot is, blijft **externe aandacht (recruitment)** voor het aantrekken van nieuwe medewerkers van belang (gele bollen 1 en 2). Daarnaast verschuiven we extra focus naar het boeien en binden van de **interne bestaande medewerkers** (groene bollen 3 t/m 6). We zien hen immers als kracht van onze organisatie.



¹⁴ SPP SSC-I 1.0 1 maart 2021

Tot slot hebben we een **flexibele HR-organisatie** nodig (oranje bol 7), t.b.v. het maken van tactisch personeelsbeleid en optimaal faciliteren van onze medewerkers en leidinggevenden.

5.1.1.1 Recruitment

Om onze positie als ICT en IV-partner binnen JenV te versterken en externe inhuur te verminderen, wil de Justitiële ICT Organisatie invulling geven aan de actuele wervingsopdracht, een structureel verwachte jaarlijkse wervingsopdracht en de ambitie meer kennis en expertise in huis te hebben. Dit vraagt om extra inzet op het aantrekken van nieuwe medewerkers.

1. **Arbeidsmarkt: De Justitiële ICT Organisatie positioneert zich als een aantrekkelijk werkgever met uitdagend maatschappelijk relevant werk, aandacht voor de medewerkers, een goede balans werk-privé, diversiteit en inclusiviteit.**
 - We hebben een Arbeidsmarktstrategie.
 - Onze profilering versterken we door de inzet van social media en landelijke wervingsacties en -sites.
 - Wij bieden plaatsen voor stagiairs en trainees.
 - De instroom van MBO-ers krijgt extra aandacht, naast instroom van HBO- en WO-ers.
 - Om onze positie op de arbeidsmarkt te verstevigen met marktconforme salarissen, maken wij indien nodig gebruik van arbeidsmarkttoeslagen.
2. **Werving & Selectie: Met een gerichte werving- en selectieaanpak, streven wij naar voldoende capaciteit om continuïteit aan onze opdrachtgevers te bieden.**
 - D.m.v. een sourcingstrategie personeel hebben we in beeld welke kennis en vaardigheden wij structureel nodig hebben en incidenteel extern inhuren.
 - We werven mensen die passen bij de gewenste cultuur en vaardigheden.
 - De succesvolle acties t.a.v. het werving & selectie proces zetten we voort, aangevuld met extra wervingstools.
 - Het interne werving- en selectieproces is gestroomlijnd.

5.1.1.2 Medewerker

De Justitiële ICT Organisatie wil snel en flexibel kunnen reageren op de continue veranderingen en ontwikkelingen in de markt en (hoge) verwachtingen van onze opdrachtgevers. Nieuwe technologische ontwikkelingen en veranderend aanbod (zoals security, cloud, procesautomatisering, IV en hybride werken) en onze ambitie als verbindend partner met veiligheid voorop, vragen nieuwe kennis en vaardigheden.

Om deze kennis en expertise in huis te hebben, faciliteren wij met ons personeelsbeleid onze medewerkers om kennis en vaardigheden te ontwikkelen en/of te onderhouden over vakinhoud, soft skills en het JenV domein. Dit doen we in een omgeving die oog heeft voor duurzame inzetbaarheid en met leiders die dit stimuleren.

3. **Kennis & Ontwikkeling: Wij richten kennismanagement en talentmanagement in en zorgen voor continue ontwikkeling, zodat we altijd de gewenste kennis en vaardigheden in huis hebben.**

O.b.v. de sourcingstrategie (doelstelling 2) zorgen we voor:

- Inzicht in kennis en kunde in huis (kennismanagement).
- Optimaal inzetten van deze eigen kennis en de aanvullende kwaliteiten van partners/marktpartijen bij opdrachtgevers (resourcingstrategie).

- Optimaal (door)ontwikkelen van het potentieel /talent van medewerkers (talentmanagement).
- D.m.v. een Peroneelsschouw hebben we kwalitatieve informatie over potentieel en ontwikkelbehoefte van medewerkers.
- Wij faciliteren continue ontwikkeling o.a. met een meerjarig opleidingsplan, met aandacht voor de huidige ontwikkelingen.
- Vanwege het belang voor opdrachtgevers en de Justitiële ICT Organisatie zelf, heeft iedere medewerker kennis en awareness van security i.r.t. het eigen werk en er is altijd voldoende security expertise in huis.

4. Duurzame inzetbaarheid: Wij werken actief aan de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers, met oog voor individuele behoeften.

- Wij zorgen voor een veilige en gezonde werkomgeving, gezonde levensstijl en werkplezier d.m.v. een Vitaliteitsprogramma, rekening houdend met de extra aandacht die hybride werken vraagt.
- Wij hebben balans, diversiteit en inclusiviteit in het personeelsbestand.
- We creëren loopbaanpaden passend bij iedere medewerker en de levensfase waar hij/zij zich in bevindt.
- We hebben kernwaarden benoemd in het cultuurplan die passend zijn bij een lerende inclusieve organisatie en de organisatiestrategie.

5. Leiderschap: Wij faciliteren leidinggevenden in hun ontwikkeling, zodat onze leiderschapsstijl past bij de gewenste cultuur en werkwijzen.

Ons leiderschapsprogramma richt zich op:

- Leidinggeven in een hybride werkomgeving.
- Coachend creatief leiderschap, modern, open en enthousiast, ontwikkeling van medewerkers stimulerend en faciliterend.
- Openstaan voor mobiliteit en roulatie leidinggevenden en medewerkers binnen en eventueel buiten onze organisatie.
- In staat zijn de goede gesprekken te voeren en de juiste mensen aan te nemen.

6. Mobiliteit: Wij faciliteren interne en externe mobiliteit van medewerkers en behoud van kennis binnen de organisatie.

- We zoeken interdepartementale samenwerking en maken uitwisseling mogelijk o.a. door implementeren KWIV t.b.v. uniformiteit JenV/Rijk.
- Bij vertrek medewerkers, zorgen wij voor overdracht en mentorschap t.b.v. kennisbehoud en voeren we exitgesprekken als evaluatiemoment.
- Wij hebben een Mobiliteit- en adviesloket ingericht voor gerichte begeleiding bij een volgende loopbaanstap (inclusief analyse hiervan).
- We signaleren tijdig als onze dienstverlening verandert en begeleiden medewerkers hierin.

5.1.1.3

P&O organisatie

Medewerkers en leidinggevenden hebben aangegeven behoefte te hebben aan begeleiding en informatieverstrekking over alle mogelijkheden op personeelsgebied. Om voorgaande doelstellingen optimaal te kunnen ondersteunen, is aandacht nodig voor de P&O-organisatie van de Justitiële ICT Organisatie.

7. Eén P&O organisatie: De P&O organisatie ontwikkelt zich naar één P&O Businesspartner voor medewerkers en leidinggevenden.

- De afdeling Personeel & Organisatie is heringericht en verder geprofessionaliseerd.
- We hebben één loket voor personele ontwikkeling waar medewerkers terecht kunnen.
- Het P&O personeel is in staat het personeelsbeleid, kennismanagement en contacten met JenV- en Rijkspartners binnen diverse samenwerkingsverbanden te ontwikkelen.

5.2 Organisatieontwikkeling

Met een juiste inrichting van onze organisatie kunnen we waarde leveren aan onze opdrachtgevers. De strategische doelstellingen in dit hoofdstuk geven richting aan structuur, werkwijzen/processen en cultuur om de gewenste ambities t.a.v. de dienstverlening (visie, aanbod en technologie) te faciliteren.

5.2.1 Strategische doelstellingen

Hieronder staan de zes strategische doelstellingen voor Organisatieontwikkeling toegelicht.

1. Uitgangspunt voor alles wat de Justitiële ICT Organisatie doet, is het creëren van waarestromen voor de opdrachtgever(s) en elimineren van verspilling (lean principes).

De Justitiële ICT Organisatie wil als ICT- en IV-partner toegevoegde waarde leveren aan het primaire proces van onze opdrachtgevers. Met de verzelfstandiging is deze opdrachtgeverswaarde (opdrachtgeverstevredenheid) de belangrijkste maatstaf voor het succes van onze organisatie. De veranderende behoeften en (hoge) verwachtingen van onze opdrachtgevers in aanbod en technologie, vragen om een continue afstemming en samenwerking met onze opdrachtgevers.

- Waardedenken is concreet zichtbaar in onze dienstverlening, processen, werkwijzen, structuur en cultuur.
- Ervaringen/verwachtingen van de opdrachtgever (voice of the customer) zijn ons startpunt, de waarde stellen we samen met de opdrachtgever vast.
- Verspilling wordt in onze processen vermeden.
- Klantenteams leveren directe waarde aan de opdrachtgever, de ondersteunende processen binnen onze organisatie zijn ingericht om snel en flexibel de klantenteams hierin te faciliteren.
- Wij zetten procesautomatisering in ten behoeve van effectieve en efficiënte interne bedrijfsvoeringsprocessen.

2. De filosofieën van onze werkwijzen en frameworks zijn zichtbaar in de processen, werkwijzen, structuur en cultuur van de Justitiële ICT Organisatie.

Om als organisatie wendbaar te kunnen reageren op veranderende behoeften bij opdrachtgevers en (technologische) ontwikkelingen in de omgeving, is de Agile werkwijze geïmplementeerd. Het is noodzakelijk dat wij onze werkwijzen en structuur snel en flexibel kunnen blijven aanpassen waar nodig, als de opdrachtgever hierom vraagt.

- De implementatie van een DevOps klantenstructuur en Agile werkwijze zetten wij voort in de gehele organisatie, met het adopteren en integreren van de bijbehorende waarden en principes in de organisatie-inrichting.
- Wij blijven gebruikmaken van meerdere frameworks (DevOps, Agile Safe, waterval, Prince2), zodat onze aanpak/werkwijze aanpasbaar is aan de

diversiteit en volwassenheid van de verschillende opdrachtgevers en opdrachten.

3. De organisatie-inrichting van de Justitiële ICT Organisatie wordt periodiek herijkt op basis van actuele ontwikkelingen bij onze opdrachtgevers en de omgeving.

Wendbaar organiseren in een snel veranderende omgeving vraagt ook om een structuur (O&F) die we snel en flexibel kunnen blijven aanpassen waar nodig. Dit biedt ook ruimte voor doorgroeimogelijkheden/mobiliteit, en daarmee behoud van kennis in huis.

- Wij verkorten de doorlooptijd van veranderingen in de organisatiestructuur en werkwijzen.
- Wij kunnen snel inspelen op veranderende behoeften van opdrachtgevers, nieuwe technologieën, rollen en/of expertises en ruimte bieden aan doorgroeimogelijkheden.
- Continuïteit, betrouwbaarheid en veiligheid zijn gewaarborgd.
- Business improvement ligt ten grondslag aan iedere verandering.

4. Het voldoen aan wet- en regelgeving en rijksbrede kaders t.a.v. de bedrijfsvoering is in de organisatie-inrichting van de Justitiële ICT Organisatie geïmplementeerd.

Veiligheid en betrouwbaarheid staan bij de Justitiële ICT Organisatie voorop. Dit vraagt een stabiele basis, van waaruit tevens wendbaarheid en flexibiliteit geboden kunnen worden. Belangrijk onderdeel is het op orde hebben van onze bedrijfsvoering. De aandacht voor (en wetgeving en controle op) informatiebeveiliging en privacy is sterk toegenomen. De toenemende populariteit van cloud vraagt ook meer aandacht voor security, privacy en risicomanagement. Ook het belang van een goede informatievoorziening staat prominent op de agenda. En ook op andere bedrijfsvoeringsvlakken (o.a. financiën, inkoop) is doelmatigheid, compliance en verantwoording nodig.

- Compliance op het gebied van bedrijfsvoering is verankerd in onze processen en werkwijzen. De Bedrijfsvoeringsmonitor dient hierbij als leidraad.
- Iedere medewerker weet wat hierin van hem/haar wordt verwacht en handelt ernaar.

5. Alle aspecten van hybride werken (digitaal, fysiek, sociaal) zijn binnen de Justitiële ICT Organisatie in samenhang met elkaar ingericht.

"Hybride werken is de norm". Wat we hierin willen bieden aan onze opdrachtgevers (aanbod en technologie), willen wij ook in onze eigen organisatie toepassen en uitdragen. Dit heeft niet alleen impact op de werkplek maar ook – of juist - op het sociale aspect en cultuur van onze organisatie.

- Hybride werken (overal, altijd kunnen werken) is het uitgangspunt voor werkwijzen, cultuur en structuur van de Justitiële ICT Organisatie.
- De digitale, fysieke en sociale werkomgeving zijn coherent ingericht.
- De Justitiële ICT Organisatie heeft een visie op hybride (samen)werken, communicatie en cultuur, met bijbehorende processen, (t)huisvesting en tools.

6. Wij werken actief aan de gewenste cultuur binnen de Justitiële ICT Organisatie, zodat dit bijdraagt aan de verbinding tussen onze mensen, organisatie-inrichting en opdrachtgevers.

De ambities die we beschrijven in de organisatievisie en onderliggende strategische doelstellingen vragen om bijpassend handelen van medewerkers. De juiste organisatie-inrichting en de juiste mensen leiden tot opdrachtgeverswaarde en wij zien de kernwaarden in ons cultuurplan hierbij als een verbindend element.

- Onze medewerkers zien wij als cruciaal, hier besteden we in ons Strategisch Personeelsplan (SPP) veel aandacht aan.

- Alle medewerkers weten wat de gewenste cultuur is, wat ermee wordt bedoeld en wat er van hen wordt verwacht (kernwaarden in cultuurplan).

5.3 Informatie

Met onze informatievoorziening (IV) willen wij de ambities zoals beschreven in dit Businessplan optimaal ondersteunen. In combinatie met rijksbrede uitdagingen op het gebied van IV en de verzelfstandiging van de Justitiële ICT Organisatie sinds januari 2022, vraagt dit om een eigen i-strategie, de eerste i-strategie van de Justitiële ICT Organisatie.

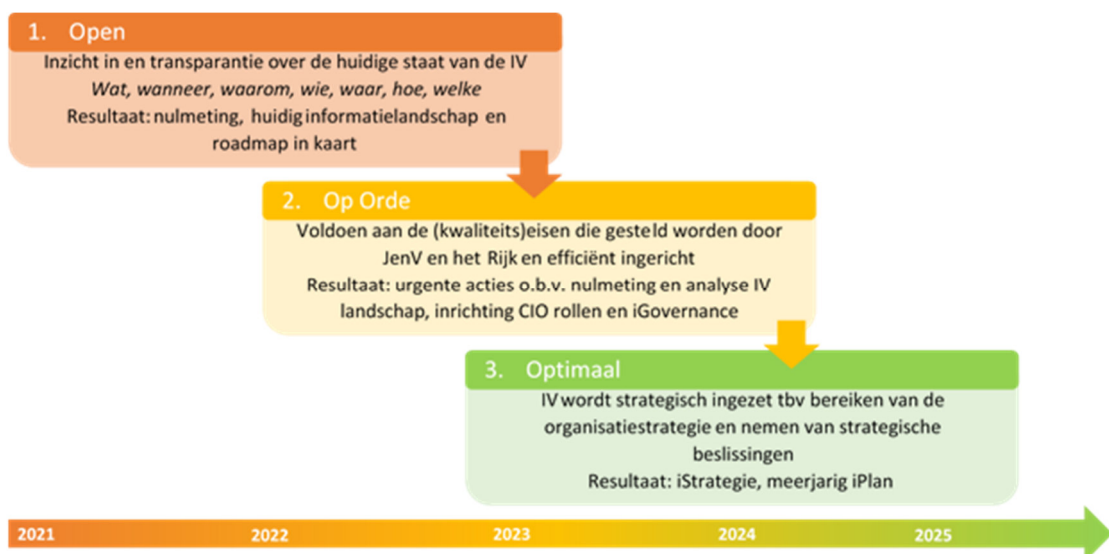
De i-strategie van de Justitiële ICT Organisatie geeft antwoord op de gewenste inrichting (mensen, middelen en maatregelen) van informatievoorziening binnen onze eigen organisatie, zodat het toepassen/creëren/wijzigen van informatie bijdraagt aan onze strategische doelen en daarmee primaire taak: ICT- en IV-partner voor JenV ten dienste van een veilig en rechtvaardig Nederland. De i-strategie is afgeleid van, en ondersteunend aan, de organisatievisie en strategische doelstellingen voor aanbod, technologie en interne deelgebieden van de Justitiële ICT Organisatie (conform de strategische kaart). Strategie en beleid van het Rijk en JenV op het gebied van IV zijn hierbij leidend.

5.3.1

Aanpak

Op het moment van schrijven van het Businessplan focussen we op het op orde krijgen van de basis: het verkrijgen van inzicht in het huidige IV-landschap en het aanpakken urgente verbeterpunten (actieplan Open op Orde Justitiële ICT Organisatie 2022). De strategische doelstellingen voor Informatie kunnen pas geformuleerd worden op basis van een analyse van het IV-landschap, die wordt uitgevoerd als onderdeel van het actieplan 2022, en de in dit Businessplan geformuleerde ambities op alle deelgebieden. Daarom zal de i-strategie op een later moment worden toegevoegd aan het Businessplan.

De globale aanpak/fasering is als volgt:



5.4 Financiën

De Justitiële ICT Organisatie streeft naar meerjarig stabiele en marktconforme tarieven voor onze opdrachtgevers en voldoende ruimte om te (kunnen blijven) ondernemen. Dit wordt bereikt door te zorgen voor een betrouwbare, transparante en voorspelbare financiële huishouding en een doelmatige bedrijfsvoering.

Uit de interne en externe omgevingsanalyse en de gesprekken met het MT en collega's zijn er ontwikkelingen op financieel gebied naar voren gekomen. Deze vooral relevante ontwikkelingen zijn¹⁵:

- Het oplopende inflatiecijfer zorgt voor prijsstijgingen en daarmee voor stijgende kosten. Krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat de bezetting van onze formatie achterblijft. Dit wordt opgevangen door externe inhuur op formatie. Ook zorgt het voor stijgende tarieven van externen. E.e.a. werkt door in onze kosten en daarmee ook in de tarieven.
- Toenemende compliance-eisen (kostenpost met weinig toegevoegde waarde). Vanwege onze agentschapsstatus en daarmee onze rechtstreekse verantwoordingslijn naar JenV moeten we meer dan voorheen verantwoording afleggen over zaken als IB en privacy. Door het toenemende relatieve belang dat aan IV wordt gehecht neemt het aantal onderwerpen waarover verantwoord moet worden ook toe. Denk aan LCM/legacy en informatiehuishouding.
- Concernadministratie is nieuw. Dit heeft betrekking op onze agentschapsbegroting en jaarrekening en komt voor uit onze verzelfstandiging.
- Treasury is nieuw. Voorheen konden wij gebruik maken van de omvangrijke kas van DJI. Nu moeten wij er zelf voor zorgen dat wij op het juiste moment over voldoende kasgeld beschikken om aan onze betalingsverplichtingen te kunnen voldoen.

5.4.1 Strategische doelstellingen

Op basis van bovenstaande ontwikkelingen, de zeven thema's van de omgevingsanalyse en de organisatievisie, zijn strategische doelstellingen betreffende financiën geformuleerd.

1. **Meerjarige afspraken met opdrachtgevers leiden tot minder externe inhuur en goedkopere lange termijncontracten met leveranciers. Dit draagt bij aan lagere en stabiele tarieven.**

Door meerjarige afspraken ontstaat meer zekerheid voor de langere termijn. Op basis daarvan kan de vaste formatie worden aangepast en kunnen contracten worden afgesloten met een langere looptijd, waarop vaak korting wordt gegeven.

2. **Meerjarige tarieven gebaseerd op een meerjarige begroting zijn, in samenspraak met de opdrachtgevers, gerealiseerd.**

Een meerjarige begroting kan alleen worden gemaakt op basis van meerjarige opdrachtverstrekking door onze opdrachtgevers. Om dit te kunnen doen, dienen ook zij te kunnen beschikken over een meerjarig budget dat is gebaseerd op een meerjarig i-plan. Wij trekken samen op met onze opdrachtgevers om dit te realiseren.

¹⁵ BIJLAGE Businessplan 2023-2025 Bijlage Uitgebreide interne en externe analyse 1.1

3. Realistische afspraken over het percentage inhuur met eigenaar en opdrachtgevers zijn tot stand gebracht.

Externe inhuur kost grofweg het dubbele van vast personeel. Het is van belang in onze tarieven uit te gaan van een realistische en haalbare mix van intern en extern personeel. Op dit moment laat de vaste bezetting van de formatie een beperkte groei zien. In combinatie met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt is de verwachting niet dat dit in de komende periode zal verbeteren.

4. Eigen Vermogen (EV) van 3-5 % is tot stand gebracht door het meerjarig realiseren van een positief exploitatieresultaat.

Het hebben van eigen vermogen creëert ruimte voor het nemen van enig (ondernemers)risico. Volgens de agentschapsregeling is het toegestaan om een eigen vermogen te hebben van maximaal 5% van de gemiddelde omzet van de laatste drie jaar.

5. Sterk kasmanagement is ingericht. Dit houdt o.a. in dat opdrachtgevers zoveel als mogelijk vooruitbetalen en dat er tactische betalingsafspraken met leveranciers worden gemaakt.

Sterk kasmanagement betekent actieve sturing op de liquide middelen en het creëren van de randvoorwaarden om dit te kunnen doen. Als gevolg van relatief veel vooruitbetaalde contracten is de kaspositie van onze organisatie zeer krap. Voor agentschappen geldt de verplichting op aan het einde van het jaar een positief kassaldo te hebben van € 0,5 miljoen.

6. Portfoliomanagement is ingericht voor het vernieuwingsportfolio (voorheen vernieuwingsbudget), zodat effectief geprioriteerd kan worden in relatie tot het beschikbare kader.

Het budget voor vernieuwing is jaar op jaar beperkt. Als we beschikken over een effectief mechanisme om binnen het beschikbare kader de juiste dingen te doen, in relatie tot onze strategische doelen, dan beperken we enerzijds het financiële risico en waarborgen we anderzijds de doelmatige inzet van middelen.

7. De meerjarige tarieven zijn getoetst door middel van een benchmark onderzoek.

Met behulp van benchmarkonderzoek maken we onze kosten vergelijkbaar met andere aanbieders. Hierdoor krijgen onze opdrachtgevers, maar ook wij zelf, inzicht in ons relatieve kostenniveau en eventuele verbetermogelijkheden daarin.

5.5 Informatiebeveiliging en privacy

De strategische doelen IB&P van de Justitiële ICT Organisatie steunen op een aantal aspecten. Deze aspecten hebben betrekking op onder andere het voldoen aan de vigerende wet- en regelgeving. Ondersteunend hieraan is de ISO 27000 certificering waarbij ook gekeken wordt naar de privacyaspecten volgens de ISO 27700.

Dit alles dient te leiden tot een afdoende digitale weerbaarheid van de Justitiële ICT Organisatie in lijn met het streven om te voldoen aan het beoogde volwassenheidsniveau van JenV (conform NBA-LIO). Het belang van deze strategische doelen worden ook weerspiegeld in het door het MT vastgestelde beleid.

Na het uitvoeren van een omgevingsanalyse zijn er diverse ontwikkelingen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy naar voren gekomen:

- Verdere digitalisering neemt toe, met bijbehorende risico's voor IB&P. Voorbeelden hiervan vormen big data, artificial intelligence, algoritmen en quantum computing.
- Om digitaal weerbaar te kunnen blijven als Justitiële ICT Organisatie, zal dit in lijn met het volwassenheidsniveau gehouden worden en zal rekening gehouden dienen te worden met de consequenties hiervan op de ICT-dienstverlening.
- Nieuwe technologieën zullen opgenomen worden in het ICT-dienstenportfolio en daarnaast dienen de consequenties van de digitale weerbaarheid afdoende te worden gemitigeerd.

5.5.1 *Strategische doelstellingen*

Op basis van bovenstaande ontwikkelingen, de zeven thema's van de omgevingsanalyse en de organisatievisie, zijn strategische doelstellingen betreffende informatiebeveiliging en privacy geformuleerd.

1. De Justitiële ICT Organisatie is compliant met de BIO, de AVG en de Archiefwet.

De Justitiële ICT Organisatie moet aan de vigerende Nederlandse wet- en regelgeving voldoen. Zij heeft hierin een voorbeeldfunctie binnen JenV en naar de opdrachtgevers toe.

2. De Justitiële ICT Organisatie is gericht op het behouden van de ISO certificering.

De ISO-certificering toont aan dat de Justitiële ICT Organisatie het belang onderkent om IT-diensten te leveren die aantoonbaar en adequaat beveiligd zijn. De strategie van de Justitiële ICT Organisatie is dan ook gericht op het continu voldoen aan de ISO-richtlijnen.

3. De Justitiële ICT Organisatie onderzoekt de mogelijkheid voor implementatie van de ISO 277XX.

Vanuit het belang van de ISO certificering voor de Justitiële ICT Organisatie onderzoekt zij de mogelijkheid om ook het privacy informatiemanagement adequaat en aantoonbaar te beveiligen.

4. De Justitiële ICT Organisatie heeft zijn digitale weerbaarheid op orde.

De Justitiële ICT Organisatie onderkent het belang van een afdoende (digitale) en organisatorische beveiliging om weerbaar te zijn tegen alle mogelijke dreigingen. Deze weerbaarheid wordt ondersteund met Red en Blue Team oefeningen en een Security Operations Center dat 24/7/365 de IT-diensten van de Justitiële ICT Organisatie monitort.

5. De volwassenheid van de Justitiële ICT Organisatie is minimaal op het niveau van JenV.

De Justitiële ICT Organisatie committeert zich aan het streven van JenV om het volwassenheidsniveau van het ministerie op het gewenste niveau te brengen. De organisatie zal zich op basis van een GAP-analyse en voortschrijdend inzicht verder ontwikkelen.

5.6 Control/beheersing

Control krijgt binnen de Justitiële ICT Organisatie vorm in ons geïntegreerde kwaliteitsmanagement- en informatiebeveiligingssysteem; het Business ManagementSysteem (BMS). Dit BMS voldoet aan de eisen van ISO 9001 (kwaliteit) en ISO 27001 (informatiebeveiliging). Het Business Managementsysteem (BMS) is het besturingssysteem om de Justitiële ICT

Organisatie goed te besturen, de strategische doelstellingen te halen, de bedrijfsprocessen beheerst te laten verlopen en veranderingen en verbeteringen in de bedrijfsvoering te verankeren en te borgen. Het BMS is onder andere vastgelegd in het Kwaliteitsbeleid.

In de P&C-cyclus wordt op een systematische manier inhoud gegeven aan het proces van richting geven (het besturen, plannen) en het op koers houden (beheersen, control) van de organisatie. Het doel van planning en control is:

- Het vergroten van de beheersbaarheid d.m.v. resultaatafspraken en kaders in jaarplannen.
- Het bewaken van de realisatie dan wel bijsturen van de resultaatafspraken. De P&C-cyclus is erop gericht de realisatie van de organisatiedoelstellingen te bewaken.

5.6.1 *Strategische doelstellingen*

Op basis van bovenstaande, de zeven thema's van de omgevingsanalyse en de organisatievisie, zijn strategische doelstellingen betreffende control geformuleerd.

- 1. De Justitiële ICT Organisatie beschikt over concrete en haalbare meerjarige doelstellingen en voldoende middelen om deze te bereiken.**
De verwachtingen en verplichtingen zijn over en weer (Justitiële ICT Organisatie en stakeholders) helder, zodat hierop kan worden gestuurd.
- 2. De Justitiële ICT Organisatie doet aan risicomanagement om zodoende passende en evenwichtige beheersingsmaatregelen te kunnen treffen.**
Niet te licht, maar ook niet te zwaar. Dit gebeurt op basis van de nader te bepalen 'risicobereidheid'.
- 3. De Justitiële ICT Organisatie doet aan integraal risicomanagement.**
Dit betekent dat alle risico's die in de organisatie spelen op dezelfde wijze inzichtelijk worden gemaakt en worden beoordeeld en gewogen. Doel hiervan is om vanuit het zodoende verkregen inzicht en overzicht te waarborgen dat risico's op het passende managementniveau worden gerapporteerd en behandeld.
- 4. Verantwoording over de naleving van wet- en regelgeving (compliance) gebeurt zoveel mogelijk volgens het principe 'map once, comply to many'.**
Doel hiervan is ervoor te zorgen dat de administratieve verantwoordingslast binnen de perken blijft.

5.7 **Tot slot**

In dit hoofdstuk zijn de strategische doelstellingen ten aanzien van de interne organisatie aan bod gekomen. Samen met de doelstellingen voor de dienstverlening aan onze opdrachtgevers (aanbod en technologie, hoofdstuk 4) vormt dit de strategie van de Justitiële ICT Organisatie. In het volgende hoofdstuk sluiten we af met een doorkijk naar de tactische vertaling van de strategische doelstellingen op de 8 deelgebieden.

6 Implementatie van de strategie

Voor iedere organisatie is de brug slaan tussen een meerjarige strategie en de uitvoering een belangrijke uitdaging. Vandaar dat we in dit Businessplan ook de implementatie meenemen om ervoor te zorgen dat de lange termijn doelen concreet vorm krijgen via de tactische plannen. Een strategie is immers geen papieren exercitie, maar richtinggevend voor de activiteiten die we als Justitiële ICT Organisatie uitvoeren om de strategische doelen te kunnen bereiken.

De implementatie bevat twee essentiële onderdelen: de koppeling van lopende plannen en initiatieven aan de strategische doelen en het ontwikkelen/plannen van de toekomstige benodigde activiteiten die daarnaast nog nodig zijn om onze strategische doelen te bereiken. Met andere woorden: welke goede plannen of initiatieven lopen er al die invulling geven aan de strategische doelen en wat moeten we nog doen?



6.1 Koppeling aan de organisatie

De verantwoordelijkheid van de implementatie ligt bij de directie van de Justitiële ICT Organisatie, hierbij ondersteund door de afdeling Bestuur & Strategie en de afdeling KP&C. Er is sprake van een warme overdracht tussen de strategie en de tactiek. Er wordt niets "over de schutting gegooid", maar er wordt samengewerkt om tot een werkbaar en herkenbaar resultaat te komen.

In de onderstaande tabel is de koppeling gemaakt tussen het deelgebied en de afdeling die primair aanspreekpunt is voor de tactische uitwerking vanuit de verschillende expertisegebieden:

Deelgebieden	Primair aanspreekpunt tactische uitwerking
Aanbod	Afdeling Portfolio & Regie
Technologie	CTO, ondersteund door afdeling Bestuur & Strategie
Personeel	Afdeling Personeel & Organisatie
Organisatieontwikkeling	Afdeling Personeel & Organisatie
Informatie	CIO, ondersteund door afdeling Interne Ondersteuning
Financieel	Afdeling Financiën & Inkoop, KP&C
IB&P	CISO/CPO, ondersteund door afdeling Bestuur & Strategie
Control	Afdeling KP&C

6.2 Tactische uitwerking

De strategische doelstellingen moeten gerealiseerd worden via de tactische plannen. Er zijn al veel goedgekeurde plannen die periodiek geactualiseerd worden. Daarnaast zijn er veel lopende initiatieven die bijdragen aan de strategische doelen. In onderstaand overzicht een weergave van de tactische plannen die nu bekend zijn.

De afdelingen die primair aanspreekpunt zijn (zie paragraaf 6.1) leggen in nauwe samenwerking met andere betrokken afdelingen de bestaande tactische plannen en initiatieven langs de strategische meetlat (ondersteund door afdeling B&S). Hieruit ontstaat inzicht op welke manier onze bestaande tactische plannen en initiatieven aansluiten bij onze strategische doelstellingen. Daarnaast geeft het inzicht over wat er nog mist en kunnen we een eventueel tactisch gat overbruggen en onze agenda bepalen. Op deze wijze implementeren we de strategie in de organisatie.

Deelgebied strategische doelstellingen	Producten en initiatieven (voor zover nu bekend)
Aanbod	<ul style="list-style-type: none"> • Aanbodplan
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Technologieplan
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> • Sourcingstrategie personeel¹⁶ • Wervings- & arbeidsmarktcommunicatieplan • Onderzoek naar eigen traineeprogramma • Opleidingsplan (incl talentmanagement en leiderschap) • Personeelsschouw/talentschouw • Plan Vitaliteit en ARBO, vitaliteitwerkgroep • Onderzoek naar diversiteit en inclusiviteit personeelsbestand • Actieplan duurzame inzetbaarheid • Cultuurplan en werkgroep cultuur • Implementatieplan KWIV • Samenwerkingsverbanden Rijk, JenV en Hogescholen opgezet • Medewerkersbeleid uit- en doorstroom diensten
Organisatieontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Cultuurplan en werkgroep cultuur • O&F en O&F-implementatieplan • Werkgroep Agile werken
Informatie	<ul style="list-style-type: none"> • Informatieplan • Projectgroep Open op orde Justitiële ICT Organisatie
Financiën	<ul style="list-style-type: none"> • Begroting
IB&P	<ul style="list-style-type: none"> • Roadmap IB&P
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Controlplan

6.3 Risicoparagraaf

In deze strategie is een aantal keer het woord risico genoemd. De kwaliteit van de dienstverlening en ook van de organisatie als geheel is gebaat bij het beschouwen van risico's die verbonden zijn aan de keuzes die worden gemaakt. Dit geldt ook voor de strategie van de organisatie. Hieronder zijn een vijftal risico's onderkend:

¹⁶ Sourcingstrategie personeel wordt opgesteld door Bestuur en Strategie. De andere plannen in dit rijtje door P&O (zie paragraaf 6.1)

Ambitie

De opzet van het Businessplan 2023-2025 is breder dan in de afgelopen jaren. Gekozen is voor een aanpak waarbij strategische doelstellingen zijn geformuleerd op verschillende deelgebieden. Hiermee is gepoogd om tot doelstellingen te komen die eenvoudiger te implementeren zijn dan meer abstracte organisatiebrede doelstellingen. Het risico van deze aanpak is dat de ambitie te omvangrijk is geworden en dat strategische doelstellingen divergeren. Om dit risico te beheersen zal de afdeling Bestuur & Strategie de centrale regie voeren op het doorvertalen van de strategische doelstellingen in de onderliggende plannen en bij de opzet van de jaarplannen in de jaren 2023, 2024 en 2025.

Verbinding tussen strategie, tactiek en uitvoering

Het Businessplan bevat strategische doelstellingen die voor de gehele organisatie gelden: primair proces en ondersteuning. Het succes van de strategie is de verdere doorvertaling van de strategie in de tactische plannen en uiteraard de executie van deze plannen. Om de verbinding te borgen is in hoofdstuk 6 beschreven hoe de implementatie van de strategie gaat plaatsvinden, op inhoud (in welke plannen) en in proces (met welke afdelingen en op welke manier).

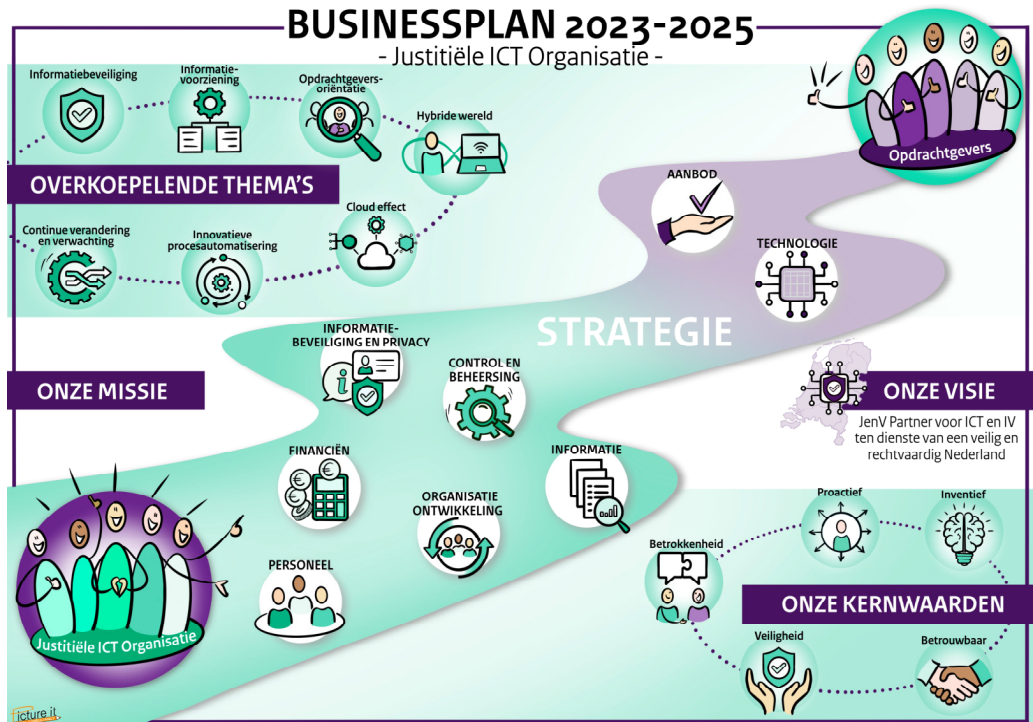
Koersvast

Een strategie moet houvast bieden voor de komende jaren, maar tegelijkertijd voldoende ruimte geven om veranderingen in de omgeving te kunnen opvangen. Voorkomen moet echter worden dat op ad-hoc basis mogelijk inefficiënte keuzes gemaakt worden. Bij dit punt is in de introductie van elk deelgebied al kort stilgestaan. De directie van de Justitiële ICT Organisatie dient de strategie te omarmen, uit te dragen maar vooral te bewaken. Het onderwerp strategie zal daarom periodiek geagendeerd worden voor het Directieoverleg, de voortgang komt hier dan ook regelmatig aan de orde.

Financiering

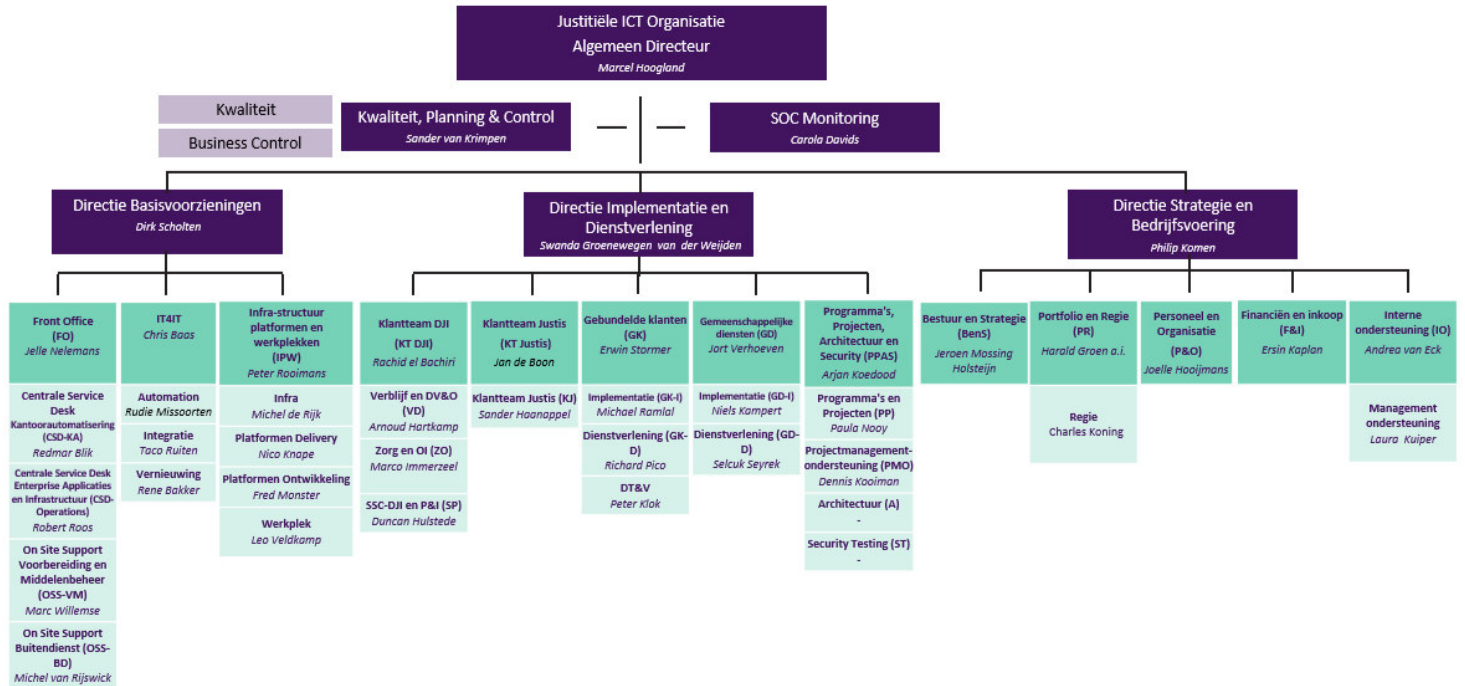
Het Businessplan bevat geen financiële paragraaf met een onderbouwing van de kosten die gemoeid zijn met de strategische doelstellingen. Daarvoor zijn de strategische doelstellingen nog te abstract geformuleerd. In de nadere uitwerking van de strategische doelstellingen, in specifieke plannen van aanpak is het financieel beslag echter wel een belangrijk aandachtspunt.

Bijlage 1 Overzichtsplaat strategische doelstellingen



Bijlage 2 Organogram Justitiële ICT Organisatie

Organogram
Peildatum 1 oktober 2022



Bijlage 3 Bronnen

- Plan van aanpak Businessplan Justitiële ICT Organisatie 2023-2025 13 juli 2021
- Business Plan 2020-2022 2.0 9 april 2021
- Organisatie & Formatierapport Justitiële ICT Organisatie v.1.2 d.d. 25 april 2022
- Visie SSO-ICT JenV, SBB 23 november 2018
- Organisatiebesluit Ministerie van Justitie en Veiligheid, Besluit van de Minister van Justitie en Veiligheid van 28 november 2017, kenmerk DP&O/17/2150354IV-part
- SPP SSC-I 1.0 1 maart 2021

Bijlage 4 Onderliggende documenten

- Businessplan 2023-2025 Bijlage Uitgebreide interne en externe analyse 1.0 17 december 2021
- Businessplan 2023-2025 Bijlage Overkoepelende thema's interne en externe analyse 1.1 3 oktober 2022