27 februari 2026

Marit Wensink & Pauline Hogendoorn

M&I/Partners

FORMATIEONDERZOEK INFORMATIEBEVEILIGING EN PRIVACY GEMEENTEN 2025

ICT in perspectief

M&I/Partners/

adviseurs voor management en informatie

MANAGEMENTSAMENVATTING

1 Veel groei, weinig resultaat

Uit ons onderzoek onder 35 verschillende gemeenten blijkt dat er in de afgelopen jaren een toename is in fte's in informatiebeveiliging- & privacyrollen, maar dat dit nog niet heeft geleid tot een grote toename van volwassenheid. Bij informatiebeveiliging is er zelfs sprake van een afname van de volwassenheid, mogelijk door geopolitieke ontwikkelingen en hogere eisen van wet- en regelgeving (die tevens kunnen bijdragen aan een kritischere zelfreflectie). Desondanks behouden alle gemeenten hoge ambities en spreken zij ook veelal de wens uit om hun informatiebeveiliging- en privacyteams verder uit te breiden. Deze gewenste groei is met name op operationeel niveau.

Voor een deel van de deelnemers is de groeibehoefte te verklaren: hun formatie is klein ten opzichte van andere gemeenten. Bij andere deelnemers vragen wij ons af of de beoogde groei een oplossing biedt voor het probleem waar gemeenten mee worstelen. Zij hebben vaak al een gedegen team, maar lukt het nog niet om grote stappen te zetten in volwassenheid. We dagen daarom gemeenten uit om radicaal anders te kijken naar hun privacy en informatiebeveiliging: dit zou niet bij één team belegd moeten worden, maar multidisciplinair moeten worden benaderd.

Andere relevante bevindingen zijn:

- Er is een duidelijke samenhang tussen ICT-inrichting, gemeentegrootte en informatiebeveiligingsteam: hoe meer ICT men zelf in huis heeft, hoe groter en operationeler het team. Tegelijkertijd ontstaat hier het gevaar dat gemeenten die ICT uitbesteden, óók hun beveiliging uitbesteden, en daarmee de regie op hun beveiliging verliezen.

- Dubbelrollen komen breed voor, vooral bij middelgrote en kleine gemeenten (maar grote gemeenten zijn hier niet van gevrijwaard). Sommige combinaties brengen risico's met zich mee voor onafhankelijkheid, kwaliteit en continuïteit.

- Voor CISO- en FG-functies bestaan duidelijke grenzen in formatie: beiden hebben een plafond van 1 fte, ongeacht organisatiegrootte. Dat betekent dat 100.000+-gemeenten relatief lage formatiecijfers voor FG en CISO hebben ten opzichte van kleinere gemeenten, terwijl zij vaak wel de meest complexe organisatie en dienstverlening hebben.

Inhoud

1 Managementsamenvatting

2 Inleiding

3 Een kantelpunt in privacy

4 Grote teams en behoefte, weinig IB-volwassenheid

5 Conclusie

6 Onderzoeksmethodiek

7 Bijlagen

2 Inleiding

Hoe ziet de formatie van informatiebeveiliging en privacy in de overheid eruit? Is onze formatie vergelijkbaar met andere formaties? Wij hebben bepaalde dubbelfuncties, is dat wenselijk? En hoe verhouden onze ambities op privacy en informatiebeveiliging zich tot de formatie die we hebben?

Regelmatig ontvangen we bij M&I/Partners deze en vergelijkbare vragen. Om deze vragen goed te kunnen beantwoorden, is M&I/Partners in 2022 gestart met het Formatieonderzoek privacy in de lokale overheid. We vroegen lokale overheidsorganisaties naar hun volwassenheidsniveau, ambities, formatie en groeibehoefte. In 2024 hebben we het onderzoek uitgebreid met het Formatieonderzoek informatiebeveiliging.

In 2025 voerden we het onderzoek opnieuw uit. In de periode van 21 oktober tot en met 31 december 2025 verspreidde we de vragenlijst, met als doel om organisaties te kunnen informeren over de trends van het afgelopen jaar.

Waar we eerder alleen rapporteerden over gemeenten en Shared Service Centra, breidde we dit jaar ons onderzoek uit met Sociaal Domein organisaties, Veiligheidsregio's en GGD'en.

De resultaten zijn opgedeeld in twee publicaties: één publicatie met de cijfers van gemeenten, en één publicatie met de cijfers van intergemeentelijke organisaties (SSC's, sociaal domein organisaties, Veiligheidsregio's en GGD'en). In deze publicatie kijken we naar de volwassenheid, ambities en (gewenste) formatie van gemeenten.

3

Een kantelpunt in privacy

EEN KANTELPUNT IN PRIVACY

3 Privacy in gemeenteland

Al sinds de inwerkingtreding van de AVG (2018) is privacy een aandachtspunt in gemeenteland. Bij onze relaties zien we dat er afgelopen jaren veel is geïnvesteerd in privacy, bijvoorbeeld door het creëren van vaste en tijdelijke formatie en het opzetten van grootschalige verbeterprogramma's.

Tegelijkertijd zijn we sinds 2020 in de *Digital Decade* beland, een periode waarin veel digitale wet- en regelgeving in werking treedt. We signaleren bij klanten dat de focus van privacy verschuift naar algehele wet- en regelgeving. Eerder gingen investeringen rondom wet- en regelgeving specifiek naar privacy, maar de laatste jaren zijn daar de Wet open overheid en de AI-verordening bijgekomen. Gemeenten kijken hierbij in eerste instantie naar hun bestaande formatie en vragen bijvoorbeeld de privacymedewerkers om ook tijd te besteden aan deze wetten. Op basis van deze ontwikkeling verwachtten wij minder grote investeringen op privacygebied, en dus ook minder groei.

Zo stelden wij vooraf als hypothesen dat:

- het volwassenheidsniveau van privacy ten opzichte van vorige jaren licht is toegenomen;
- het aantal fte privacy-organisatie (privacy officer en FG) per 100.000 inwoners niet is toegenomen;
- er een 'plafond' is in de fte's voor FG: gemeenten hebben maximaal 1 fte FG in dienst, ongeacht organisatiegrootte;
- hoe groter de privacyformatie per 100.000 inwoners is, hoe volwassener die organisatie is op privacygebied;
- hoe hoger het ambitieniveau ten aanzien van de CMMi-volwassenheid is, hoe groter de groeibehoefte. Deze groeibehoefte zit met name in de operationele functies;
- het aantal dubbelrollen in een gemeente samenhangt met de grootte van de gemeente:
- met name kleine gemeenten veel dubbelrollen hebben, en dat grote gemeenten de minste combinatierollen hebben;
- de dubbelrollen vaak een combinatie zijn van meerdere functies met een compliance-aspect.

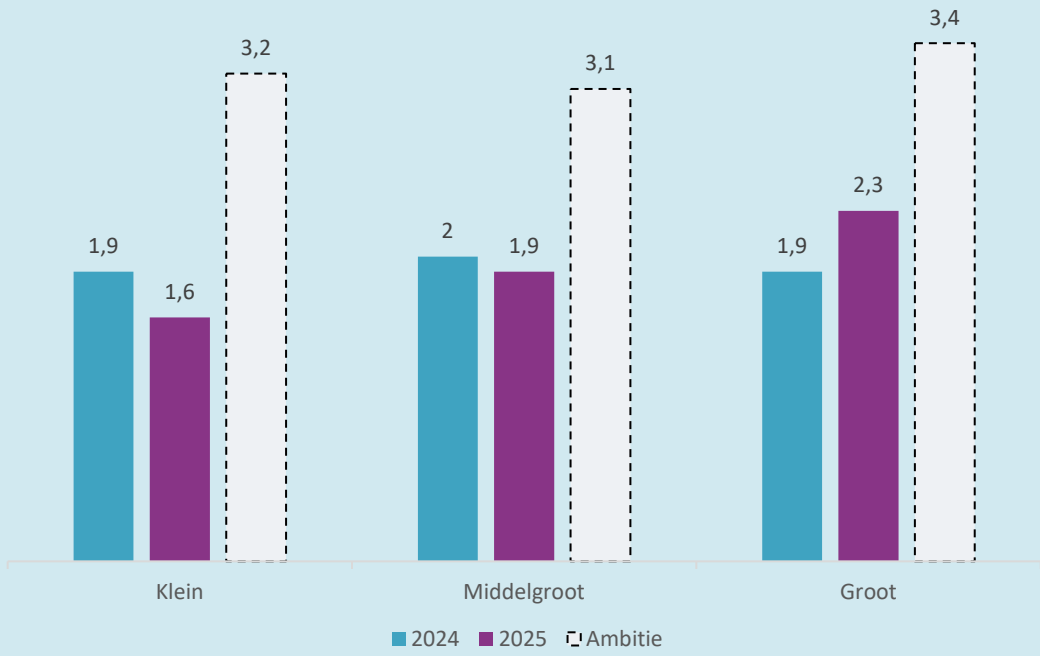
3 De groei stagneert, de ambities blijven

- Gemeenten rapporteerden een volwassenheidsniveau tussen ‘ad hoc’ en ‘bepaald’. Geen enkele gemeente gaf aan niveau 4 of 5 te hebben bereikt.

- Kleine gemeenten en middelgrote gemeenten zijn niet in staat om te groeien in volwassenheid: zij rapporteren beiden een afname.
  - Een mogelijke verklaring hiervoor is de continue toenemende complexiteit van privacy in de overheid. Sinds 2025 heeft het gebruik van (met name generatieve) AI een vlucht genomen in gemeenten. Dit brengt echter ook weer privacyrisico’s met zich mee.
  - Gemeenten worden door deze ontwikkelingen mogelijk kritischer op hun privacy-organisatie en rapporteren daarom lagere volwassenheidsscores.

- Grote gemeenten lukt het wél om een goede stap in volwassenheid te zetten.

- Alle deelnemers rapporteren minimaal niveau 3 te ambiëren.



Grafiek 1 *Volwassenheid privacy conform het CMMi-model, gesplitst naar gemeentegrootte*

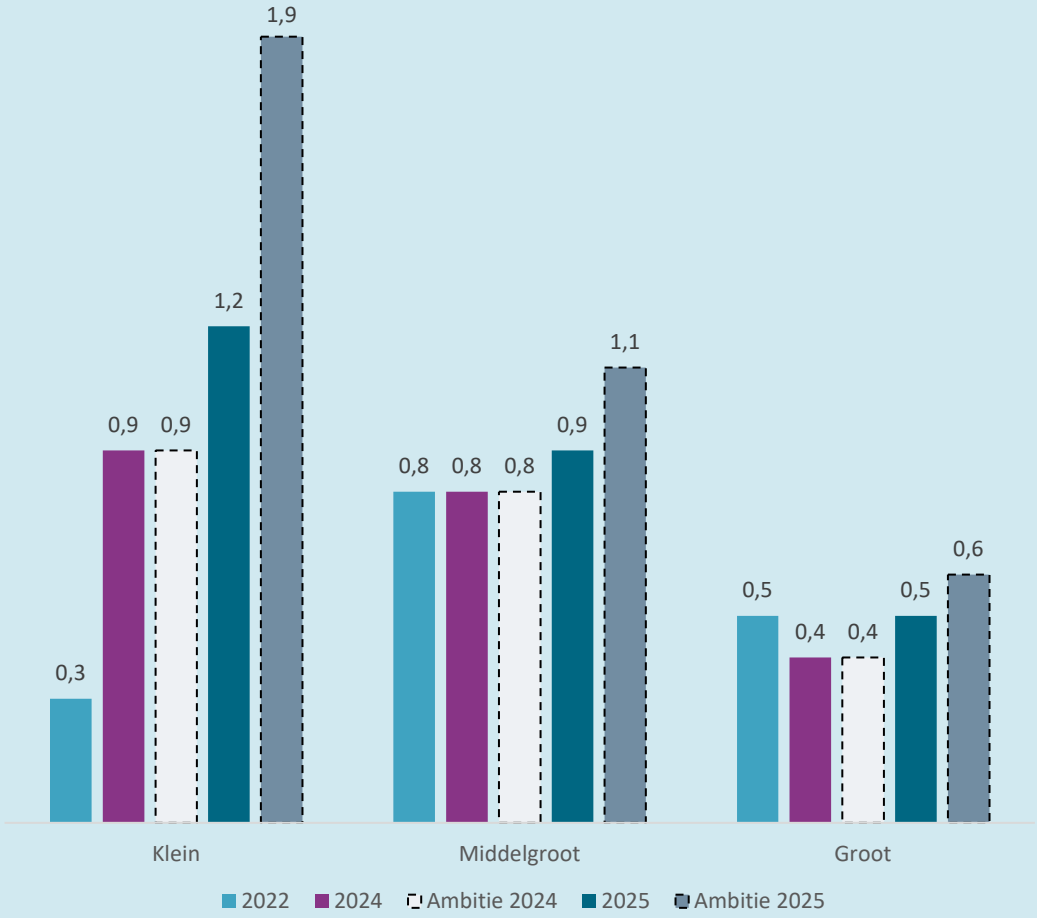
3 Formatie van de FG: een duidelijk plafond

- In lijn met onze verwachting is er nog steeds sprake van een ‘plafond’ van FG-fte: slechts één gemeente gaf aan meer dan 1 fte Functionaris Gegevensbescherming in dienst te hebben. Gemeenten vinden het niet aantrekkelijk om een tweede persoon aan te nemen om de FG-formatie verder uit te breiden.
  - Bij grote gemeenten gaat het vaak om één persoon die de functie van FG bekleed, van 0,9 tot 1 fte.
  - Middelgrote en kleine gemeente hebben vaak parttime FG’s in dienst (respectievelijk 0,6 en 0,4 fte).

- Middelgrote en kleine gemeenten huren hun FG vaak in voor een beperkt aantal uur per week, of zij delen deze met een andere gemeente.

- In grafiek 2 is de formatie van FG per 100.000 inwoners te zien. Dankzij het ‘plafond’ hebben grote gemeenten in verhouding minder FG dan middelgrote en kleine gemeenten.

- Verrassend is wel dat gemeenten inmiddels een groeiambitie hebben op FG, terwijl ze dat in 2024 niet hadden.
  - Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er meer aandacht is vanuit de Autoriteit Persoonsgegevens over de rol en taken van de FG bij gemeenten, waardoor het duidelijk is bij gemeenten dat zij nu onvoldoende middelen hebben voor de FG.
  - Desondanks rapporteerden slechts twee gemeenten dat zij het 1 fte-plafond willen doorbreken (waarvan één de gemeente betrof die nu al meer dan 1 fte FG in dienst had).



Grafiek 2 *Formatie van de Functionaris Gegevensbescherming per 100.000 inwoner in 2022, 2024 en 2025, en de ambitie voor komende periode, gesplitst naar gemeentegrootte.*

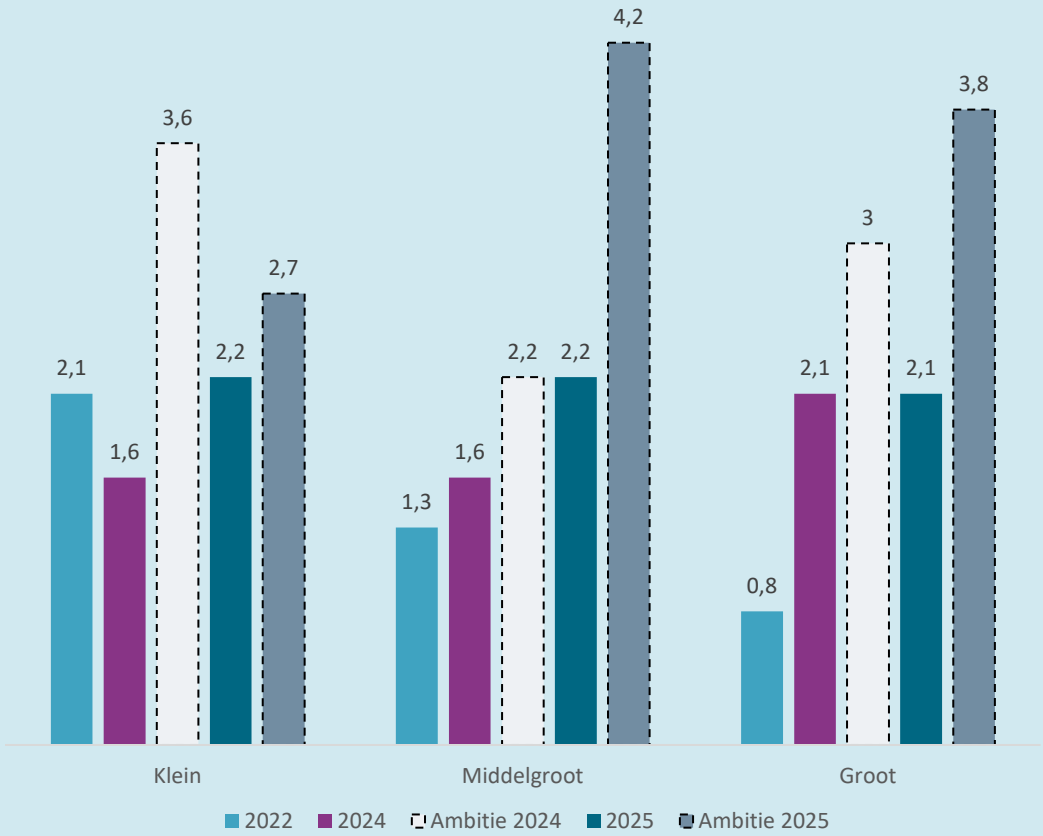
3 Formatie van de PO: continue behoefte aan groei

- Onze hypothese dat er geen toename is in fte's van de privacy officer ten opzichte van 2024 is onjuist gebleken, zoals zichtbaar is in grafiek 3. Hoewel bij grote gemeenten inderdaad het aantal fte's stagneert, is het aantal fte's bij kleine en middelgrote gemeenten juist toegenomen.

- Kleine gemeenten zijn in staat geweest om de terugloop van fte's, die we tussen 2022 en 2024 zagen, terug te draaien.
  - Kleine gemeenten kiezen steeds vaker voor creatieve constructies om personeel binnen te halen, bijvoorbeeld door met meerdere kleine gemeenten één privacy officer te delen, of door personeel in te huren.

- Middelgrote gemeenten hebben een forse toename in hun privacy officer-formatie, van 1.6 naar 2.2 fte per 100.000 inwoners.
  - Dit is niet in lijn met onze hypothese, maar wel in lijn met hun eigen groeiambities: in 2024 gaven ze aan te willen groeien naar 2.2 fte per 100.000 inwoners. Deze ambitie hebben zij het afgelopen jaar weten waar te maken.

- Grote gemeenten rapporteerden géén groei. Zij hebben hun ambitie van vorig jaar (naar 3.0) niet waargemaakt, maar ervaren stagnatie: sinds 2024 hebben zij 2.1 fte privacy officer per 100.000 inwoners in de organisatie.



Grafiek 3 *Formatie van de privacy officer per 100.000 inwoner in 2022, 2024 en 2025, en de ambitie van 2024 en voor komende periode, gesplitst naar gemeentegrootte.*

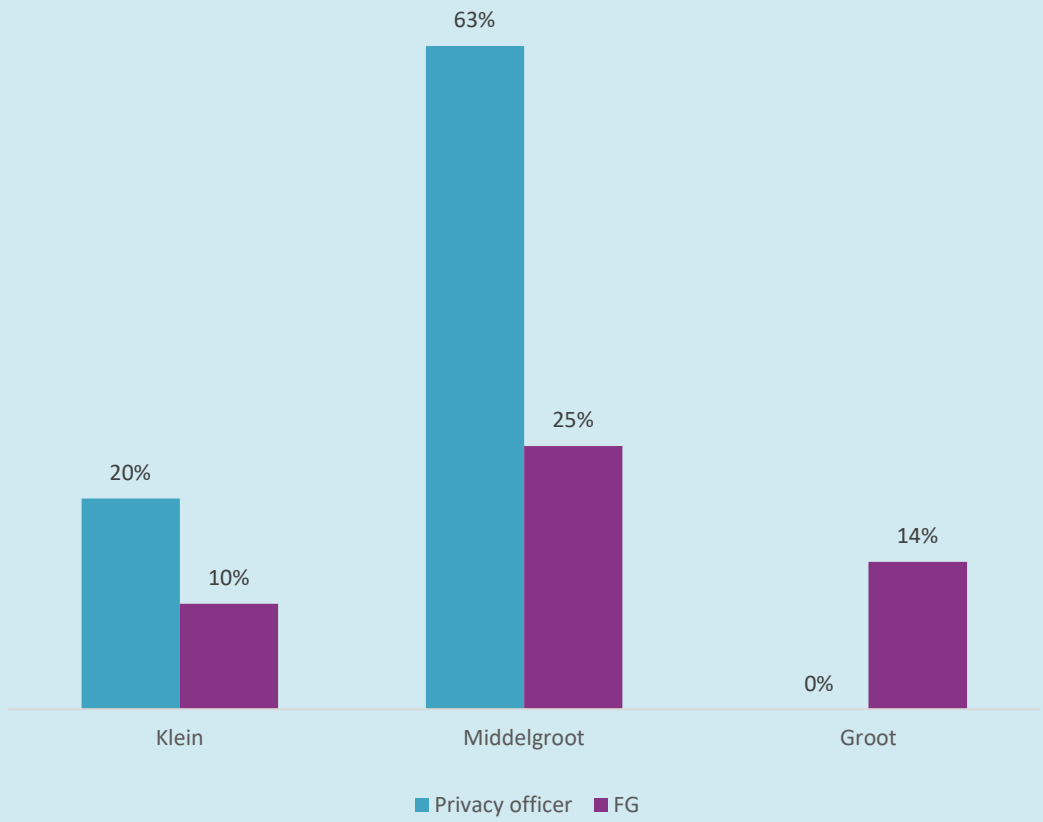
3

Formatie van de PO: continue behoefte aan groei

- Zoals te zien in grafiek 3 (vorige pagina) blijft de groeibehoefte door de jaren heen bestaan.
  - Bij kleine en grote gemeenten is dit te verklaren, omdat zij niet aan hun groeiambities van 2024 hebben kunnen voldoen: het is niet verrassend dat zij een groeiambitie houden. Kleine gemeenten ambiëren dit jaar een lagere groei dan 2024, wat wellicht realistischer is.
  - Opvallend genoeg rapporteren grote gemeenten een grote groeibehoefte ten opzichte van 2024, terwijl hun formatie niet is toegenomen. Het is onduidelijk waar deze extra groeibehoefte vandaan komt.
  - Ook willen middelgrote gemeenten, die hun ambities van 2024 wisten te bewerkstelligen, weer verder groeien. Per 100.000 inwoners hebben zij zelfs de grootste behoefte.
    - Een mogelijke verklaring is hiervoor te vinden in grafiek 1: het lukt middelgrote gemeenten niet goed om met de huidige formatie hun volwassenheid te handhaven; er is zelfs sprake van een kleine afname. Mogelijk zien zij extra formatie als noodzakelijk middel om hun ambities waar te kunnen maken.
    - Desondanks is de ambitiegroei van 2 fte per 100.000 inwoners heel erg groot. De vraag is of de uitdagingen die gemeenten hebben, opgelost kunnen worden met het aantrekken van extra formatie; maar dit lijkt wel de oplossing waar zij in eerste instantie zelf naar kijken.

3 Dubbelrollen

- 29% van de deelnemende gemeenten rapporteerde minimaal één dubbelrol in de privacy-organisatie.
- Onze hypothese, dat voornamelijk kleine gemeente dubbelrollen zouden hebben, werd niet onderbouwd (grafiek 4).
  - Middelgrote gemeenten spannen de troon: 63% hiervan rapporteert dat hun privacy officer een tweede rol bekleed, en 25% van hun FG's. Waarschijnlijk zitten zij in een onhandige 'tussenpositie': ze zijn groot genoeg om complexe privacytaken te hebben, maar hebben niet genoeg middelen om separate functies te creëren.
- 55% van de privacy officer met een dubbelrol is ook CISO of (T)ISO. Daarnaast worden er dubbelrollen met AI gemeld, zoals CAICO en AI-officer, maar dit kwam minder voor dan informatiebeveiligingsfuncties. Onze verwachting dat dubbelrollen vooral veel zouden voorkomen rond compliance-specifieke functies, kwam dus niet uit.
- Grote gemeenten rapporteren geen dubbelrollen voor hun privacy officer functie. Zij hebben waarschijnlijk voldoende middelen om fulltime privacy officers aan te trekken, waardoor zij geen dubbelfuncties hoeven te organiseren om personeel aan te trekken.



Grafiek 4 *Percentage van privacyfuncties die tevens een andere rol bekleden binnen dezelfde organisatie, gesplitst naar gemeentegrootte*

3 Dubbelrollen

- FG's hebben minder vaak een dubbelrol dan privacy officers. Organisatiegrootte lijkt hier geen rol te spelen.
  - FG's met een dubbelrol zijn vaak juridisch adviseur. Zeker bij kleine en middelgrote gemeenten is dit een vrij logische combinatie, omdat zij vaak niet de middelen (en werkzaamheden) hebben om een fulltime FG aan te nemen. Zij vragen de FG daarom ook om breder juridisch advies te geven.

- Slechts één gemeente rapporteerde de combinatie privacy officer met FG, een combinatie die zeer onwenselijk is vanwege de toezichthoudende rol van de FG.

- De combinatie van IB-, AI- en privacyrollen wijst erop dat er behoefte is aan breed inzetbare professionals. Tegelijkertijd zijn hier ook grote risico's aan verbonden: de vraag is of iemand voldoende kennis heeft over meerdere onderwerpen om een goede adviseursrol te kunnen bekleden.

- Bij de combinatie van FG met meer generiek juridisch advies ontstaat er een risico dat de FG-functie op de achtergrond raakt, omdat de FG overbelast wordt met ad hoc vragen uit het juridisch werkveld, en daardoor geen tijd heeft om diens toezichthoudende taken op privacy uit te voeren.

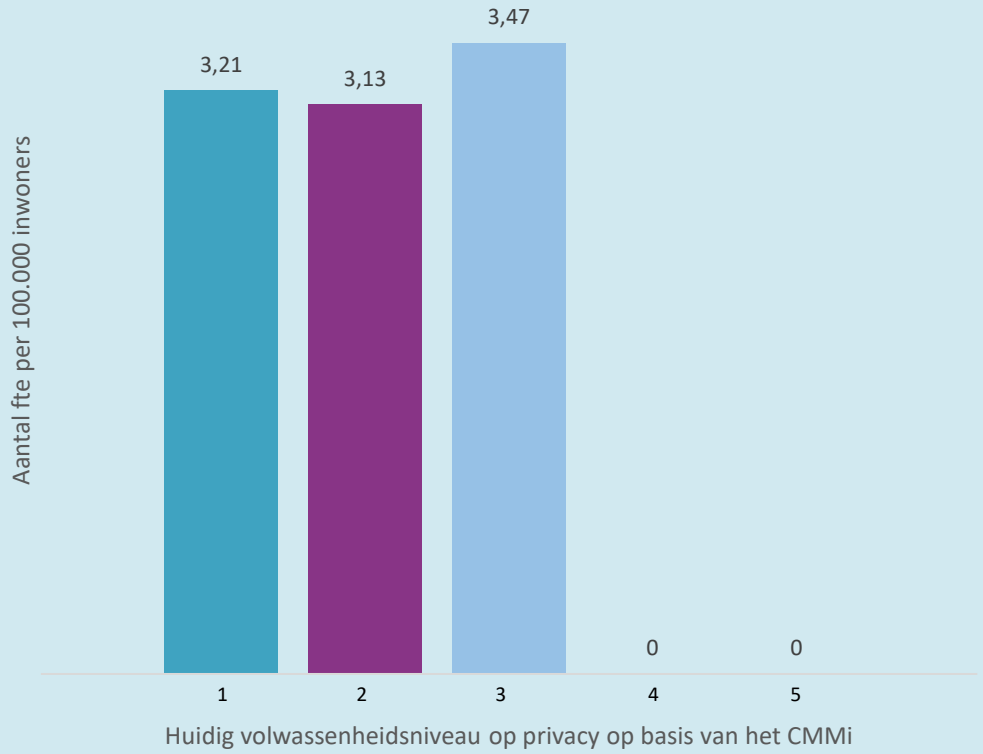
- Financiën lijkt een grote rol te spelen bij het voorkomen van dubbelrollen. Hoe groter de gemeente, hoe groter (over het algemeen) de financiële speelruimte. Slechts één grote gemeente rapporteerde één dubbelrol; bij middelgrote en kleine gemeenten komt dit een stuk vaker door.

- Daarnaast speelt ook de arbeidsmarkt een grote rol: het is voor kleine gemeenten moeilijker om personeel aan te trekken. Zij zoeken soms voor langere periode naar personen die de functie (fulltime of parttime) willen bekleden, maar als deze personen niet gevonden worden, wordt er uitgeweken naar andere constructies, zoals dubbelrollen of het delen van personeel.
  - Het delen van personeel met andere gemeenten kan dubbelrollen voorkomen, maar ook deze constructies hebben nadelen: als iemand bij twee gemeenten actief is als privacy officer, ligt het zwaartepunt meestal bij één (en dan ook vaak de grootste) gemeente.

3 De groei stagneert, de ambities blijven

- Onze hypothese was: hoe volwassener de organisatie op privacygebied, hoe hoger het aantal fte's per 100.000 inwoners. Uit ons onderzoek blijkt dat omvang geen graadmeter is voor volwassenheid. Zoals te zien is in grafiek 5, is er geen duidelijke samenhang tussen formatiegrootte en huidig volwassenheidsniveau. De aanwezige verschillen zijn relatief erg klein.
  - Een mogelijke verklaring is dat grotere organisaties grotere teams hebben, maar dat dit ook dubbele complexiteit met zich meebrengt. Grote gemeenten hebben vaak meer dienstverlening en zijn daarmee inherent complexer. Daarnaast is er binnen een team ook meer afstemming nodig.

- Uit ons onderzoek kwam geen duidelijke samenhang naar voren tussen ambitie en groeibehoeften. Een grotere ambitie was niet direct gelinkt aan een grotere groeibehoefte.



Grafiek 5 *Totale fte van het privacyteam (FG en privacy officer) per 100.000 inwoners, gesplitst naar gerapporteerd volwassenheidsniveau. Geen enkele organisatie rapporteerde volwassenheidsniveau 4 of 5.*

3 Conclusie

- Het lijkt erop dat de privacy-organisaties van gemeenten een kantelpunt hebben bereikt: volwassenheid en formatie is nauwelijks toegenomen, hoewel de ambities hoog blijven. De afgelopen jaren investeerden gemeenten veel in privacy, maar het rendement neemt af.
  - Een mogelijke verklaring hiervoor is de toegenomen complexiteit van de gemeentelijke wereld, waar de wet- en regelgeving toeneemt en waar ontwikkelingen van buiten, zoals het gebruik van Generatieve AI, voor nieuwe kansen en risico's zorgen. Privacy is niet langer het centrale focuspunt, maar één van de aandachtspunten in een brede compliance-portefeuille.

- De veelvoorkomende combinaties met informatiebeveiligingsfuncties laat zien dat informatiebeveiliging en privacy vaak als één onderwerp gezien wordt. Daarmee loop je het gevaar dat zowel privacy als informatiebeveiliging worden gezien als niet meer dan compliance-verplichtingen waar een handvol specifieke personen in de organisatie voor verantwoordelijk zijn.

- Voor een deel van de gemeenten in Nederland zal gelden dat zij inderdaad meer moeten investeren in privacy: sommige deelnemers rapporteerden extreem lage cijfers in formatie. Maar gemeenten die al meerdere jaren een solide privacyteam hebben, zullen zichzelf achter de oren moeten krabben: is formatiegroei hetgeen dat écht gaat helpen om de privacyvolwassenheid in de organisatie te verhogen? Privacy zou een geïntegreerd onderdeel van de gehele overheidsorganisatie moeten zijn, en een verantwoordelijkheid die óók (en vooral) in het primair proces leeft; het zou niet belegd moeten zijn bij de leden van één team.

4

Grote teams en behoefte, weinig IB-volwassenheid

GROTE TEAMS EN BEHOEFTE, WEINIG IB-VOLWASSENHEID

4 Informatiebeveiliging in gemeenteland

Informatiebeveiliging is de afgelopen tijd een extra aandachtspunt bij gemeenten. Dit komt door twee grote factoren:

- Een toename in eisen in wet- en regelgeving, waaronder de inwerkingtreding van de Cyberbeveiligingswet (naar verwachting het voorjaar van 2026) en de vernieuwingen van de BIO (BIO2.0).
- Een continue toename in dreigingen, onder andere door de ontwikkelingen op het gebied van artificiële intelligentie, maar ook geopolitieke ontwikkelingen en soevereiniteitsvraagstukken.

Onze conclusie is dat deze factoren ervoor zorgden dat de groei van informatiebeveiliging het afgelopen jaar is toegenomen. We verwachten dat dit de komende jaren zal doorzetten.

Zo stelden wij vooraf als hypothesen dat:

- het volwassenheidsniveau van informatiebeveiliging ten opzichte van vorige jaar licht is toegenomen;
- het aantal fte van het informatiebeveiligingsteam per 100.000 inwoners is toegenomen;
- er een ‘plafond’ is in de fte’s voor CISO: gemeenten hebben niet meer dan 1 fte CISO in dienst, ongeacht de grootte van hun organisatie;
- hoe groter de formatie per 100.000 inwoners, hoe volwassener die organisatie is op informatiebeveiliging.
- hoe hoger het ambitieniveau, hoe groter de groeibehoefte. Deze groeibehoefte zit met name in de operationele functies ((T)ISO) en minder in de tweede/derde lijn (waar de CISO-functie over het algemeen is belegd);
- gemeenten die ICT uitbesteden, minder technische kennis in huis hebben en meer een regie-organisatie zijn dan gemeenten die ICT wel in huis hebben. Dat betekent concreet dat gemeenten die ICT uitbesteden, meer CISO’s dan (T)ISO’s hebben. Bij gemeenten die ICT in huis hebben is dit andersom. Er is geen verschil tussen de totale informatiebeveiligingsformatie;
- met name kleine gemeenten veel combinatierollen hebben. Grote gemeenten hebben de minste combinatierollen.

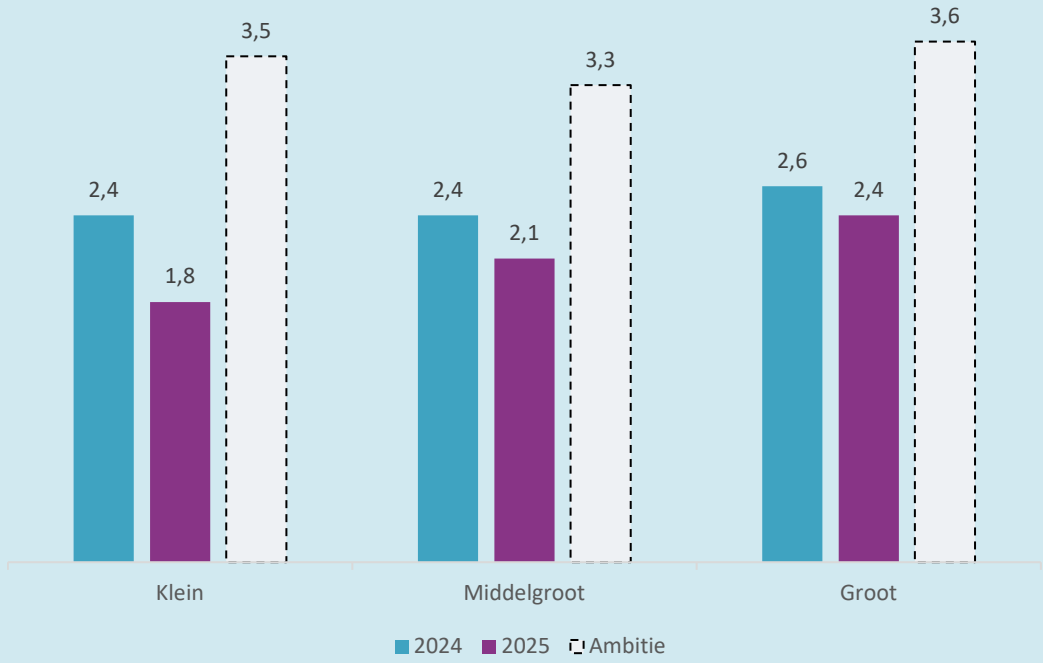
4 Een stap terug in volwassenheid

- Gemeenten rapporteerden in 2025 een volwassenheidsniveau van ‘ad hoc tot ‘bepaald’. Geen enkele gemeente gaf aan niveau 4 (‘beheerst’) te hebben bereikt (grafiek 6).

- In tegenstelling tot onze verwachting bleek er geen toename in volwassenheid te zijn, maar een afname.
  - Vooral kleine gemeenten hadden een klap te verduren: een afname van 0.6.

- Mogelijk kan deze afname verklaard worden door een andere blik op informatiebeveiliging, waardoor gemeenten kritischer naar hun volwassenheid zijn gaan kijken.
  - Er zijn grote geopolitieke ontwikkelingen die veel invloed kunnen hebben op het niveau van informatiebeveiliging, bijvoorbeeld de afhankelijkheid die gemeenten en andere overheidsorganisaties ervaren van Amerikaanse leveranciers.
  - Er zijn meer eisen in wet- en regelgeving, zoals de BIO2.0 en de Cyberbeveiligingswet.

- Alle gemeenten willen alle zeilen bijzetten, met een groot ambitieniveau.



Grafiek 6 *Volwassenheid informatiebeveiliging conform het CMMi-model, gesplitst naar gemeentegrootte*

GROTE TEAMS EN BEHOEFTE, WEINIG IB-VOLWASSENHEID

4 Formatie: het informatiebeveiligingsteam

- Er is een toename van het IB-team bij middelgrote en grote gemeenten, zoals te zien in grafiek 7. Bij grote gemeenten was de groei iets kleiner.
- Bij kleine gemeenten nam het IB-team iets af.
- De ontwikkelingen bij grote en middelgrote gemeenten is in lijn met onze hypothese: er is een lichte groei in volwassenheid zichtbaar. Kleine gemeenten hebben vaak moeite met het werven van personeel, omdat zij beperktere middelen hebben.
- Desondanks houden kleine gemeenten de grootste relatieve groeibehoefte (vaak een absolute uitbreiding met 1 tot 2 fte).
- De functie-uitbreiding is met name gericht op klassieke IB-functies, zoals ISO en TISO.
  - Grote gemeenten zoeken daarnaast vaker naar specialisten zoals auditors, ISO's voor operationele technologie (OT) en IAM- en BCM-specialisten. Ook willen ze vaak de ISO's decentraal organiseren.

Grafiek 7 *Formatie van het informatiebeveiligingsteam per 100.000 inwoner in 2024 en 2025, en de ambitie van 2024 en voor komende periode, gesplitst naar gemeentegrootte.*

GROTE TEAMS EN BEHOEFTE, WEINIG IB-VOLWASSENHEID

5 Formatie: de CISO en (T)ISO

- De CISO-functie heeft, net als de FG-functie, een ‘plafond’: de meeste gemeenten hebben niet meer dan 1 fte CISO in dienst, waarschijnlijk één persoon.
- Kleine gemeenten hebben verhoudingsgewijs de hoogste CISO-formatie, en de kleinste (T)ISO-formatie. Waarschijnlijk speelt de ICT-inrichting hierin een belangrijke rol.

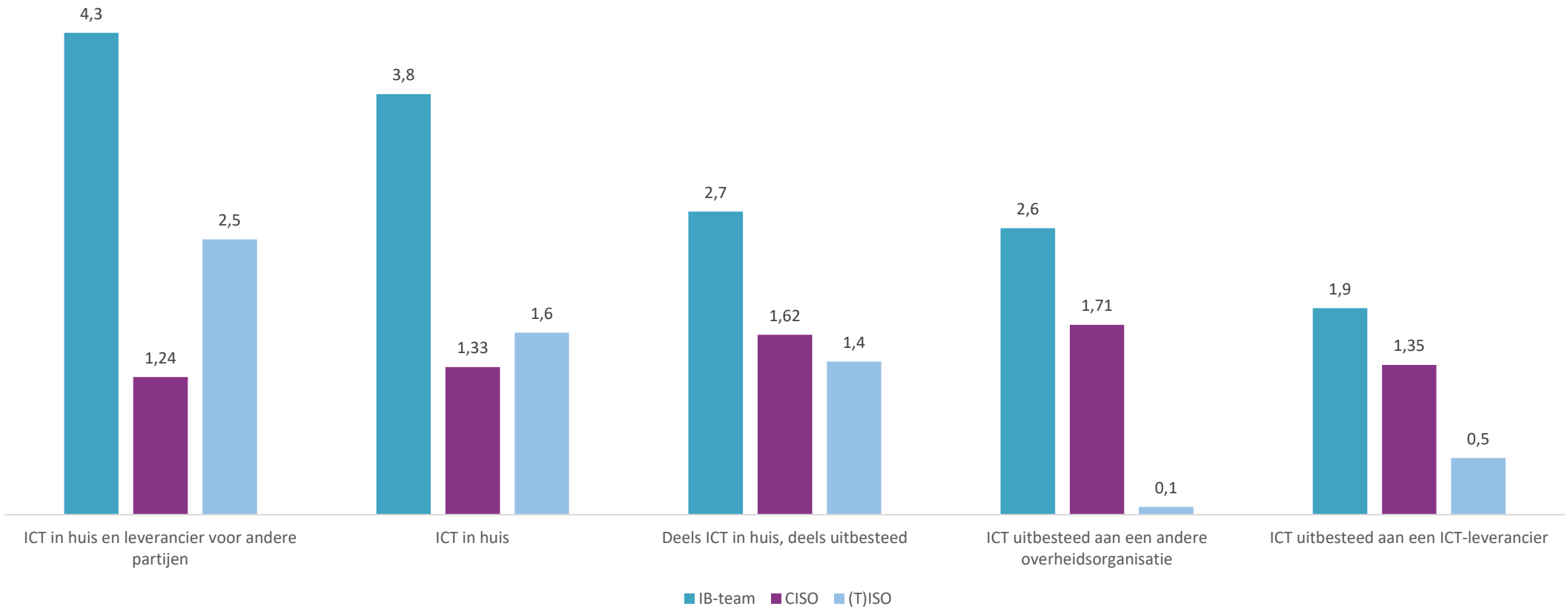
Grafiek 8 *Formatie van het CISO en (T)ISO per 100.000 inwoner in 2024 en 2025, gesplitst naar gemeentegrootte.*

GROTE TEAMS EN BEHOEFTE, WEINIG IB-VOLWASSENHEID

4 ICT-inrichting: grote invloed op de IB-functies

- Onze hypothese was dat ICT-inrichting geen invloed zou hebben op de totale IB-formatie, maar wel op de verdeling: gemeenten met uitbestede ICT zouden meer regierollen (CISO) hebben en minder operationele ((T)ISO) rollen, en vice versa.
  - Er blijkt toch een groot verschil tussen totale IB-formatie en ICT-inrichting (grafiek 9 op de volgende pagina). Organisaties die veel doen op ICT-gebied, hebben de grootste IB-formatie, organisaties die dit hebben uitbesteed, de kleinste.
  - De CISO-formatie blijft vergelijkbaar tussen de organisaties, ongeacht ICT.
  - Organisaties die ICT geheel hebben uitbesteed, hebben een hele lage operationele formatie: slechts 0.5 fte per 100.000 inwoners bij uitbesteding aan een ICT-leverancier, en maar 0.1 fte per 100.000 inwoners bij uitbesteding aan een andere overheidsorganisatie.

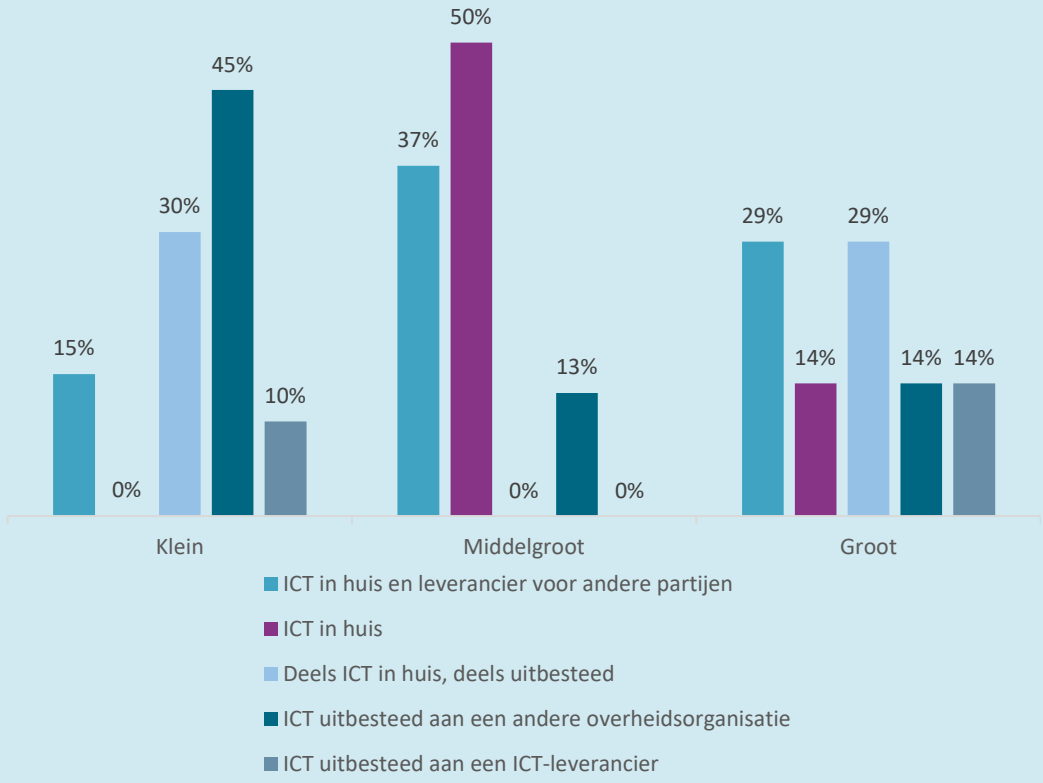
4 ICT-inrichting: grote invloed op de IB-functies



Grafiek 9 *Formatie van het CISO en (T)ISO per 100.000 inwoners, gesplitst naar type ICT-inrichting.*

4 ICT-inrichting: grote invloed op de IB-functies

- Met name kleine gemeenten hebben hun ICT uitbesteed: 85% rapporteert een volledige of gedeeltelijke uitbesteding. Kleine gemeenten hebben de kleinste (T)ISO-formatie. Organisaties die ICT uitbesteden, hebben ook de kleinste (T)ISO-formatie. Er is dus een samenhang tussen mate van ICT-uitbesteding, gemeentegrootte en operationele formatie.
- Een mogelijke verklaring is dat gemeenten die ICT uitbesteden, minder noodzaak zien in het inrichten van (T)ISO-functies.
- Een tweede verklaring is dat deze gemeente beschikken over minder middelen en simpelweg geen ruimte hebben om een (T)ISO-functie te creëren.

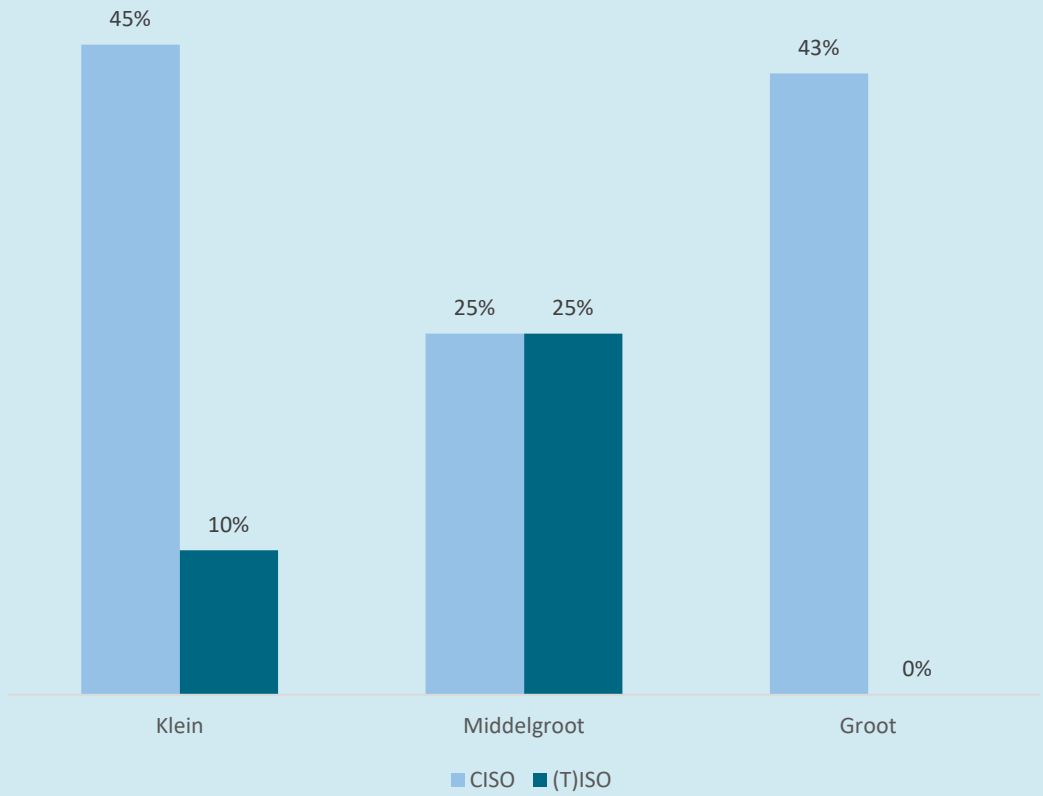


Grafiek 10 *Type ICT-inrichting in percentage, gesplitst naar gemeentegrootte.*

GROTE TEAMS EN BEHOEFTE, WEINIG IB-VOLWASSENHEID

4 Dubbelrollen: veel ENSIA-coördinatoren

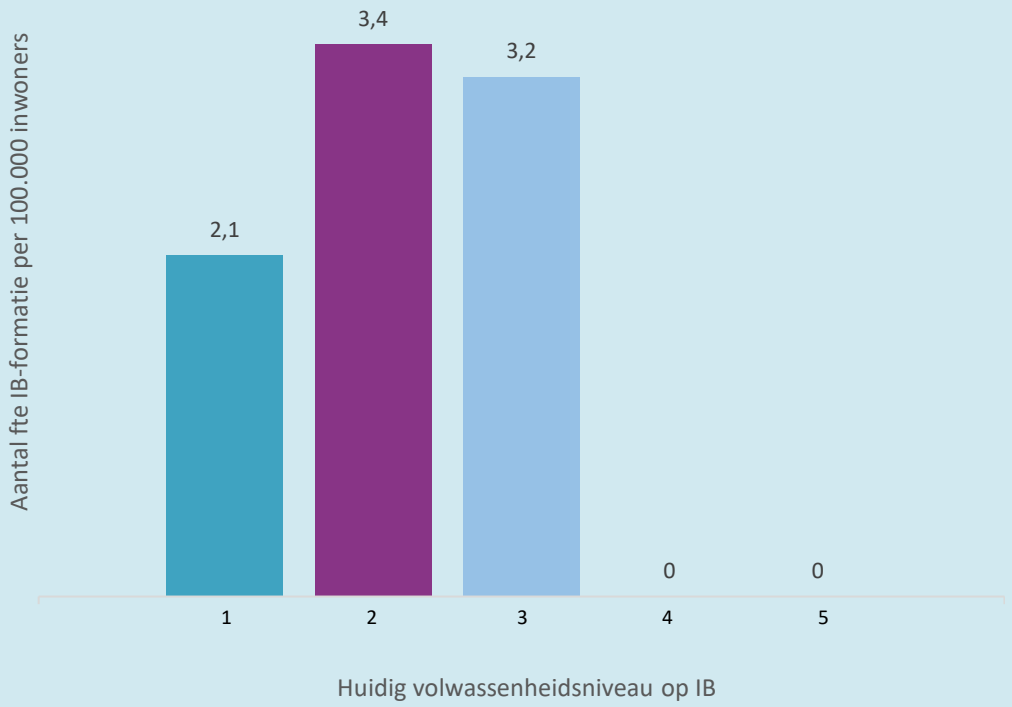
- Maar liefst 57% van alle dubbelfuncties voor de CISO betrof de ENSIA-coördinator.
  - De IBD adviseert om de rollen van CISO en ENSIA-coördinator niet te combineren.
- Middelgrote en kleine gemeenten noemden twijfelachtige dubbelrollen van de CISO, zoals leidinggevende functies. Dit kan de onafhankelijke rol van de CISO als adviseur in de weg zitten.
- Het is onduidelijk waarom middelgrote gemeenten minder vaak een dubbelrol voor de CISO rapporteren; mogelijk is hier sprake van onderrapportage, omdat de ENSIA-coördinator ook hier vaak voorkomt.
- Slechts 20% van de kleine gemeenten had een (T)ISO, waardoor een dubbelrol minder vaak voorkomt.
- Middelgrote gemeenten rapporteren vaker een dubbelrol, waarschijnlijk omdat ze niet zo groot zijn dat ze een fulltime (T)ISO in dienst hebben. Er worden hier vaak ICT-rollen gerapporteerd zoals Functioneel Beheer en ICT-architect.



Grafiek 11 *Percentage van informatiebeveiligingsfuncties die tevens een andere rol bekleden binnen dezelfde organisatie, gesplitst naar gemeentegrootte*

4 Samenhang tussen volwassenheid, ambitie en formatie

- Er is geen duidelijke samenhang tussen volwassenheid en formatie op informatiebeveiliging. Mogelijk heeft dit te maken met het feit dat afgelopen jaar de volwassenheid in zijn geheel is afgenomen, maar dat de opgebouwde formatie niet (direct) afneemt.
- Er is geen duidelijke samenhang tussen ambitie en groeibehoeften. Een grotere ambitie was niet direct gelinkt aan een grotere groeibehoefte.



Grafiek 12 *Totale fte van het IB-team per 100.000 inwoners, gesplitst naar gerapporteerd volwassenheidsniveau. Slechts 1 organisatie rapporteerde ambitieniveau 4, die is verwijderd vanwege herleidbaarheid. Geen enkele organisatie rapporteerde volwassenheidsniveau 5.*

4 Conclusie: van formatie naar verantwoordelijkheid

- Gemeenten groeien snel op formatie van informatiebeveiliging, maar de volwassenheid groeit niet evenredig mee. Uitbreiding van formatie heeft nog niet geleid tot een hoger volwassenheidsniveau. Er is dus niet automatisch een structurele verbetering van informatiebeveiliging.
  - Mogelijk is er geen daadwerkelijke verslechtering, maar een toename van de eisen van gemeenten door geopolitieke ontwikkelingen, de BIO2.0 en de Cyberbeveiligingswet, waardoor gemeenten kritischer zijn gaan kijken naar hun volwassenheidsniveau en hier nu een lagere score voor opgeven dan in 2024.

- De uitdaging voor gemeenten is om de kwantitatieve groei om te zetten naar een werkelijke groei in volwassenheidsniveau.

- Gemeenten willen vaak hun informatiebeveiligingsteam verder uitbreiden, waarschijnlijk als reactie op hun huidige volwassenheidsniveau en de vele uitdagingen in informatiebeveiliging die op hen afkomen.
  - De vraag is wel of teamuitbreiding het gewenste resultaat zal opleveren. Informatiebeveiliging is immers niet de verantwoordelijkheid van één team, maar werkt pas echt als het multidisciplinair benaderd wordt en gedragen wordt door de hele organisatie. Proceseigenaren en management zullen verantwoordelijkheid moeten voelen én nemen om risico's op informatiebeveiliging te mitigeren, ondersteund door het specialistische IB-team.

5

Conclusie

CONCLUSIE

5 Meer mensen, dezelfde risico's: de echte uitdagingen van 2025

Ons onderzoek laat zien dat 2025 het jaar is waarin gemeenten op een belangrijk kruispunt staan. Er is veel geïnvesteerd in privacy en informatiebeveiliging. Deze investeringen hebben echter nog niet het beoogde resultaat opgeleverd: de groei in fte's in privacy en informatiebeveiliging vertaalt zich nog onvoldoende in hogere volwassenheid. Bij kleine en middelgrote gemeenten zien we zelfs een lichte afname in privacyvolwassenheid, en gemiddeld genomen was er bij alle gemeenten (ongeacht organisatiegrootte) een afname in volwassenheid van de informatiebeveiligingsorganisatie.

- Wij denken dat de afname van volwassenheid niet wordt veroorzaakt door een tekort aan specialistische capaciteit, maar doordat het werk complexer wordt. Verbreding van wet- en regelgeving, geopolitieke ontwikkelingen en toenemend gebruik van artificiële intelligentie zijn allemaal factoren die hier aan bijdragen. Gemeenten kijken kritischer naar hun eigen volwassenheid en beseffen: er is nog een lange weg te gaan.
- Gemeenten zoeken een oplossing voor de stagnerende volwassenheid en kijken hiervoor naar formatie-uitbreiding. Zowel voor de FG- als Privacy Officer-functie als voor het IB-team wil men verder uitbreiden.
  - De vraag is of dit de oplossing is om de toenemende eisen en risico's het hoofd te bieden. Nog té vaak worden privacy en informatiebeveiliging als specialismen gezien die bij één team belegd worden. Een multidisciplinaire benadering ontbreekt.
  - Eigenaarschap hoort bij management en proceseigenaren te liggen. Privacy- en informatiebeveiligingsteams moeten bestaan uit specialisten die de organisatie kunnen ondersteunen en adviseren bij het maken van een risicogerichte afweging.

6

Onderzoeksmethodiek

6 Onderzoeksmethodiek

Dataverzameling
Dit onderzoek maakt gebruik van de online enquête *Formatieonderzoek 2025: privacy en informatiebeveiliging in de lokale overheid*, die breed is verspreid binnen de overheidssector. Om een representatief en betrouwbaar beeld te krijgen, werden er proactief personen uit het netwerk van M&I/Partners benaderd. Verder werd de vragenlijst verspreid via LinkedIn en sectorspecifieke netwerken, zoals het VNG forum en vaste overlegstructuren binnen de sector. In het onderzoek vroegen we het volgende uit:

- **De huidige formatie op privacy en informatiebeveiliging**.
  - Om de formatie van het privacyteam in beeld te krijgen, werd gevraagd naar de formatie van de privacy officer en de FG.
  - Voor informatiebeveiliging (IB) is om formatiecijfers van de CISO, (T)ISO en het IB-team gevraagd. In het IB-team kunnen ook personen zitten die niet onder de functie CISO of (T)ISO vallen. Via een vrij vragenveld konden respondenten aangeven welke eventuele additionele functies aanwezig zijn.

- Dit jaar werd gevraagd of er sprake was van **dubbelrollen** binnen de privacy- en IB-organisatie, door te vragen of de personen die de rol van FG/PO/CISO/(T)ISO bekleden, ook een andere rol of functie bekleedde.
  - De antwoorden zijn achteraf gecorrigeerd: als organisaties aangaven dat er sprake was van een dubbelrol vanwege inhuur (ofwel, deze persoon bekleedde een andere rol bij een andere organisatie), is dit gewijzigd naar ‘geen dubbelrol’.

- De **gewenste formatie** op privacy en informatiebeveiliging.
  - Het huidige volwassenheidsniveau op privacy en informatiebeveiliging, op basis van het CMMi.
  - Het geambieerde volwassenheidsniveau op privacy en informatiebeveiliging, op basis van het CMMi.

6 Onderzoeksmethodiek

Respondenten
De enquête is voornamelijk ingevuld door specialisten op het gebied van privacy en security, zoals Functionarissen Gegevensbescherming (FG's), Chief Information Security Officers (CISO's) en Privacy Officers (PO's), of hun leidinggevenden. Dit waarborgt dat de antwoorden afkomstig zijn van professionals met directe kennis van de formatie(behoefte) en het volwassenheidsniveau van hun organisatie.

In totaal vulden 68 verschillende respondenten van 66 verschillende lokale overheidsorganisaties de vragenlijst in. Er deden **36 gemeenten** mee. Om dubbele antwoorden te voorkomen, vroegen we de naam van de organisatie uit. Bij dubbele antwoorden werd het gemiddelde antwoord berekend. Van één gemeente is onbekend welke gemeente dit betrof, waardoor er geen inwoneraantal bepaald kon worden. Deze gemeente is verwijderd uit het onderzoek.

Analyse
Om de cijfers vergelijkbaar te maken, zijn de fte's berekend per 100.000 inwoners. 1 fte komt overeen met een werkweek van 36 uur.

Categorie	Grootte	Aantal respondenten
Kleine gemeente	<60.000 inwoners	20
Middelgrote gemeente	60.000-100.000 inwoners	8
Grote gemeente	>100.000 inwoners	7

7

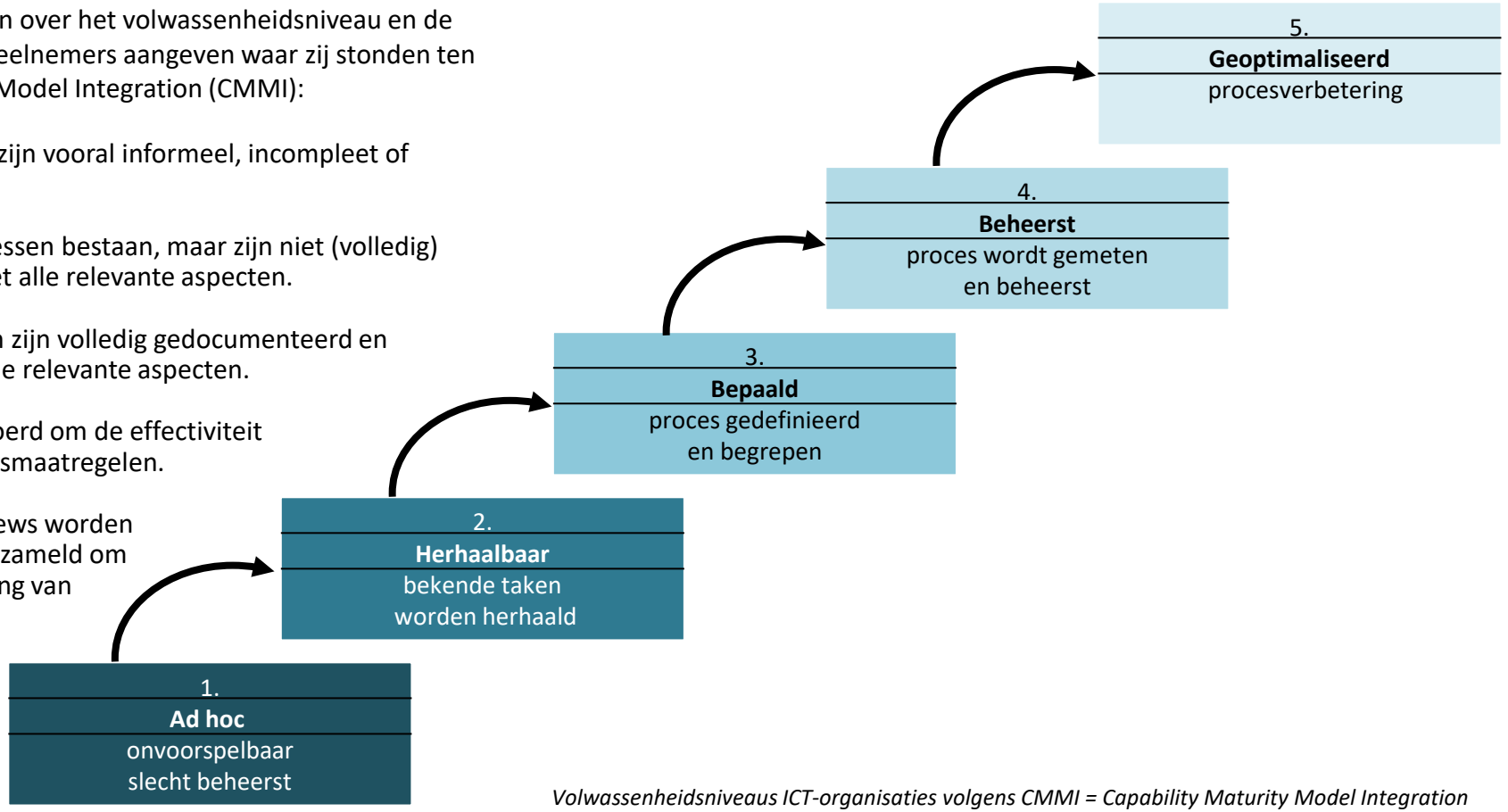
Bijlagen

BIJLAGE

7 Het CMMi

Voor het beantwoorden van de vragen over het volwassenheidsniveau en de ambitie van de organisatie, konden deelnemers aangeven waar zij stonden ten opzichte van het Capability Maturity Model Integration (CMMI):

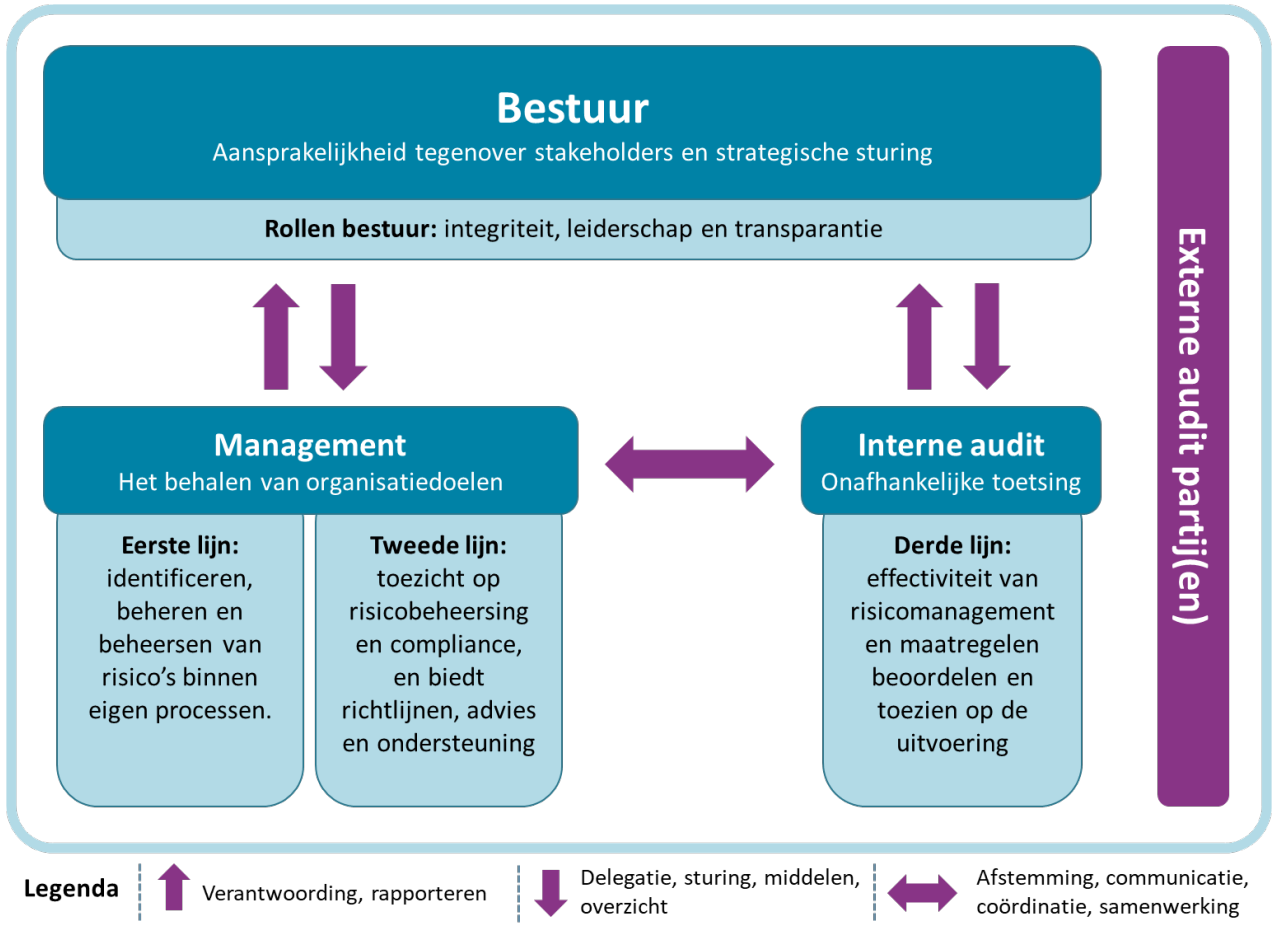
1. **Ad hoc**: procedures of processen zijn vooral informeel, incompleet of worden inconsistent toegepast.
2. **Herhaalbaar**: procedures of processen bestaan, maar zijn niet (volledig) gedocumenteerd en omvatten niet alle relevante aspecten.
3. **Bepaald**: procedures of processen zijn volledig gedocumenteerd en geïmplementeerd en omvatten alle relevante aspecten.
4. **Beheerst**: reviews worden uitgevoerd om de effectiviteit te meten van de getroffen beheersmaatregelen.
5. **Geoptimaliseerd**: periodieke reviews worden uitgevoerd en feedback wordt verzameld om te zorgen voor continue verbetering van procedures of processen.



Volwassenheidsniveaus ICT-organisaties volgens CMMI = Capability Maturity Model Integration

BIJLAGE

7 Three lines model



BIJLAGE

7 Toelichting ICT-inrichting

In ons onderzoek konden organisaties kiezen uit vijf mogelijke opties voor ICT-inrichting:

- de gemeente heeft de ICT zelf in huis én levert ICT-diensten aan andere partijen (vaak gemeenten of intergemeentelijke organisaties);
- de gemeente heeft zelf de ICT in huis;
- de gemeente heeft deels de ICT in huis, en deels uitbesteed;
- de gemeente heeft haar ICT uitbesteed aan een andere overheidsorganisatie zoals een centrumgemeente of een gemeenschappelijke regeling;
- de gemeente heeft haar ICT uitbesteed aan een gespecialiseerde ICT-leverancier.

Meer weten?
www.mxi.nl

Marit Wensink
Informatiebeveiliging en privacy

06 13 39 07 47
marit.wensink@mxi.nl

Pauline Hogendoorn
Benchmark

06 82 05 83 34
pauline.hogendoorn@mxi.nl