



Informatiestrategie

Op weg naar een moderne, transparante,
innovatieve en professionele organisatie



Team: Informatisering en Automatisering, Informatiemanagement

Auteurs: Gerda Dijkstra-Weidenaar, Jan van der Heide en Lambertus Jalvingh

Datum versie: 9 juni 2020

Inleiding

De ICT-functie heeft het in de afgelopen jaren steeds moeilijker gekregen. De te beheren ICT wordt complexer, terwijl er hogere eisen aan beschikbaarheid worden gesteld. Bovendien blijft de werkdruk hoog door een voortdurende stroom ICT-projecten. En de druk neemt toe als het gaat om eisen die gesteld worden: innovatie, snel leveren en wendbaarheid van de informatie- en communicatietechnologie (ICT). Maar we hebben ook te maken met disruptie van de ICT-functie als gevolg van consumentering van ICT en beschikbaarheid van schaalbare en flexibele services vanuit de cloud. Kortom: de uitdagingen waar de ICT-functie voor staat zijn groot.

Ook andere uitdagingen als zoeken en vinden van informatie heeft een prominente rol in de informatievoorziening. Informatie is overal aanwezig (o.a. zaak-en archiefsysteem, persoonlijke of netwerkschijf, Sharepoint), in verschillende vormen (office, pdf, e-mail, xml), op verschillende informatiedragers (usb, smartphones, tablets) en in verschillende versies, beheerd door verschillende mensen of groepen mensen. Het beheer van al deze informatie en het vermogen om de juiste relevante en betrouwbare gegevens terug te vinden, wordt een steeds grotere uitdaging en kost een substantieel deel van de productieve tijd.

De Werkmaatschappij 8KTD is verantwoordelijk voor de uitvoering van een groot deel van de taken van de gemeenten Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel. Het team Informatisering en Automatisering verzorgt alle taken binnen het gehele brede gebied van informatievoorziening voor alle drie organisaties (hierna: organisatie). Bedrijfsvoering en informatievoorziening zijn helemaal verweven met elkaar. Echte samenwerking tussen de organisatie en ICT, echte samenwerking binnen ICT, de organisatie aanpassen aan nieuwe ICT-mogelijkheden en kortcyclisch denken. Dat vergt nieuwe manieren van samenwerken.

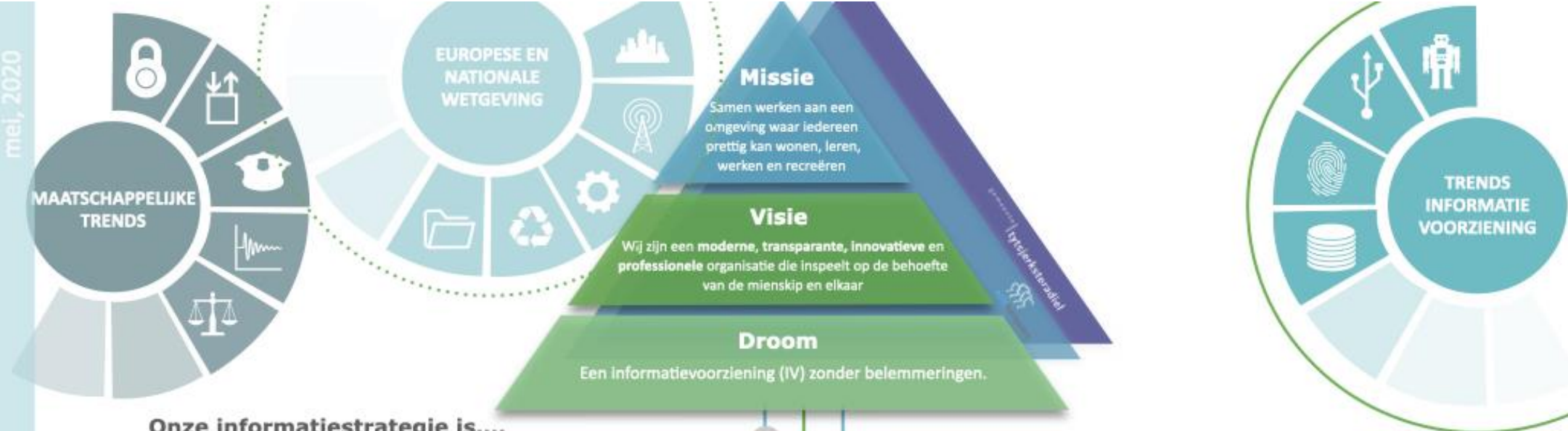
In de afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in de herinrichting van de ICT-omgeving en de harmonisatie van basis- en kernapplicaties. Voor de doorontwikkeling van de informatievoorziening bestaat een grote behoefte aan een langetermijnvisie, strategie en inzicht in de bijbehorende stappen. In deze Informatiestrategie werken we de visie en strategie uit. In dit document wordt de 'wat'-vraag beschreven en niet de 'hoe'-vraag. Deze vraag vullen we liever samen met de teamleiders en collega's in, zodat er een gedragen oplossing kan worden geboden.

Graag nemen we u mee in de wereld van informatiemanagement en tonen de verschillende en vele onderwerpen op het terrein van informatisering en digitalisering. Wij sluiten met de uitgangspunten aan op onze nieuwe missie van Wij zijn 8KTD.

Leeswijzer

Op de volgende pagina is de Informatiestrategie beknopt weergegeven in een *praatplaat*. Dit is op één A4 een visuele weergave van de strategische uitdagingen en komt in plaats van een managementsamenvatting. Aan de hand van deze praatplaat kunnen we onze Informatiestrategie toelichten.

In hoofdstuk 1 komt wetgeving aan bod, als ook ontwikkelingen en trends waar wij met onze informatievoorziening rekening mee moeten houden. In hoofdstuk 2 is onze strategie en droom (ambitie) beschreven en worden de pijlers benoemd waarmee we onze ambitie willen behalen. Deze pijlers zijn verder uitgewerkt in hoofdstuk 3. De bronvermeldingen zijn terug te vinden in hoofdstuk 4. Tot slot zijn enkele bijlagen toegevoegd, waaronder een begrippenlijst.



Onze informatiestrategie is....

MODERN

- Veilige en locatie onafhankelijk digitaal werken
- Waar kan en mag meer zelfservice door digitale afhandeling, met een vangnet waar nodig

TRANSPARANT

- Inzicht in gegevens van burgers en bedrijven

INNOVATIEF

- Kansen en verplichtingen als slimme volger of vroege meerderheid omarmen

PROFESSIONEEL

- Samenwerking met ketenpartners waar mogelijk
- Onze IV sluit aan op Common Ground
- Behoeften van de verschillende doelgroepen tellen mee in de inrichting van onze IV

Maximaal de klant centraal

- Waarborgen 3 elementen digitale ID
- Zaakgericht werken vanuit vakapplicatie
- Omnichannel als kanaalstrategie
- Integrale dienstverlening door externe & interne samenwerking
- Klantbeeld vormen door combinatie basisgegevens en zaakgericht werken
- Online waar het kan, persoonlijk waar het moet
- Passende en proactieve dienstverlening door nieuwe technische mogelijkheden
- Door klantreizen de (digitale) dienstverlening inrichten
- Slimme inzet van data voor proactieve & preventieve dienstverlening
- Toegankelijke en begrijpelijke dienstverlening

Borgen publieke waarden in de digitale samenleving

- Betrouwbaarheid & privacy essentieel: werken vanuit de bedoeling van de wet
- Evenwicht tussen datagebruik en ethiek
- Digitale veiligheid als onderdeel van dagelijkse processen
- Informatiebeveiliging en cybersecurity in beleid verankerd
- IV ingericht op ENSIA, BIO en AVG

Digitale transformatie en innovatie

- Keuze voor gedigitaliseerde oplossingen
- Faciliteren gebruik van data
- Beschikbaar stellen van gegevens in open formaat
- Werken volgens de 5 VNG-principes voor digitale samenleving
- Werkwijze met innovatieve methoden
- Ruimte voor experiment en onderzoek, voor passende oplossingen

Architectuur- en inrichtingsprincipes

- Bij vervanging of aanschaf applicaties kiezen voor een cloudoplossing
- Gebruik brongegevens i.p.v. kopieën: eenmalig opslaan, meervoudig gebruik
- Gebruik standaarden bij basis- en kernregistraties
- Onbeperkte toegang tot eigen data, ook bij cloud
- Aansluiten visie Common Ground: scheiding tussen processen en brongegevens
- Keuze voor eenduidige oplossing voor opslag data t.b.v. vindbaarheid informatie

Onze droom realiseren we door deze vier pijlers...

Inhoudsopgave

Inleiding.....	2
Praatplaat.....	3
1 Wat is de ontwikkelrichting?	6
1.1 Europese en nationale wetgeving	6
1.2 Ontwikkelingen en maatschappelijke trends	8
1.3 Trends informatievoorziening	9
1.4 Missie, visie en kernwaarden.....	9
1.4.1 Ambitie Dienstverlening	9
2 Wat is de strategie?	11
2.1 Onze droom.....	11
2.2 Positie informatievoorziening.....	12
2.3 Strategische uitgangspunten in relatie tot onze visie.....	12
3 Wat is de uitdaging?	14
3.1 Pijler <i>Maximaal de klant centraal</i>	15
3.1.1 Digitale identiteit.....	15
3.1.2 Klantbeeld en zaakgericht werken	16
3.1.3 Kanaalstrategie	17
3.1.4 Uitgangspunten Maximaal de klant centraal	18
3.2 Pijler <i>Borgen publieke waarden in de digitale samenleving</i>	19
3.2.1 Informatieveiligheid en privacy	19
3.2.2 Ethiek: rechtmatig en rechtvaardig gebruik.....	20
3.2.3 Uitgangspunten Borgen publieke waarden in de digitale samenleving.....	21
3.3 Pijler <i>Digitale transformatie en innovatie</i>	22
3.3.1 Digitale transformatie.....	22
3.3.2 Datagedreven sturing.....	23
3.3.3 Principes voor de digitale samenleving en open standaarden	23
3.3.4 Innovatie.....	25
3.3.5 Strategie voor innovatie	25
3.3.6 Principes voor innovatieve organisatie	27
3.3.7 Experimenteren en onderzoeken	27
3.3.8 Uitgangspunten Digitale transformatie en innovatie.....	28
3.4 Pijler <i>Architectuur- en inrichtingsprincipes</i>	29
3.4.1 Informatie-architectuurprincipes	29
3.4.2 Common Ground.....	29
3.4.3 Cloudstrategie	31

3.4.4	Vindbaarheid gestructureerde en ongestructureerde data	31
3.4.5	Uitgangspunten Architectuur- en inrichtingsprincipes.....	32
4	Bronnen	33
Bijlagen		35
Bijlage 1	Roadmap VNG	35
Bijlage 2	Regie op gegevens: principes	36
Bijlage 3	Belang goede innovatiestrategie	37
Bijlage 4	Opsomming alle uitgangspunten	38
Bijlage 5	Begrippenlijst.....	40

1 Wat is de ontwikkelrichting?

Er zijn verschillende externe ontwikkelingen, die invloed hebben op gemeenten. Deze diverse ontwikkelingen stellen eisen aan de informatievoorziening van Nederlandse gemeenten. In dit hoofdstuk wordt een aantal van deze externe ontwikkelingen beschreven. Voor een belangrijk deel zijn dit al geen nieuwe ontwikkelingen meer, al onze medewerkers hebben er mee te maken in hun dagelijkse werkzaamheden. De informatievoorziening moet deze ontwikkelingen dan ook ondersteunen. Daar hoort bij, de aansluiting met onze organisatiewaarden, zoals de visie, missie en kernwaarden en de ambities van de organisatie op het gebied van dienstverlening.

1.1 Europese en nationale wetgeving

Vanuit de overheid wordt ook actief gestuurd op de digitale ontwikkeling van overheidsorganisaties.

In juli 2018 lanceerde de overheid NL DIGIBeter: Agenda Digitale Overheid. NL DIGIBeter is een agenda van alle bestuurslagen. In 2019 is er een geactualiseerde versie op gekomen, NL DIGIBeter 2019. Onderdelen van dit programma komen ook in de komende jaren nog op de gemeenten af en zijn te herleiden naar onze Informatiestrategie. Daarnaast heeft nieuwe wetgeving invloed op de informatievoorziening van gemeenten. Noemenswaardig zijn op dit moment in ieder geval de volgende wetten:

Uitgangspunten NL DIGIBeter 2019

1. Wij *investeren in innovatie*
2. Beschermen van *grondrechten en publieke waarden*
3. *Toegankelijk, begrijpelijk en voor iedereen*
4. Onze dienstverlening maken we *persoonlijker*
5. Klaar voor de toekomst!

- **Wet Open Overheid:** Dit wetsvoorstel ligt op dit moment in de Eerste Kamer voor behandeling. Als deze wet wordt aangenomen, dan wordt daarmee de Wet Openbaarheid Bestuur vervangen en moeten gemeenten voor in ieder geval een aantal categorieën informatie actief openbaar maken.
- **Wet Hergebruik Overheidsinformatie:** Deze wet, die al enige tijd van kracht is, verplicht gemeenten om op verzoek overheidsinformatie als open data beschikbaar te stellen voor hergebruik. Dat hergebruik kan zowel maatschappelijke als commerciële doelstellingen hebben. De achtergrond van deze regelgeving wordt gevormd door de snelle ontwikkelingen en vooral het nog onbenutte potentieel van data in de vorm van big data-analyse en artificiële intelligentie.
- **Wet Digitale Overheid:** De Wet Digitale Overheid is de nieuwe naam voor de Wet Generieke Digitale Infrastructuur. Deze wet, die nog bij de Tweede Kamer moet worden ingediend, verplicht overheidsorganisaties om aan te sluiten op bepaalde onderdelen van een landelijke digitale infrastructuur, zoals inlogmiddelen. Deze wet heeft veel raakvlakken met een andere verplichting: de Europese eIDAS-verordening, die overheidsorganisaties verplicht om het mogelijk te maken dat EU-inwoners kunnen inloggen met hun eigen, nationale digitale inlogmiddel.
- **Wet Modernisering Elektronische Bestuurlijk Verkeer:** Deze wet, die nog in voorbereiding is, heeft als doel om elektronische communicatie met de overheid de regel te maken, in plaats van de uitzondering.
- **Omgevingswet:** De Omgevingswet bundelt verschillende wetten en regels voor ruimtelijke ordening, maar stelt daarnaast ook nieuwe eisen aan de informatievoorziening van gemeenten.
- **Decentralisaties Sociaal domein:** Sinds 2015 zijn gemeenten door de “driedecentralisaties” verantwoordelijk voor de jeugdzorg, WMO en de Participatiewet. Hoewel deze transitie inmiddels al een aantal jaar geleden heeft plaatsgevonden, wordt nog hard gewerkt aan het vormgeven van nieuwe processen en afspraken, op basis van de wet- en regelgeving die

daarbij van belang is. Ook deze landelijke ontwikkeling vraagt om een informatievoorziening die dit kan ondersteunen.

- **Besluit digitale toegankelijkheid overheid:** Nederlandse overheidsinstanties ('openbare diensten') mogen bij het aanbieden van digitale diensten geen onderscheid maken tussen personen met en zonder handicap of chronische ziekte. Het Besluit digitale toegankelijkheid overheid voorziet in specifieke voorschriften met betrekking tot de toegankelijkheid van websites en mobiele applicaties van overheidsinstanties. Het besluit is een uitwerking van de Europese Toegankelijkheidsrichtlijn.
- **E-privacyverordening:** Met dit voorstel introduceert de Europese Commissie strengere privacyregels voor elektronische communicatiediensten om het privéleven van mensen beter te beschermen. Tegelijkertijd beoogt de Commissie nieuwe kansen te creëren voor het bedrijfsleven. Het voorstel is een specificatie van en een aanvulling op de nieuwe Europese privacyregels die in 2016 werden vastgesteld aan en maakt deel uit van het e-privacy pakket.

In vogelvlucht een opsomming van wetgeving die op gemeenten afkomen of al zijn gekomen. Ongetwijfeld zal er meer (nieuwe) wetgeving ontstaan tijdens de looptijd van deze Informatiestrategie, die vraagt om nieuwe ontwikkelingen of aanpassingen in onze informatievoorziening. Belangrijk is, dat wij continu op de hoogte blijven van wetgeving en er tijdig op anticiperen.

Ontwikkelingen komen echter niet alleen bij het Rijk of de Europese Unie vandaan. Ook gemeenten werken actief aan ontwikkelingen van de informatievoorziening. Zo worden in het programma *Gemeentelijke Telecommunicatie (GT)*¹ door verschillende gemeenten gezamenlijke aanbestedingen gedaan voor telecommunicatiemiddelen en kantoorautomatisering van deelnemende gemeenten. Verschillende ontwikkelingen zijn daarnaast door de VNG samengebracht in de Digitale Agenda 2020. In deze agenda staan verschillende praktische ondersteuningsmiddelen voor gemeenten, bijvoorbeeld rondom de inrichting van websites, hulp bij het implementeren van standaarden en handvatten voor nieuwe wet- en regelgeving. In 2017 is ook het VNG-programma *Samen Organiseren* van start gegaan. Doel van dit programma is om in meer zaken gezamenlijk op te trekken, zodat complexe zaken samen worden aangepakt en hiermee winst geboekt kan worden. De zaken die binnen dit programma worden opgepakt, zijn behoorlijk divers. Voor een deel gaat het om functionele producten, zoals gezamenlijke burgerzakenformulieren. Maar ook in de informatie-inrichting worden gezamenlijke initiatieven genomen, bijvoorbeeld rondom *Common Ground*, een nieuwe manier om techniek en informatievoorziening te organiseren. Deze ontwikkelingen binnen de VNG gaan natuurlijk ook niet aan ons voorbij en vragen om een informatievoorziening die hierin mee ontwikkelt.

Naast al deze ontwikkelingen, worden gemeenten ook steeds strenger beoordeeld. De gemeenten worden streng beoordeeld op de beveiliging van de informatievoorziening en de bescherming van privacy, zowel door toezichthouders als door media en inwoners.

Zo stelt de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) regels aan persoonsgegevens die door de gemeente worden verwerkt. Datalekken en problemen in de informatiebeveiliging worden breed verslagen in de media en zorgen voor de nodige politieke aandacht. En dat is niet voor niets, zowel financieel als bestuurlijk gezien kunnen datalekken en informatiebeveiligingsproblemen grote gevolgen hebben. Bij de ontwikkeling van de informatievoorziening is de bescherming van privacy en de beveiliging van informatie dan ook een belangrijke randvoorwaarde, waarbij externe normen als de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) geïmplementeerd en beheerd moeten worden.

¹ GT wil voor gemeenten in Nederland telecommunicatie- en ICT-diensten van de beste kwaliteit tegen de laagste kosten te realiseren. De projectgroep GT van VNG Realisatie voert GT uit. Deelname aan GT staat open voor alle gemeenten. Hoe meer gemeenten meedoen, hoe groter de kans op gunstige voorwaarden waaronder contracten worden gesloten.

1.2 Ontwikkelingen en maatschappelijke trends

De wereld verandert continu. In de afgelopen decennia heeft onze samenleving zich ontwikkeld van een redelijk homogene, geordende en stabiele samenleving naar een samenleving met enorme variëteit en diversiteit. Ze wordt complexer en in veel opzichten gefragmenteerder. Dat betekent het nodige voor de samenleving, voor de (groepen) mensen die er deel van uitmaken, maar ook voor het openbaar bestuur². We leven in een tijd van turbulente maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen en het verschuiven van de macht naar de klant c.q. burger. En het verschil tussen online en offline vervaagt. Zonder te weten wat het precies betekent, leven we daardoor steeds meer in een digitale samenleving. Digitale technologieën veranderen de manier waarop docenten lesgeven, hoe dokters en patiënten met elkaar praten, waar politici over debatteren en hoe mensen nieuws delen. Achter de schermen werken algoritmen en kunstmatige intelligentie op manieren die we vaak niet eens herkennen. Onze samenleving wordt op deze manier compleet anders ingericht. Er worden meer en hogere eisen gesteld aan de informatievoorziening van gemeenten. Inwoners, organisaties en ondernemers verwachten van een gemeente dezelfde digitale mogelijkheden als van bedrijven. Zij verwachten een overheid die snel, efficiënt en klantgericht werkt. Een overheid waar plaats-, tijd- en apparaatonaafhankelijk zaken geregeld kunnen worden.

Daarnaast ontstaan ook nieuwe technologieën of benaderingen, zoals Blockchain, Internet of Things en SmartCities. Een ontwikkeling vindt ook plaats in de manier waarop tegenwoordig naar data wordt gekeken: niet als een statisch geheel van gegevens die ergens zijn opgeslagen, maar als waardevolle bron van informatie die gebruikt kan worden. Big data-analyse, het beschikbaar stellen van open data en de ontwikkeling naar datagedreven gemeenten stellen nieuwe eisen aan de manier waarop gemeenten omgaan met hun informatie. Niet van al deze ontwikkelingen is duidelijk welk effect deze zullen hebben op gemeentelijke organisaties. Wat wel steeds duidelijker wordt, is dat gemeenten uitgedaagd worden om deze ontwikkelingen mee te nemen in de informatievoorziening die de gemeentelijke dienstverlening ondersteunt.

Ook zijn er maatschappelijke trends die van invloed zijn op de overheid als informatieproducent. Actueel zijn de decentralisaties in de zorg, waar de gemeentelijke overheid de rol heeft gekregen van regieorganisatie: taken die burgers direct raken worden door derden uitgevoerd terwijl de gemeente verantwoordelijk blijft. De keten die hiervoor is ingericht, brengt informatievraagstukken met zich mee: het eigenaarschap van dossiers met informatie over cliënten, het delen van privacygevoelige informatie, informatiebeveiliging en bewaartermijnen van de dossiers ('het recht om vergeten te worden' en 'het recht op inzage').

Dit vraagt duidelijke afspraken over taken, rollen en verantwoordelijkheden. Het uitblijven daarvan kan leiden tot juridische en financiële risico's (aansprakelijkheid als gegevens van cliënten op straat komen te liggen) en imagoschade (een onbetrouwbare overheid).

Tabel 1 Overzicht maatschappelijke en ethische thema's

Thema	Vraagstuk
Privacy	Gegevensbescherming, digitaal huisrecht, mentale privacy, surveillance, doelverschuiving
Autonomie	Keuzevrijheid, vrijheid van meningsuiting, manipulatie, paternalisme
Veiligheid	Informatieveiligheid, identiteitsfraude, fysieke veiligheid
Controle over technologie	Controle en inzicht in algoritmen, verantwoordelijkheid, onvoorspelbaarheid
Menselijke waardigheid	Dehumanisatie, instrumentalisering, de-skilling, de-socialisatie, werkloosheid
Rechtvaardigheid	Discriminatie, uitsluiting, gelijke behandeling, stigmatisering
Machtsverhoudingen	Oneerlijke concurrentie, uitbuiting, relatie consument-bedrijf

Bron: Rathenau Instituut

² <https://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/trends-en-ontwikkelingen/>

1.3 Trends informatievoorziening

Ook de wereld van informatievoorziening staat niet stil. In tegendeel, de veranderingen volgen elkaar in een steeds sneller tempo op. Onderstaand staan een aantal digitaliseringstrends³ genoemd:

1. robotica;
2. het Internet of Things (IoT);
3. biometrie;
4. persuasieve technologie;
5. digitale platformen (inclusief blockchain);
6. virtual en augmented reality en sociale media;
7. big data en algoritmen; en
8. kunstmatige intelligentie (AI).

Deze trends brengen kansen met zich mee. Te denken valt aan sensortechnologie, waarbij kledingcontainers pas geleeft worden wanneer deze vol zijn. Een ander voorbeeld is op het vlak van schuldhulpverlening, door gebruik van big data en algoritmen kan in een vroegtijdig stadium (preventief) problematiek 'gezien' worden. Naast bekende IT-gerelateerde maatschappelijke thema's, zoals privacy en veiligheid, gaat het daarbij om – voor het IT-domein opkomende – thema's, zoals autonomie, rechtvaardigheid, menselijke waardigheid, controle over technologie en machtsverhoudingen.

Door het Rathenau Instituut is hier onderzoek naar uitgevoerd en zijn er aanbevelingen gedaan in het rapport *Doelgericht digitaliseren, Hoe Nederland werkt aan een digitale transitie waarin mensen en waarden centraal staan* (Kool, L., E. Dujso, en R. van Elst (2018)). In onze Informatiestrategie wordt rekening gehouden met de aanbevelingen en het tempo dat de Nederlandse overheid hierin volgt. In hoofdstuk 3 is dit verder uitgewerkt.

1.4 Missie, visie en kernwaarden

In 2019 zijn een gezamenlijke missie en visie vastgesteld voor de werkmaatschappij, verwoordt in het document WIJ ZIJN 8KTD. Dat is vertaald in onze **missie**:

Samen werken wij aan een omgeving waar iedereen prettig kan wonen, leren, werken en recreëren.

En in onze **visie**:

Wij zijn een **moderne, transparante, innovatieve** en **professionele** organisatie die inspeelt op de behoefte van de mensheid en elkaar.

Belangrijke **kernwaarden** daaruit zijn leidend voor de inrichting van de informatievoorziening.

Werken met plezier, de mens centraal, samenwerken, verantwoordelijkheid nemen en krijgen en betrouwbaar zijn.

1.4.1 Ambitie Dienstverlening

In de afgelopen periode is veel energie gestoken in het nieuwe dienstverleningsplan. Dat is veel meer opgesteld vanuit de gedachte dat dienstverlening van ons allemaal is en niet alleen een feestje van de 'voorkant', de team Publieksdiensten. De ambitie in het plan is als volgt geformuleerd:

De medewerkers van de gemeenten Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel zijn in 2022 **doelgroepbewust** en **klantgericht**. Daardoor zijn zij effectieve dienstverleners. Processen zijn ingericht vanuit de behoefte en de verwachting van de verschillende doelgroepen. Huidige werkwijzen en processen worden geanalyseerd en opnieuw ingericht.

³ <https://www.rathenau.nl/nl/digitale-samenleving/doelgericht-digitaliseren>

(Technische) ontwikkelingen worden hierbij constant meegenomen: er wordt continu snel ingespeeld op de veranderende wereld. We focussen ons hierbij op nieuwe technieken en innovaties. Ofwel: Het simpel, toegankelijk, begrijpelijk en vriendelijk maken van onze gemeenten. Deze ambitie sluit aan bij de vernieuwde visie en missie zoals deze in 2019 voor 8KTD zijn opgesteld.

In onze Informatiestrategie staan de missie, visie, kernwaarden en de ambitie van de organisatie op het gebied van dienstverlening centraal en zijn uitgewerkt in de uitgangspunten van onze Informatiestrategie.

2 Wat is de strategie?

Gemeenten staan in het centrum van allerlei ontwikkelingen, op diverse terreinen. Data en informatietechnologie zijn geen 'losgezongen' bètagebieden meer, maar steeds meer verweven met de inhoud en vervlochten met de opgaven waar gemeenten zich voor gesteld zien. Ook binnen onze organisatie is de samensmelting van informatiebeleid in de inhoudelijke beleidsvelden steeds beter merkbaar. De komende jaren zal deze beweging zich doorzetten. Waar inhoud samenkomt met informatievoorziening en ICT, ontstaat een samenhangend geheel van strategie en executie, van plannen en uitvoering, van het wat en het hoe. Deze ontwikkeling is onomkeerbaar, maar niet altijd vanzelfsprekend in de praktijk. De 'continue verandering' vraagt om een nieuwe kijk op de inrichting van de gemeentelijke organisatie. Een krachtige informatievoorziening is daarin een strategisch middel. Deze Informatiestrategie geeft richting aan de informatievoorziening voor de komende jaren.

2.1 Onze droom

De eerder genoemde ontwikkelingen en trends in combinatie met maatschappelijke ontwikkelingen (zoals vergrijzing) zorgen ervoor, dat gemeenten veel sneller moeten acteren om bij te blijven en tijdig op deze ontwikkelingen inspeelt. Onze droom is dan ook:

een informatievoorziening zonder belemmeringen

Onze ambitie is dat informatie op ieder moment en elke locatie eenvoudig beschikbaar is. Gepersonaliseerd, juist en in samenhang. Medewerkers met moderne voorzieningen kunnen prettig werken en onze inwoners en ondernemers staan maximaal centraal. We durven te innoveren, beslissingen te nemen op basis van data en dienstverlening zoveel als mogelijk volledig digitaal aan te bieden en te verwerken.

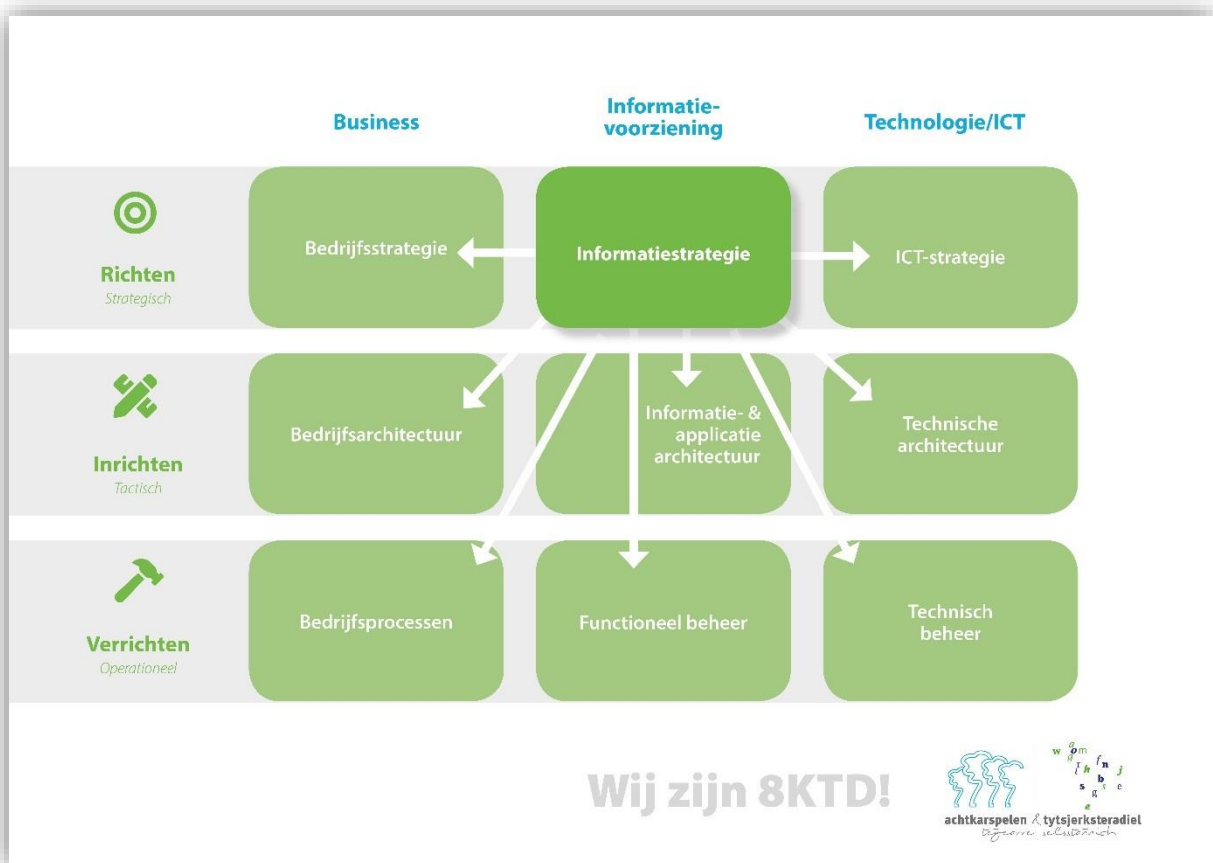
In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de positie van informatievoorziening, omdat de juiste positie cruciaal is om de organisatie(s) mee te kunnen nemen in de snelheid van veranderingen op het gebied van informatietechnologie, in de meest brede zin van het woord. Als ook voor het aansluiten op en succesvol laten slagen van projecten uit de organisatie(s) op dit terrein.

Groene verhuizingen

Processen worden in toenemende mate bepaald door digitale innovatie. Binnen Burgerzaken werd veel met en op papier gewerkt. Verhuizingen werden via internet doorgegeven, vervolgens afgedrukt en handmatig door de medewerker in de Burgerzaken-applicatie opgevoerd. De huidige ontwikkelingen maken het mogelijk, dat wanneer een verhuizing digitaal is doorgegeven, deze automatisch in de Basisregistratie Personen (BRP) is verwerkt. Daar komt geen handmatige handeling meer aan te pas. Dit zijn de zgn. groene verhuizingen.

2.2 Positie informatievoorziening

Ondanks de focus op informatievoorziening, kan en mag dit document niet los gezien worden van de vraagstukken op het gebied van bedrijfsvoering, procesoptimalisering en dienstverlening. Dit is weergegeven in figuur 1 (volgens het 9-vlaks model van Rik Maes).



Figuur 1 Positie informatiemanagement in verhouding tot andere domeinen

In de kolom Bedrijfsvoering bevinden zich de primaire processen van de organisatie. Aan de andere kant bevindt zich de ICT. De kolom Informatievoorziening is de verbindende schakel tussen de informatiebehoeften van de Bedrijfsvoering en de mogelijkheden op het gebied van ICT. Dit plan positioneren we in de middelste kolom op strategisch niveau. Zoals in de figuur hierboven is te zien, dat informatiemanagement raakvlakken heeft met alle beleidsterreinen in de organisatie; *informatiestrategie is dan ook van ons allemaal.*

2.3 Strategische uitgangspunten in relatie tot onze visie

Als we onze ambitie van een informatievoorziening zonder belemmeringen koppelen aan de missie en visie komen we tot een aantal strategische uitgangspunten als kaders om de ambitie te realiseren.

Strategische uitgangspunten in relatie tot onze visie

Onze informatievoorziening is **modern**:

1. Digitaal werken is de norm binnen de modern werkende gemeentelijke organisatie. Wij richten onze informatievoorziening, gegevensverwerking en -uitwisseling digitaal in.
2. Onze medewerkers werken veilig en locatieonafhankelijk, bijv. gemeentehuis, thuis, bij de klant (keukentafelgesprek).
3. We zetten in op meer zelfservice, uit oogpunt van snelheid en gemak. Burgers en bedrijven kunnen, daar waar het kan en mag, hun producten en diensten digitaal met ons afhandelen. We organiseren een vangnet voor mensen die hiertoe niet in staat zijn en/of die niet willen.

Onze informatievoorziening is **transparant**:

4. Wij geven inzicht in de gegevens die de gemeente van burgers en bedrijven heeft.

Onze informatievoorziening is **innovatief**:

5. In aansluiting op onze organisatievisie, behoort 8KTD wat innovatie betreft tot een slimme volger of de vroege meerderheid. Kansen en verplichtingen die voortkomen uit bijvoorbeeld NL Digitaal, NL Digibeter, Samen Organiseren en Common Ground worden – indien van toepassing – vroegtijdig omarmd.

Onze informatievoorziening is **professioneel**:

6. We onderzoeken waar samenwerking met ketenpartners voordelen biedt.
7. De informatievoorziening is geschikt voor gegevensuitwisseling met meerdere uitvoerings- en samenwerkingspartners. We sluiten daarmee aan op de Common Ground beweging in Nederland.
8. Onze informatievoorziening passen we continu aan de behoeften van de verschillende doelgroepen passend bij de ambities van de organisatie over dienstverlening.

3 Wat is de uitdaging?

De samenleving verandert. Ook de verhoudingen tussen overheid, bedrijfsleven en de inwoner veranderen. De inwoner wil zaken kunnen doen op het moment en op de manier, wanneer het hem of haar schikt. Met bedrijven, met andere inwoners en met de overheid. Het is de uitdaging van de overheid om de voorwaarden te scheppen dat de inwoner dat ook kan, overigens in samenspraak met andere maatschappelijke actoren. Zoals het rapport *Maak Waar*⁴ ook duidelijk aangeeft gaat het daarbij om denken en doen in samenhang. De verandering houdt ook niet op, dus ook de dienstverlening van de overheid zal constant in beweging moeten blijven. Permanent bèta in dienstverlening en ook de bijbehorende (al dan niet digitale) voorzieningen! Wil de overheid zich niet buitenspel zetten in de informatiesamenleving, dan zal zij haar dienstverlening verregaand moeten digitaliseren en de publieke taken zodanig moeten inrichten dat de behoeften, vragen en voorkeuren van de inwoners centraal komen te staan. En dus niet het systeem, de openingstijden of de voorkeurskanalen van de overheid of haar samenwerkingspartners.

De Nederlandse overheid heeft zich uitgesproken voor een digitale toekomst waarin iedereen kan meedoen. Dit wordt *digitale inclusie* genoemd. Het gaat dan over het werken met digitale apparaten zoals smartphones of tablets. En het gebruiken van digitale overheidsdiensten. Daarom zijn vier hoofddoelen bepaald:

1. digitale diensten voor iedereen makkelijker maken;
2. mensen helpen om met digitalisering om te gaan;
3. uitleggen wat de gevolgen van digitalisering zijn;
4. samenwerken met bedrijven en andere organisaties.

Dit betekent dat we weliswaar inzetten op digitalisering, maar dat er ook wel degelijk rekening wordt gehouden met de inwoners, ondernemers én medewerkers die juist niet mee kunnen. Zeker met het oog op de stijgende vergrijzing en het hoge percentage van laaggeletterden in onze gemeenten. De uitgangspunten zullen de komende jaren meer gestalte moeten krijgen.

We haken aan op de ambities van onze organisatie over dienstverlening, waarin we onze klant centraal stellen. Het is van uiterste belang dat we zorgen voor de veiligheid van onze data en de data die met ons worden gedeeld en willen dit op een innovatieve en transparante wijze doen. Om dit te kunnen realiseren en waarborgen moeten onze architectuur en inrichtingsprincipes een stevig fundament zijn. Hiervoor is het essentieel, dat we de komende jaren inzetten op de volgende pijlers:

- [Maximaal de klant centraal](#)
- [Borgen publieke waarden in de digitale samenleving](#)
- [Digitale transformatie en innovatie](#)
- [Architectuur- en inrichtingsprincipes](#)

In de volgende paragrafen volgt een uitwerking van deze pijlers. We maken verbinding met onze gezamenlijke visie, waarin *modern, transparant, innovatief* en *professioneel* dé waarden zijn waar we onze uitgangspunten op baseren.

⁴ Adviesrapport van de Studiegroep Informatiesamenleving en Overheid over het functioneren van de digitale overheid in relatie tot de snelle digitalisering van de samenleving.

3.1 Pijler *Maximaal de klant centraal*

In de afgelopen periode is veel energie gestoken in het nieuwe dienstverleningsplan. Dat plan is veel meer opgesteld vanuit de gedachte dat dienstverlening van ons allemaal is en niet alleen een feestje van de 'voorkant', het team Publieksdiensten.

De ambitie van de organisatie op het gebied van dienstverlening vertalen we als zodanig, dat de inwoner een optimale (klant)beleving wil ervaren. Er is aansluiting bij de behoeften van de medewerker om het werk goed uit te kunnen voeren, het KCC zorgt ervoor dat inwoners bij het eerste klantcontact direct naar behoefte kunnen worden geholpen. En tot slot, het mogelijk maken van gepersonaliseerde dienstverlening. Dit zijn de belangrijkste doelen. Het betekent voor de informatievoorziening dat de systemen zoveel mogelijk daarop aan moeten sluiten en dat een integraal klantbeeld beschikbaar moet zijn (zie ook § 3.2.1).

Ondertussen geven de ambities waaraan de gemeenten zich hebben verbonden in het landelijke programma, richting aan overheid brede dienstverlening in 2020.

Ambities waarin:

- digitale zelfservice als uitgangspunt geldt;
- dienstverlening op maat wordt geleverd als het toegevoegde waarde biedt;
- de burger participeert en de overheid faciliteert;
- alle overheidszaken via mijn overheid.nl worden geregeld;
- er één infrastructuur is voor één overheid;
- ketensamenwerking verder wordt doorgevoerd met het oog op administratieve lastenverlichting, besparingen en betere prestatie.

3.1.1 *Digitale identiteit*

De VNG Taskforce Samen Organiseren heeft een werkgroep Digitale Identiteit ingesteld om vanuit de maatschappelijke opgave een gemeentelijke beleidsvisie te ontwikkelen op de Digitale Identiteit. Dit heeft geleid tot het position paper Digitale Identiteit⁵.

Om onze eigen dienstverlening beter te ondersteunen en aan te sluiten bij de maatschappelijke behoefte, is de introductie van een veilige, betrouwbare digitale identiteit dringend geweest. DigiD volstaat niet langer. Het heeft niet de status en het vertrouwen van het paspoort. Je kunt er geen hypotheek mee afsluiten, niet het rijbewijs verlengen, geen toeslagen of uitkering mee aanvragen en geen bankzaken mee afhandelen.

⁵ <https://vng.nl/sites/default/files/20180214-positionpaper-digitale-identiteit.pdf>

De bedoeling

De term *bedoeling* is geïntroduceerd in het boek *Verdraaide organisatie* (2012) van Wouter Hart en Marius Buiting. Het woord gaat verder dan termen als missie of doel. Je kunt je een doel stellen, maar de vraag 'Is dit de bedoeling?' helpt je om bij jezelf na te gaan of het doel ook 'klopt'. Een doel kan bijvoorbeeld zijn om een ICT-systeem op tijd in te voeren, maar als de mensen niet begrijpen wat daardoor voor wie in de echte leefwereld beter wordt, is het de vraag of dat doel bijdraagt aan de bedoeling.

Een citaat uit *Anders vasthouden* van Wouter Hart: "De bedoeling van een organisatie ligt niet in het uitvoeren van het primaire proces, niet in het aanbod van dat onderwijs of de levering van die zorg. Maar in iets wat daar nog achter ligt: het gaat om de betekenis van die zorg of dat onderwijs in het leven van die ander." Onze organisaties zijn een dienstverlenende organisaties, waarbij het maatschappelijk belang voorop staat, maar wat is 'de bedoeling'? Vragen wij, bij alles wat we doen, ons af of het bijdraagt aan wat we bedoelen? Juist dit zal helpen bij het vinden van een professioneel antwoord op een voorliggend vraagstuk, doordat de professional 'aansluiten bij' de werkelijke situatie en tegelijkertijd 'bijdraagt aan' de grotere opgave (Hart, 2017).



Iedere persoon, of het nu burgers of organisaties betreft, heeft daarvoor een digitale identiteit nodig, naast de analoge. Een digitale identiteit die bruikbaar is via alle kanalen die voor de dienstverlening worden gebruikt.

Willen we zaken doen optimaal ondersteunen, dan zal de Digitale Identiteit het ook mogelijk moeten maken om stukken en transacties te kunnen accorderen met een rechtsgeldige ondertekening. En dit alles op een manier, waarbij de burger centraal staat en zelf de regie heeft op de dienstverlening en de daarvoor benodigde gegevens. De burger bepaalt dus wie welke gegevens krijgt voor welke doel en voor hoelang en dat begint met de (gegevens van de) Digitale Identiteit. De drie elementen van de Digitale Identiteit zijn:

- identificatie en authenticatie in alle contexten en langs alle kanalen (eIDAS, eHerkenning, IRMA, ed);
- accordering en ondertekening van stukken of transacties, zodat deze rechtsgeldig zijn en voldoende betrouwbaar in het maatschappelijk verkeer tot op het hoogste niveau en
- regie op gegevens (en de diensten die de burger afneemt). Zie kader en bijlage 2 voor de principes.

Deze drie elementen zijn onderdeel van onze Informatiestrategie en zijn terug te vinden in de uitgangspunten van *Maximaal de klant centraal*.

3.1.2 Klantbeeld en zaakgericht werken

Om een inwoner en een onderneming maximaal van dienst te zijn is een klantbeeld gewenst. Om dienstverlening te faciliteren, is het van belang om de status van een productaanvraag te kennen. Alle productaanvragen, alle contactmomenten en basisinformatie (NAW) over de persoon of het bedrijf vormen een klantbeeld. Dit beeld kan opgebouwd worden uit deel-klantbeelden vanuit de verschillende clusters en teams. Medewerkers en klant zien in één overzicht alle contactmomenten, inclusief documenten. Zaakgericht werken is een vorm van procesgericht werken waarbij de informatie en documenten die tijdens het proces worden ontvangen en gecreëerd, samen met informatie over het proces, worden geregistreerd als 'zaak' en uniform kunnen worden ontsloten naar alle betrokkenen. Met andere woorden: zaakgericht werken is procesmatig samenwerken met de zaak als middelpunt. Met een standaard werkwijze en alle informatie op één plek, in digitale vorm. De front- en backoffice (en werkprocessen) moeten zo georganiseerd worden dat de klant daardoor doelmatig en deskundig geholpen wordt. Dan draagt zaakgericht werken echt bij aan de dienstverleningsdoelstellingen. Meer over zaakgericht werken en Common Ground is te lezen in § 3.4.2.

Regie op gegevens

Ieder individu beheert zelf z'n persoonsgegevens, bekijkt ze en corrigeert ze en bepaalt met welk doel zij of hij deze voor welke periode deelt met verwerkende partijen zoals gemeenten, dokters en instellingen. Hoe mooi zal dat worden?

Het ministerie van BZK tuigde een project Regie op Gegevens (RoG) op. RoG richt zich op één specifieke vorm van regie: eigen overheidsgegevens digitaal delen met organisaties buiten de overheid. Haalbaar is het nog niet.

Belangrijke principes RoG

Essenties voor de praktijk zijn:

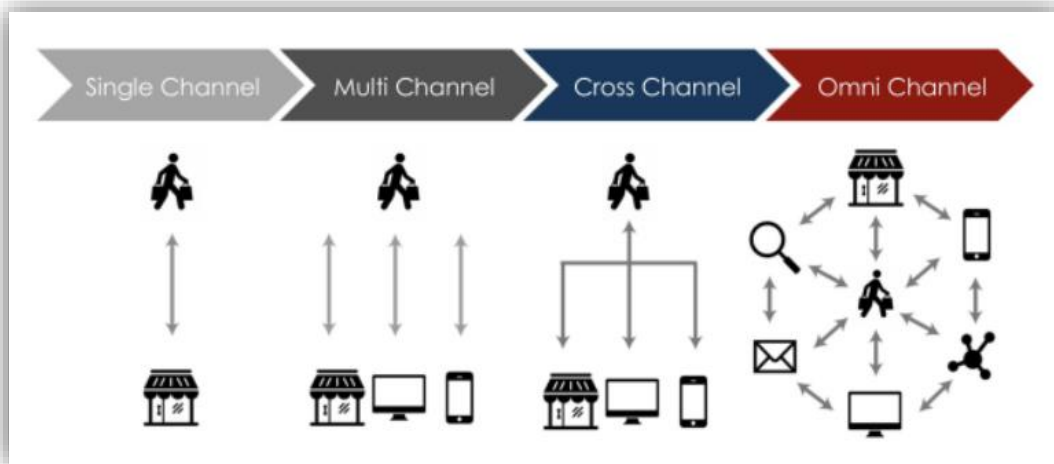
- Sturing: alles staat of valt met het creëren van draagvlak onder de overheden, een goed governance model, een strakke regie en een strikte handhaving.
- Stelsels: onafhankelijkheid van overheid en markt, neutraliteit, openheid, inclusie.
- Architectuur: decentrale en gedistribueerde benadering, waarbij de burger via een centraal toegangspunt regie voert over data op vele plekken, met eenvoud in gebruik.
- Technisch: schaalbaarheid, voorkomen van 'lock in' situaties.
- Burger kan kiezen uit gecertificeerde regie-apps die aan basisvoorwaarden voldoen.
- Toepassingen ontsluiten alle benodigde overheden, eventueel ook bedrijven.

Bron: iBestuur magazine, nummer 33, januari 2020

3.1.3 Kanaalstrategie

De koning zegt het, de Agenda Digitale Overheid zegt het, de Nationale ombudsman zegt het namens de inwoners. En – minstens zo belangrijk – de gemeenten willen het: de dienstverlening aan inwoners en ondernemers moet beter. VNG Realisatie ontwikkelt samen met de gemeenten een aanpak voor passende dienstverlening. Een effectief hulpmiddel daarbij is een doordachte kanaalstrategie.

VNG Realisatie geeft aan dat de gemeenten gezamenlijk hebben vastgesteld wat zij verstaan onder passende dienstverlening: *“Dat is dienstverlening die aansluit op de wensen en behoeften van de inwoners en ondernemers. Een vindbare, toegankelijke en begrijpelijke overheid voor iedereen is een basisvoorwaarde.”*



Eén van de middelen om het doel te bereiken is het ontwikkelen van een kanaalstrategie. De klant wil één overheid zien, één dienstverlening en één organisatie. Voor een optimale klantreis moeten die kanalen in logische en soepele samenhang met elkaar staan. Door het meten van de kanalen kan op basis van de inzichten strategische keuzes gemaakt worden en continu het klantcontact verbeterd worden. Het kan hierdoor op korte en langere termijn sociaal, maatschappelijk, economisch en financieel rendement opleveren.

Tilburg en Rotterdam zijn voorbeelden van gemeenten die bezig zijn met een kanaalstrategie. De route richting omnichannel is een veelzijdig vraagstuk; het gaat over strategie, techniek, organisatie, middelen. Hoe breng je daar samenhang in?

Er is techniek nodig om één onderliggend systeem voor omnichannel te bouwen, waarmee inwoners een wow-service geboden kan worden. Er is al veel ontwikkeld binnen en buiten gemeenten, maar de crux is hoe alles op een slimme manier aan elkaar geknoopt wordt. Deze ontwikkelingen volgen we nauwlettend en stemmen regelmatig af met de klantadviseurs Dienstverlening om de klant zo goed mogelijk te kunnen bedienen via het kanaal, dat zij wenst.

3.1.4 *Uitgangspunten Maximaal de klant centraal*

Vanuit deze pijler formuleren we de volgende uitgangspunten:

Uitgangspunten *Maximaal de klant centraal*

1. Om de burger maximaal centraal te kunnen zetten en zelf regie te laten voeren op de dienstverlening, zetten we ons in om alle 3 elementen van de Digitale Identiteit te waarborgen, te weten:
 - identificatie en authenticatie in alle contexten en langs alle kanalen;
 - accordering en ondertekening van stukken of transacties, zodat deze rechtsgeldig zijn en voldoende betrouwbaar in het maatschappelijk verkeer tot op het hoogste niveau en
 - regie op gegevens (en de diensten die de burger afneemt).
2. Het zaakgericht werken vindt plaats vanuit de vakapplicaties, niet meer vanuit de midoffice. Het midoffice zaaksysteem wordt alleen nog gebruikt als backoffice workflow management systeem voor gemeentelijke processen waarvoor geen specifieke vakapplicatie is.
3. Als kanaalstrategie kiezen we voor omnichannel om zodoende zo goed mogelijk aan te sluiten op de wensen en behoeften van de inwoners en ondernemers van onze gemeenten.
4. We werken zichtbaar samen met onze ketenpartners, medeoverheden en binnen de gemeente, zodat inwoners en ondernemers integrale dienstverlening ervaren.
5. We werken zaakgericht, de zaak staat centraal. Gecombineerd met een aantal basisgegevens kan er een klantbeeld gevormd worden, ten gunste van onze inwoner, ondernemer en medewerker.
6. We bedienen inwoners en ondernemers zo goed als mogelijk op het kanaal dat zij kiezen, vanuit het principe 'online waar het kan en persoonlijk waar het moet'.
7. We maken gebruik van nieuwe technologische mogelijkheden, zodat wij passende, proactieve dienstverlening kunnen bieden.
8. We richten de (digitale) dienstverlening in op de reis die inwoners maken en daarbij houden we rekening met de omgeving binnen en buiten de gemeente. Landelijk wordt dat ook wel 'van buiten naar binnen denken' genoemd.
9. We zetten data slim in om proactieve en preventieve dienstverlening vanuit klantprofielen mogelijk te maken.
10. We hebben oog voor de verschillende omstandigheden en behoeften van inwoners, zoals: laaggeletterdheid, transparantie, maatwerk, integraliteit, eenvoud, stakeholders, etc. We bieden toegankelijke en begrijpelijke dienstverlening zodat iedereen eenvoudig zaken met ons kan doen.
11. We maken gebruik van landelijke standaarden en oplossingen, waardoor onze dienstverlening eenduidiger, veiliger en goedkoper wordt.

3.2 Pijler *Borgen publieke waarden in de digitale samenleving*

De verregaande digitalisering van de samenleving roept fundamentele ethische en maatschappelijke vraagstukken op. Overheid, bedrijfsleven en samenleving zijn nog niet adequaat uitgerust om met deze nieuwe vragen om te gaan. Daardoor komen belangrijke publieke waarden en mensenrechten als privacy, gelijke behandeling, autonomie en menselijke waardigheid onder druk te staan. Het wordt volgens het Rathenau Instituut tijd om de invloed te onderkennen van digitalisering op de samenleving. Data en software beïnvloeden beslissingen en gedrag. Nepnieuws speelt een rol bij verkiezingen. Platformen zoals Airbnb, Facebook en Uber verzamelen informatie over ons en beïnvloeden onze keuzes. Slimme speelgoedpoppen en smart-tv's luisteren met ons mee. Robots in de zorg roepen de vraag op of we recht hebben op menselijk contact. De virtuele en fysieke wereld raken volledig met elkaar verweven.

3.2.1 *Informatieveiligheid en privacy*

Informatieveiligheid en privacy worden meer en meer een aandachtspunt. Gezien de toenemende complexiteit van dreigingen en aanvallen zijn conventionele beveiligingsmaatregelen steeds vaker niet meer toereikend. Om geavanceerde dreigingen, zowel van binnen als buiten de organisatie, te kunnen adresseren is het essentieel om over de juiste hulpmiddelen en processen te beschikken, waarmee dreigingen en aanvallen in een zeer vroeg stadium gedetecteerd kunnen worden. Op basis van deze vroegtijdige detectie kan er actie worden ondernomen om de aanval zo snel mogelijk te stoppen of zelfs te voorkomen.

We volgen hierin de Nederlandse Agenda van de Rijksoverheid⁶. Voor de overheid betekent de agenda vooral: een krachtige regierol, stimuleren en voorwaarden scheppen, zodat bedrijfsleven en burgers hun eigen digitale veiligheid en weerbaarheid kunnen vormgeven.

Het informatiebeveiligingsbeleid geldt voor alle processen van de gemeente en borgt daarmee de informatievoorziening gedurende de hele levenscyclus van informatiesystemen, ongeacht de toegepaste technologie en ongeacht het karakter van de informatie. Het beperkt zich niet alleen tot de ICT en heeft betrekking op het politieke bestuur, alle medewerkers, burgers, gasten, bezoekers en externe relaties.

ENSIA

ENSIA (Eenduidige Normatiek Single Information Audit) heeft tot doel het verantwoordingsproces over informatieveiligheid bij gemeenten verder te professionaliseren door het toezicht te bundelen en aan te sluiten op de gemeentelijke Planning & Control-cyclus. Hierdoor heeft het gemeentebestuur meer overzicht over de stand van zaken van de informatieveiligheid en kan het hier ook beter op sturen. De verantwoording bestaat uit de zelfevaluatie, een IT-audit, een verklaring van het College van B&W en een passage over informatieveiligheid in het jaarverslag.

Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)

Het verbeteren van informatieveiligheid blijft onverminderd van groot maatschappelijk belang. De BIO (Baseline Informatiebeveiliging Overheid) is het nieuwe normenkader voor de gehele overheid. De werkwijze van deze BIO is meer gericht op risicomanagement dan de oude BIG. Dat wil zeggen dat de clustermanagers nu meer dan vroeger moeten werken volgens de aanpak van de ISO 27001 en daarbij is risicomanagement van belang.

Dit houdt voor het management in, dat men op voorhand keuzes maakt en continu afwegingen maakt of informatie in bestaande en nieuwe processen adequaat beveiligd zijn in termen van beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid. Classificatie van risico's is hierin een belangrijk onderdeel.

⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/04/21/nederlandse-cybersecurity-agenda-nederland-digitaal-veilig>.

Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

Zeer veel organisaties gebruiken persoonsgegevens en wisselen deze uit. De belangrijkste regels voor de omgang met persoonsgegevens in Nederland zijn vastgelegd in de AVG. De AVG in de brede context heeft naast de organisatorische consequenties en de verplichting van verantwoording heel wat impact zowel op het vlak van de dataopslag, het gebruik, de beveiliging, de (uitvoering van) processen als de mensen die in de organisatie werken (cultuur en werkwijze).

3.2.2 Ethiek: rechtmatig en rechtvaardig gebruik

De verregaande digitalisering vraagt volgens het Rathenau Instituut om discussie over verantwoordelijkheden van overheid, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Nu is het maatschappelijk debat nog vooral gericht op privacy en veiligheid. Er is veel minder aandacht voor andere publieke waarden die door digitalisering evengoed onder druk staan zoals gelijke behandeling, menselijke waardigheid en ongelijke machtsverhoudingen.

Gemeenten hebben ook een belangrijke rol binnen dit debat. Zij staan als bestuurslaag het dichtst bij de burger en zien van nabij hoe de inzet van technologie de samenleving verandert. Inmiddels is een aantal gemeenten actief op dit vlak. Zo heeft Eindhoven een IoT-charter⁷ opgesteld, waarin ze de spelregels formuleert voor het verzamelen en gebruiken van data in de publieke (gemeentelijke) ruimte. Een ander voorbeeld is Amsterdam, dat werkt aan transparantie van de algoritmes die binnen de stad worden gebruikt⁸.

De nieuwe digitaliseringsgolf brengt dus nieuwe ethische en maatschappelijke uitdagingen met zich mee. Hierbij zijn belangrijke publieke waarden in het geding die nauw verwant zijn aan grond- en mensenrechten. Dat roept de vraag op of onze huidige wettelijke kaders en toezichtsarrangementen voldoende zijn toegerust om deze fundamentele rechten adequaat te beschermen. Het Rathenau Instituut onderzocht in deze studie de ethische en maatschappelijke uitdaging van digitalisering en in hoeverre de omgang met nieuwe maatschappelijke en ethische kwesties institutioneel verankerd is⁹. De analyse van het Rathenau Instituut laat zien dat om essentiële publieke waarden te borgen, het governancelandschap op het terrein van de maatschappelijke en ethische aspecten van digitalisering op meerdere plekken substantieel dient te worden versterkt.

"De belangrijkste boodschap van het Rathenau Instituut is dan ook dat de overheid, het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld nu actie dienen te ondernemen om het governancelandschap te versterken en zo publieke waarden in de digitale samenleving te kunnen blijven borgen."

Dit vertaalt zich in een aantal actielijnen, in de eerste plaats voor de Rijksoverheid, maar waar ook gemeenten zeker op moeten aanhaken. De minister voor Rechtsbescherming informeert, mede namens de staatssecretaris van BZK, de Tweede Kamer over mogelijke wettelijke waarborgen rond profilering door de overheid en richtlijnen voor de toepassing van algoritmen door de overheid.

De Agenda Digitale Overheid NL DIGIbeter 2019¹⁰ is leidend voor onze gemeenten. We volgen de ontwikkelingen nauwgezet en sluiten daar zo goed mogelijk op aan.

⁷ <https://data.eindhoven.nl/explore/dataset/eindhoven-smart-society-iot-charter/information/?flg=nl>

⁸ <https://dutchitchannel.nl/613937/kpmg-ontwikkelt-ai-in-control-om-gebruik-algoritmente-toetsen.html>

⁹ https://www.rathenau.nl/sites/default/files/2018-02/Opwaarderen_FINAL.pdf

¹⁰ <https://www.digitaleoverheid.nl/document/nl-digibeter-2019/>

3.2.3 Uitgangspunten Borgen publieke waarden in de digitale samenleving

Vanuit deze pijler formuleren we de volgende uitgangspunten:

Uitgangspunten Borgen publieke waarden in de digitale samenleving

1. Betrouwbaarheid in dienstverlening en privacy is essentieel. Daarbij werken we vanuit de 'bedoeling van de wet'. We organiseren maximale transparantie bij het verzamelen, gebruiken en verwijderen van gegevens van burgers, bedrijven en instellingen.
2. We zoeken continu evenwicht tussen verantwoord datagebruik en de ethische normen en waarden hierin. Wij zijn transparant in de processen en datagebruik.
3. De digitale veiligheid is onderdeel van de dagelijkse processen.
4. Informatiebeveiliging en cybersecurity is in de Wet Digitale Overheid verankerd, ons informatiebeveiligingsbeleid sluit hierop aan.
5. Onze informatievoorziening wordt ingericht volgens de normen van de ENSIA, BIO en AVG.

3.3 Pijler Digitale transformatie en innovatie

In deze paragraaf leggen we uit wat digitale transformatie is en wat wij verstaan onder innovatie in relatie tot informatievoorziening. De vraag is op welke wijze (onze) gemeenten kunnen innoveren met digitale technologie? En hoe we aansluiting vinden met onze visie, waarin innovatie een onderdeel is.

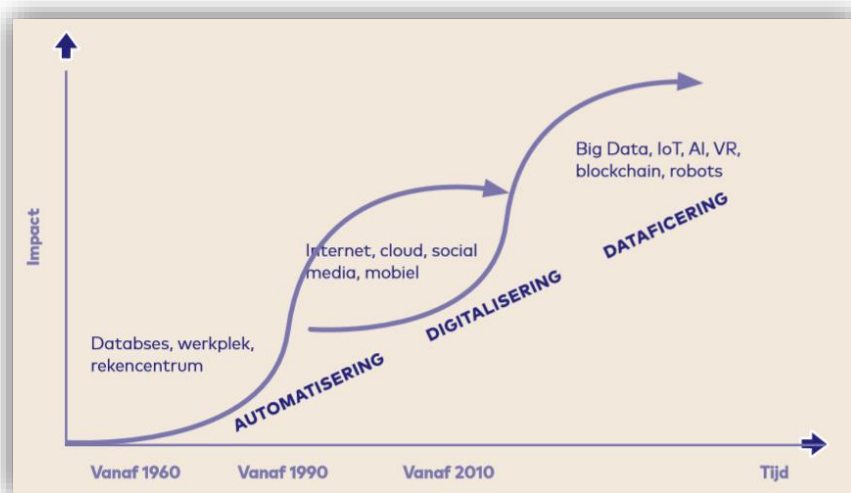
3.3.1 Digitale transformatie

Gemeenten zijn volop bezig met de digitale transformatie. Dit is een paraplubegrip voor alle activiteiten op het gebied van automatisering, digitalisering, dataficering en zelfs robotisering die plaatsvinden. De digitale transformatie is feitelijk een proces dat al een jaar of vijftig aan de gang is en waarbij globaal drie fasen te onderscheiden zijn (zie onderstaande tabel).

Technologie	Tijdvak	Opbrengst	Filosofie
Automatisering	Jaren 1970 - 1980	Efficiënte bedrijfsvoering	Meer
Digitalisering	Jaren 1990 - 2000	Klantgerichte digitale overheid	Beter
Dataficering en robotisering	Jaren 2010 en volgend	Oplossing maatschappelijke opgaven	Anders

Figuur 2 Historische drie fasen van inzet van digitale technologie (ontleend aan Red Plume)

Belangrijk in de verspreiding van de digitale technologie binnen gemeenten, is dat iedere nieuwe golf technologie 'boven op' de bestaande technologie in gebruik is genomen.



Figuur 3 Historische drie fasen van inzet van digitale technologie

Gemeenten zijn sinds een aantal jaren begonnen met het experimenteren met de invoering van technologie van sensors, het IoT, camera's, robots, kunstmatige intelligentie, big data, blockchain, drones et cetera. Een centraal kenmerk van de toepassing van al deze technologie binnen de gemeenten is het verzamelen en gebruiken van data.

Bij digitale transformatie wordt een scala aan kansen en bedreigingen voor de werkgelegenheid toegeschreven. Er is de afgelopen jaren dan ook veel onderzoek gedaan naar de effecten van digitale transformatie op de werkgelegenheid binnen organisaties. Het gaat misschien langzamer en minder ingrijpend dan gedacht, maar de eerste effecten zijn al merkbaar en waarneembaar. Er is zonder meer een (r)evolutie gaande voor onze manier van werken als gevolg van technologie en data in de komende 5 jaar.

3.3.2 *Datagedreven sturing*

We leven in een tijd van grootschalige dataverzameling en toename van technieken om deze data productief te analyseren en te gebruiken. Hier wordt volop gebruik van gemaakt. Zichtbaar is dat datagedreven sturing¹¹ (zowel binnen de gemeentelijke processen als in samenwerking met partners) leidt tot betere resultaten en innovaties. Gemeenten kunnen zo dus meer publieke waarde realiseren. De ontwikkeling van de techniek én de resultaten die geboekt worden, maken dat er sprake is van een blijvende ontwikkeling. Blijft een gemeente achter, dan verliest zij aan innovatief vermogen. Daarbij geldt dat partners van de gemeente én de samenleving zelf ook in deze ontwikkeling treden. Ze verwachten van de overheid dat zij dat ook doet. Deze constatering betekent dat alle gemeenten – groot en klein – in deze ontwikkeling zouden moeten treden.

Uit onderzoek van de VNG blijkt dat de gemeenten die vooroplopen een aantal geslaagde projecten kennen, maar zijn organisatiebreed nog niet in de fase van verankeren. Er zijn in het land mooie projecten die tot meer publieke waarde leiden. In geen van de onderzochte gemeenten is datagedreven sturing als algemene ontwikkeling binnen de organisatie al in de fase van verbreding en verankering.

Datagedreven sturing brengt serieuze risico's met zich mee. Dit vereist dat (samen met partners) aan randvoorwaarden wordt gewerkt. Risico's en ethische vraagstukken rond privacy en informatieveiligheid, keuzevrijheid, maakbaarheid, kwaliteit en eigenaarschap van data zijn aanzienlijk. Dat vereist dat gezamenlijk met de ontwikkeling van datagedreven sturing, ook aan de ontwikkeling van randvoorwaarden wordt gewerkt.

De resultaten van datagedreven sturing variëren van eenvoudige efficiencywinst door sensoren in containers, tot ingrijpende innovaties in de zorg in wijken (bijvoorbeeld door beter inzicht in de behoeften van doelgroepen). De belofte van publieke meerwaarde op basis van de huidige resultaten en de resultaten in andere sectoren, maken dat er voor gemeenten sprake is van een indringende ontwikkeling, waar iedere gemeente een positie in zal moeten kiezen.

3.3.3 *Principes voor de digitale samenleving en open standaarden*

De openbare ruimte digitaliseert. Er wordt steeds meer data verzameld en gebruikt. Door gemeenten zelf maar ook door andere partijen zoals bedrijven of kennisinstanties. Dataverzameling en -gebruik in de openbare ruimte levert allerlei dilemma's op over wat kan en juridisch mag, maar ook wat we ethisch acceptabel vinden. In hoeverre mogen gemeenten mijn gedrag aansturen op straat, wanneer ik dit niet weet? Wie is de 'eigenaar' van data, verzameld in de openbare ruimte? Gemeenten (onder anderen) hebben de taak om te zorgen voor een toegankelijke en veilige fysieke openbare ruimte. Dit geldt ook voor de toegankelijkheid en veiligheid van de digitale openbare ruimte.

Big data

De term 'big data' is iets anders dan datagedreven sturen. Big data betekent dat er gebruik gemaakt wordt van veel externe dataverzamelingen. Daarmee wordt aangegeven dat grote hoeveelheden data slim geanalyseerd worden. Bij gemeenten gaat het vaak echter (nog) niet om grote hoeveelheden data. Daarmee doet de term geen recht om de ontwikkelingen bij gemeenten mee te beschrijven.

¹¹ https://vng.nl/files/vng/nieuws_attachments/2018/datagedreven_sturing_bij_gemeenten_lr.pdf

Begin dit jaar heeft de Commissie Informatiesamenleving van de VNG daarom geadviseerd een werkgroep van gemeenten op te richten om op dit onderwerp tot onderstaande gezamenlijke principes te komen.

Vijf principes

I. *Van maatschappelijke waarde*

Dataverzameling in de openbare ruimte en het gebruik van die data mag publieke waarden niet schaden. Initiatieven staan zoveel mogelijk ten dienste van het maatschappelijk belang en dragen bij aan de leefbaarheid. Gemeenten stimuleren andere partijen om dit voorop te stellen.

II. *Rechten over data geregeld*

Data is open, inzichtelijk en gedeeld, tenzij wet- en regelgeving, veiligheidsrisico's of beschikkingsrechten op de data dit beperken. Een individu heeft beschikkingsrecht op data over hem of haar en beslist of dit gedeeld mag worden met anderen en wat er verder mee gebeurt, tenzij wet- en regelgeving dit beperken.

III. *Toegankelijke en veilige digitale infrastructuur*

De digitale infrastructuur voor dataverzameling en - (her)gebruik is voor iedereen goed beschikbaar en toegankelijk. De gebruikte technologie is veilig, inzichtelijk, koppelbaar en kent "open interfaces", "open protocollen". Zij is ingericht conform wet- en regelgeving rond privacy en security en maakt gebruik van (open) standaarden.

IV. *Partijen verbonden*

Marktpartijen, instellingen, overheden en inwoners werken samen waar dat voor hen wenselijk, respectievelijk nodig is. Zij zijn allen leveranciers en/of gebruikers van netwerkvoorzieningen, de apparatuur, de connectiviteit en de 'slimme' diensten. Gemeenten regisseren en reguleren waar nodig en mogelijk, het gebruik, de toegang, de inrichting, beschikbaarheid en de veiligheid van de digitale infrastructuur.

V. *Transparantie centraal*

Marktpartijen, instellingen, overheden en inwoners zijn zoveel mogelijk transparant over apparatuur en technologie in de openbare ruimte. Gemeenten stimuleren hen om dit te doen.

VNG stelt voor om in te stemmen met deze Principes als één gemeenschappelijk kader (in plaats van 355 verschillende) en ambitie voor gemeenten, waar gemeenten de komende jaren hard aan willen werken. De Principes stimuleren het spreken met één gemeentelijke stem en gelijke spelregels richting het bedrijfsleven.

VNG Samen organiseren

Gezamenlijk organiseren is een trend die zich gestaag doorzet bij steeds meer gemeenten. Samenwerking in de keten met uitvoeringspartners, samenwerking met marktpartijen, samenwerken in gezamenlijke regelingen, in de regio en met het collectief van VNG Realisatie. Voorbeelden van collectieve initiatieven zijn bijvoorbeeld gezamenlijke aanbestedingen en samenwerken aan technologische innovaties. Initiatieven die direct invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering en de kwaliteit van dienstverlening. Gezamenlijk optrekken levert alle voordelen van schaalgrootte en kan een grote impuls geven aan innovatieve ontwikkelingen. Voor *VNG Samen organiseren* is het van belang de juiste balans te vinden in het participeren in gezamenlijke initiatieven en eigen regie voeren bij het verwezenlijken van onze lokale ambities.

Een kwalitatief goede informatie-huishouding vereist allereerst goede samenwerking en afstemming binnen de eigen organisatie. Overzichtelijke processen en goede werkafspraken zijn daarbij onontbeerlijk. Werken met applicaties die werkprocessen optimaal ondersteunen, werken met juiste gegevens en werken volgens gezamenlijk afgesproken procedures verhoogt de kwaliteit van onze informatie. Dat komt de dienstverlening aan onze burgers en ondernemers direct ten goede en schept bovendien ruimte voor innovatie.

Wat geldt voor de eigen organisatie, geldt ook voor het werken in de keten met gezamenlijke regelingen (sociaal domein, omgevingsdienst etc). Het is van fundamenteel belang dat er goede werkafspraken zijn over werkprocessen, het hanteren van standaarden en opslag en uitwisseling van gegevens. Regie hierop voeren is een belangrijk uitgangspunt.

De Principes vormen ook een gedeeld kader van waaruit gemeenten de eigen lokale uitvoering verder zullen invullen. Gemeenten willen bijvoorbeeld transparant zijn over waar en waarom, door wie data wordt verzameld in de openbare ruimte.

Om gemeenten daarin te ondersteunen is de VNG voornemens de werkgroep de komende jaren te continueren als (virtueel) advies- en kennisplatform van gemeenten op ethiek en digitalisering. Via dit platform kan, met de input van de gemeenten, de Principes verdere invulling worden gegeven en waar nodig herijkt. Gemeenten kunnen ervaringen en dilemma's uitwisselen en met de VNG aan de slag met ontwikkeling van instrumenten voor de praktijk. Dit gebeurt volgens de uitgangspunten van *Samen Organiseren*, met als streven instrumenten op te leveren die volgens de Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering (GGU)¹² methodiek als standaard wordt vastgesteld.

3.3.4 Innovatie

In veel nieuwsbrieven, tijdschriften en opiniestukken kom je de term *innovatie* tegen. Het is een onderdeel van onze visie. Maar wat is het?

Als je kijkt naar de innovatietheorie is er geen eenduidig antwoord te vinden op de vraag. In het boek *Let's Innovate!* (Pullen & Van der Storm, 2017) wordt hierover het volgende geschreven. Innovatie komt van het Latijnse woord *innovationem* en het werkwoord *innoveren* komt van *innovare*. Letterlijk is de betekenis 'vernieuwen', 'veranderen'. Innovatie is een breed begrip. Voor Pullen & Van der Storm is innoveren: iets op een andere manier doen, waardoor het slimmer, sneller, leuker of beter gaat. Dat kunnen heel grote veranderingen zijn, zoals een complete nieuwe organisatiestructuur met zelfsturende teams, maar het kan ook op een kleine schaal zijn. Innovatie kan dus ook betekenen dat er beter wordt samengewerkt met partijen van buiten de overheid.

Innovatie kent geen vaste standaard, vereist realisatie (het is meer dan ideeën bedenken), innovatie zit in iedereen en het startpunt is een probleem of een uitdaging.

3.3.5 Strategie voor innovatie

Vaak wordt gedacht dat er geen strategie en beleid voor innovatie nodig is. Dat ideeën voor vernieuwing en verbeteringen in de organisatie vanzelf komen en vanaf de werkvloer moeten worden opgepakt, uitgewerkt en geïmplementeerd. Als medewerkers maar voldoende ruimte krijgen, komt de innovatie vanzelf. Dit is echter niet correct: in grotere bedrijven is altijd een zekere organisatiegraad nodig om innovaties te doen slagen. Ruud Smeulders is innovatiemanager en bedenker van het innovatiestrategiemodel. Hij stelt dat een innovatie pas echt succesvol is, wanneer deze een duidelijke bijdrage levert aan de missie en doelstellingen van de organisatie, wanneer deze waarde toevoegt. Meerdere malen is aangetoond dat bedrijven en instellingen met een goede innovatiestrategie grote voordelen kunnen behalen (Ende, 2005; Christensen, 1997; Saleh, 1993). En dat een dergelijke strategie vaak ook noodzakelijk is om waarde te creëren voor de organisatie.

In bijlage 3 is een literaire onderbouwing voor het realiseren van een goede innovatiestrategie.

¹² De financiering voor het werk dat VNG Realisatie samen met gemeenten uitvoert, komt voor een groot deel uit het Fonds GGU. Dit fonds werd in de ALV van juni 2017 vastgesteld en is sinds januari 2018 in werking. Het fonds, waaraan alle gemeenten bijdragen, is een belangrijk instrument om de beweging samen organiseren kracht te geven en gezamenlijk innoveren mogelijk te maken.

Slimme volger

Er zijn grofweg twee innovatiestrategieën: je bent een pionier en als eerste op de markt (first mover) of je bent een slimme snelle volger (smart follower). Goed om te weten welke strategie je volgt, want beide strategieën kunnen succesvol zijn, mits je de goede aanpak kiest. First movers willen de eerste zijn, dus zij kunnen minder tijd stoppen in het maken van uitgebreide business cases. Smart followers hebben iets meer tijd, kunnen iets voorzichtiger opereren. Ze kunnen zien of die (latente) behoefte er daadwerkelijk is. Omdat de kans op een megasucces kleiner is, moeten smart followers beter hun huiswerk doen en uitgebreidere analyses maken om de juiste introducties (focus) te kunnen doen. Dus niet de snelste, maar wel de beste.



Iets anders dat impact heeft.
(Schot D. Anthony@ScottDAnthony)

**Innovatie is het uitvoeren
van nieuwe ideeën om
waarde te creëren.**
(Tim Kastelle@timkastelle)

Sprongsgewijze verbetering.
(John W. Lewis@JohnWLewis)

Een aantal

INNOVATIEDEFINITIES

**Een innovatie is een door klanten
gebruikt en door hen als nieuw
getypeerd maakbaar relevant product,
dienst, proces of experience met een
levensvatbaar businessmodel**
(Gijs van Wulfen, 2015)

**...een proces voor het
vinden van nieuwe
oplossingen voor
belangrijke problemen.**
(Greg Satell@Digitaltonto)

**Innovatie is verandering
die een nieuwe
prestatiedimensie creëert.**
(Peter [Drucker](#))

3.3.6 Principes voor innovatieve organisatie

Om te kunnen innoveren moet je als organisatie wendbaar zijn. Lean, Agile en Design Thinking zijn dan belangrijke pijlers onder wendbaar werken. Ze worden veelal als aparte methodes gezien, maar dat zijn ze niet! Ze moeten juist aanvullend en versterkend aan elkaar zijn, omdat ze vier principes delen. Dit zijn:

- *Klant centraal*: In alles wat je organiseert of doet staat de klant centraal. Waarde toevoegen voor de klant, kijken door de ogen van de klant.
- *Denk groot en neem kleine stappen*: Wees ambitieus in het bepalen van de gewenste richting. Werk daar vervolgens in kleine stapjes naartoe door continu te experimenteren, te leren en te verbeteren.
- *De organisatie bepaalt 'Wat', de medewerkers 'Hoe'*: Management is kaderstellend (richting, financiën, tijdsbestek etc.) en faciliteert, maar bemoeit zich niet met hoe dingen gedaan worden. Dat doen medewerkers die de kennis, kunde en ervaring hebben.
- *Whole systeem in the room*: Vroeg betrekken van álle belanghebbenden, dus ook de klant, levert veel meer op dan vaak gedacht. In efficiëntie, draagvlak en plezier in verander- en verbetertrajecten.

Deze principes vormen de basis voor een innovatieve en professionele organisatie.

Inzet van de juiste tools op het juiste moment maken het mogelijk dat organisaties zich snel en adequaat kunnen aanpassen. Aan veranderende wensen en eisen van burgers en aan technologische veranderingen. Uiteindelijk doel is de klant en de burger bieden wat op elk moment nodig is¹³.

Alles verandert razendsnel, zowel de omgeving als jijzelf. Lanting (2014) adviseert in zijn boeken om naast de olietankers die veel bedrijven nou eenmaal zijn, speedbootjes in te zetten om nieuwe business opportuniteiten los van het moederbedrijf te laten groeien en bloeien. Het boek is in enkele jaren geleden uitgebracht, maar nog steeds actueel. Zijn boodschap is om elke dag opnieuw te kiezen voor een inspirerende werkomgeving met mensen van wie je kunt leren en voor werk waar je plezier in hebt en goed in bent. Juist in deze tijd van snel ontwikkelende digitale technologieën. Principes als persoonlijk contact, transparantie, de juiste balans en omring je met talent sluiten moeiteloos aan bij de vier eerdergenoemde principes, die ook passen bij een innovatieve en professionele organisatie. En niet onbelangrijk, ze sluiten naadloos aan bij de uitgangspunten van *Wij zijn 8KTD!* (zie § 1.4).

De mogelijkheden van bijvoorbeeld digitale dienstverlening zijn nog maar ten dele geïmplementeerd. Daar tegenover staat dat ook de mogelijkheden voor het optimaal benutten en inzetten van data nog in de kinderschoenen staat. Dit betekent dat we voor een grote transitieopgave komt te staan. Door sociale innovatie, flexibel organiseren, dynamisch managen, slimmer werken, co-creatie, bijscholing en upskilling zullen we met de organisatie als geheel moeten meebewegen. Nog te veel staat de techniek centraal en te weinig de mens die er mee moet samenwerken.

Dit vraagt om een ander perspectief op het vraagstuk: *digitaal innovatiemanagement*. Digitaal innovatiemanagement wordt de corebusiness van HRM en bedrijfsvoering. Dit betekent dat HRM de businesspartner is in de digitale transformatie van de gemeente.

3.3.7 Experimenteren en onderzoeken

Dé uitdaging wordt om de architectuur 'gebruiker centraal' én wendbaar te maken, want het laatste wat we willen is systeemkeuzes en systeendenken leidend te maken en innovatie belemmeren. Goede dienstverlening aan burgers en ondernemers moet als vanzelfsprekend geborgd zijn en er moet ingespeeld kunnen worden op toekomstige beleidsmatige en/ of technologische ontwikkelingen. Hierbij zijn spanningsvelden voorstelbaar tussen zorgplicht, houvast en behoefte aan zekerheid enerzijds en ruimte, wendbaarheid en innovatiekracht anderzijds.

¹³ <https://omooc.nl/moocs/wendbaar-werken/>

Het is essentieel dat we blijven experimenteren om te onderzoeken welke keuzes we kunnen (of moeten) maken. Durven nieuwe dingen te proberen. Durven weg te gooien wat niet (meer) voldoet. En durven door te pakken, in productie te nemen en toepassingen te gaan gebruiken.

3.3.8 Uitgangspunten Digitale transformatie en innovatie

De benoemde strategieën en principes vertalen we in de volgende uitgangspunten:

Uitgangspunten *Digitale transformatie en innovatie*

1. Wij kiezen voor gedigitaliseerde oplossingen om dataficering mogelijk te kunnen maken.
2. Wij faciliteren in het gebruik van data en de mogelijkheid data te combineren.
3. Wij faciliteren en stimuleren een open economie en maatschappij door gegevens in een open formaat beschikbaar te stellen.
4. Wij sorteren voor en werken volgens de vijf door VNG aangedragen principes voor de digitale samenleving, om als één gemeentelijke stem en met gelijke spelregels te spreken richting het bedrijfsleven.
5. Om de snelheid van (digitale) veranderingen bij te houden werken we volgens de vier principes van een innovatieve organisatie. Methoden als lean, agile en design thinking passen we toe in onze werkwijze om onze droom te kunnen realiseren.
6. Wanneer standaardisatie niet volstaat aan de behoefte van de klant (intern/extern), dan is er ruimte om te experimenteren en gezamenlijk te onderzoeken naar een passende oplossing (applicatie of systeem).

3.4 Pijler Architectuur- en inrichtingsprincipes

Binnen onze organisatie zijn een groot aantal applicaties in gebruik. Jaarlijks gaat er veel van het ICT-budget op aan onderhoudskosten, licentiekosten, upgrades en aanpassingen aan pakketten. Integratie en sanering van applicaties is een continu proces. Werken onder architectuur draagt bij aan uniformiteit, samenhang en bevordert een efficiënte en flexibele informatievoorziening. Door onder architectuur te werken kunnen de principes van 'privacy by design' uit de AVG, 'security by design' uit de BIO en 'archivering by design'¹⁴ vanaf het begin vormgegeven worden in plaats van achteraf corrigerende maatregelen te nemen. Steeds meer leveranciers bieden hun applicaties als Software as a Service. Hierdoor verschuift de technisch beheerlast. Een uitdaging bij SaaS-oplossingen is dat de toegang tot de gegevens versnipperd raakt, als daar niet op gestuurd wordt.

3.4.1 Informatie-architectuurprincipes

De principes zijn bedoeld om richting te geven aan het stapsgewijs realiseren van een nieuw type informatiehuishouding voor gemeenten. Bij het ontwerpen van nieuwe of aangepaste voorzieningen moet worden aangegeven hoe invulling wordt gegeven aan de principes, en welke overwegingen daarbij worden gemaakt. Daarbij geldt het pas-toe-of-leg-uit principe. Afwijkingen zijn alleen toegestaan als ze met goede argumenten worden onderbouwd en vastgelegd om daar in een later stadium op terug te kunnen komen. Zo kan worden voorkomen dat belangrijke zaken over het hoofd worden gezien en wordt geborgd dat activiteiten in lijn zijn met de *Common Ground*-visie. VNG Realisatie ziet namens gemeenten toe op naleving van de principes en stelt deze waar nodig bij aan de hand van opgedane leerervaringen en voortschrijdend inzicht. Onder de noemer Common Ground werken gemeenten en leveranciers samen aan de realisatie van een nieuw informatielandschap¹⁵.

3.4.2 Common Ground

Common Ground is het idee om naast de bestaande gemeentelijke ICT-infrastructuur een nieuwe, moderne ICT-infrastructuur te bouwen voor de uitwisseling van gegevens binnen en tussen gemeenten. Met Common Ground kunnen gemeenten hun dienstverlening en bedrijfsvoering ingrijpend vernieuwen vanuit de basis: de gegevenslaag. Common Ground is een initiatief van twee gemeentelijke koepelverenigingen voor I&A-professionals: IMG 100.000+ en VIAG.

Common Ground staat voor een moderne, *agile* manier van ICT-systemen ontwerpen, bouwen en beheren. Het is een model, dat is geïnspireerd op de Estlandse X-road. Eindgebruikers krijgen in dit model directe toegang tot gedeelde gegevens doordat deze, anders dan nu nog het geval is losgekoppeld worden van specifieke applicaties. Common Ground gaat uit van de gedachte van een gezamenlijk gegevenslandschap en stelt gemeenten in staat sneller te innoveren en kosten te besparen.

Gemeenten hebben een nieuwe, moderne, gezamenlijke informatievoorziening nodig voor het uitwisselen van gegevens. Vanuit die behoefte is Common Ground ontstaan. In de kern gaat het bij Common Ground hierom: een hervorming van de gemeentelijke informatievoorziening door op een andere manier om te gaan met gegevens.

Dat is nodig, want het huidige gemeentelijke stelsel voor gegevensuitwisseling maakt het lastig om snel en flexibel te vernieuwen, te voldoen aan privacywetgeving en efficiënt om te gaan met data. Dat staat de verbetering van de gemeentelijke dienstverlening in de weg. Met de herinrichting van de informatievoorziening kunnen wij onze dienstverlening en bedrijfsvoering ingrijpend verbeteren. Het stelt ons in staat om op een moderne en flexibele manier in te spelen op maatschappelijke vraagstukken.

¹⁴ <https://www.nationaalarchief.nl/archiveren/kennisbank/archiveren-by-design>

¹⁵ Deze notitie beschrijft de daarbij gehanteerde realisatieprincipes. Deze beschrijven hoe de Common Ground-beweging verder invulling geeft aan de informatiearchitectuurprincipes die zijn beschreven in de notitie 'GEMMA Gegevenslandschap - Informatiearchitectuurprincipes v1 0'.

Implementeren van Common Ground is geen sinecure en zet de wereld (ICT, proces en organisatie) op zijn kop. De vraag is echter hoe deze ontwikkeling uiteindelijk gestalte krijgt. Concreet is de lijn dat we een informatiehuishouding nastreven met uitgangspunten in de lijn van Common Ground. Wij sluiten landelijk aan en ontwikkelen mee daar waar het kan en meerwaarde heeft en bereiden ons eigen applicatielandschap hierop voor. Aanvullend of in plaats van, kijken we ook naar ander technieken, bijv. datavirtualisatie of blockchain, om invulling te geven aan de gewenste koers. De realisatieprincipes voor Common Ground vormen een twee-eenheid met de informatie-architectuurprincipes voor het gemeentelijk gegevenslandschap. Beide sets principes zijn belangrijk voor de totstandkoming van een nieuwe, flexibele en meer gezamenlijke gemeentelijke informatiehuishouding. De beide sets van principes zijn beschreven op het platform van Common Ground.

Common Groud en zaakgericht werken

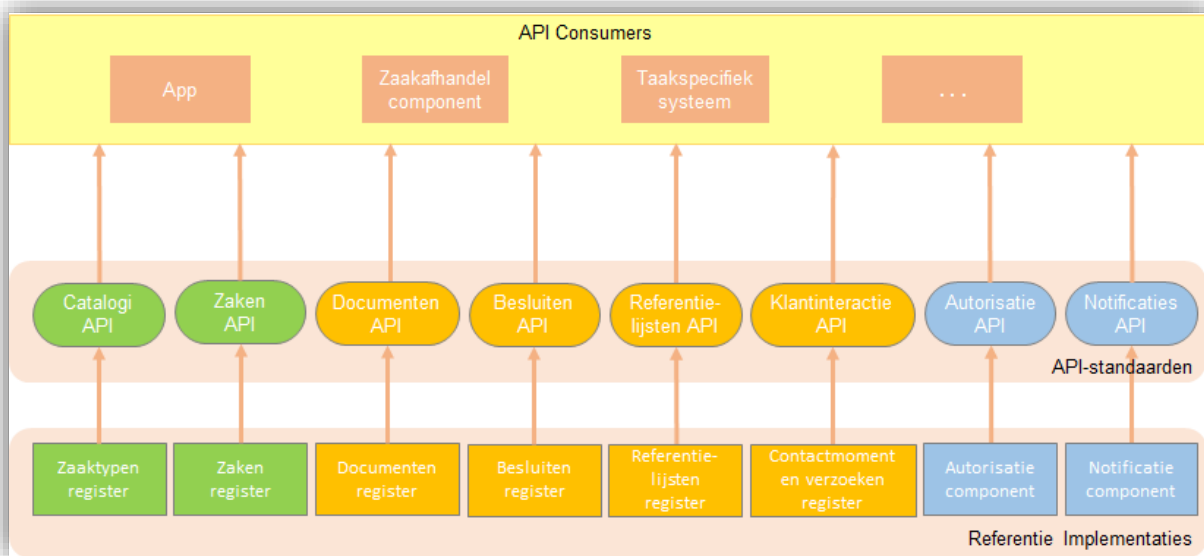
Een belangrijke pijler onder Common Ground zijn de API-standaarden¹⁶ voor zaakgericht werken (ZGW API's). De API-standaarden voor zaakgericht werken dragen als eerste standaard bij aan het realiseren van de informatiekundige visie Common Ground, waarin applicaties en gegevens van elkaar gescheiden zijn. In het "Gegevenslandschap" dat hierdoor ontstaat kunnen gegevens via API's (Application Programming Interfaces) rechtstreeks bij de bron bevraagd en gewijzigd worden. Data worden dus niet langer gekopieerd en op meerdere plekken opgeslagen, wat garandeert dat gemeenten altijd met de juiste, actuele gegevens werken.

Bij de ontwikkeling van de API-standaarden wordt gebruikgemaakt van een nieuwe vorm van standaardisatie, zowel qua vorm als proces. De standaarden worden ontwikkeld als RESTful API's, die aansluiten bij de landelijke API-strategie. Deze aanpak vervangt uiteindelijk de StUF-berichtenstandaard. Voor het ontwikkelproces is een agile aanpak gekozen, waarbij de standaard iteratief wordt ontwikkeld en verbeterd, op basis van reële wensen, user stories, uit de praktijk. Je ziet dat ook Common Ground de pijlers van wendbaar werken omarmen en volgens een innovatieve manier van werken ontwikkelen.

In lijn met de informatiekundige visie Common Ground en de architectuur van het GEMMA Gegevenslandschap, worden gegevens over zaken en aanverwante gegevens als documenten, besluiten, klantcontacten, los van processystemen, opgeslagen in specifieke registers. Deze gegevens kunnen worden bevraagd en bijgewerkt via API's.

De API-standaarden zijn ontwikkeld in de context van zaakgericht werken. Een deel van de API-standaarden zal ook buiten Zaakgericht Werken toepassingen krijgen. Immers, niet alle documenten of besluiten in een gemeente hoeven bij een zaak te horen. Denk bijvoorbeeld aan opleidingsinformatie.

¹⁶ Kort voor Application Programming Interface, een interface tussen softwaretoepassingen of hardware en software die bijvoorbeeld toelaat applicaties te ontwikkelen waarbij beide systemen snel en eenvoudig kunnen worden geïnterconnecteerd.



Figuur 4 Zaakgericht werken API-overzicht

3.4.3 Cloudstrategie

In het afgelopen decennium is een trend ingezet om software niet meer zelf te beheren maar in de Cloud beschikbaar te stellen. Het wil zeggen dat de ICT-functionaliteiten via internet tegen vaste bedragen per maand flexibel kunnen worden ingekocht. Zo nodig kan worden op- en afgeschaald om piekmomenten in de business aan te kunnen. Voordelen zijn evident: toenemende flexibiliteit, beschikbaarheid, minder beheerlasten en minder investeringen. Een risico van opslaan van gegevens in de Cloud kan de toegankelijkheid van data zijn en dan met name het onttrekken van (eigen) data uit de Cloud. Hier dien je vooraf goede en duidelijke afspraken over te maken.

Bij de Cloud maken we onderscheid tussen "Infrastructure-as-a-Service", "Platform-as-a-Service" en "Software-as-a-Service", die samen de Cloud enablers vormen. Daarmee kunnen we het primaire proces van online applicaties, online diensten of van de eigen IT afdeling flexibel inrichten en sneller reageren op datgene wat de markt of de organisatie vraagt qua vorm, functie of aantallen. Dat alles maakt dat Cloud van grote strategische betekenis is voor elke organisatie waar IT een belangrijke rol speelt in het primaire proces.

De inrichting van een volledige Cloudstrategie is een behoorlijke financiële opgave, waarbij de invandienneffecten niet meteen kunnen worden gerealiseerd. Raadzaam is om een hybride situatie te hanteren om uiteindelijk naar een volledige Cloud-inrichting te migreren.

3.4.4 Vindbaarheid gestructureerde en ongestructureerde data

Data moet steeds sneller en in grotere volumes op meer plekken beschikbaar zijn voor complexere analyses en dat stelt hoge eisen aan de onderliggende data-architectuur. De ontwikkeling van de Common Ground-gedachte, waarin data en processen afzonderlijk van elkaar worden gezien, speelt hierin een belangrijke rol. We blijven streven naar een eenvoudige opslag van gegevens en het meervoudig gebruik ervan.

We maken onderscheid tussen gestructureerde data en ongestructureerde data. Met gestructureerde data bedoelen we data die is opgeslagen in een vast format, waarin de opslag veelal binnen applicaties wordt bepaald.

Met ongestructureerde data bedoelen we data die is opgeslagen in "vrije" documenten in bijvoorbeeld Word of Excel. Ook mailverkeer, chatberichten, etc. vallen in de categorie ongestructureerde data.

Vanuit wettelijk en organisatorisch oogpunt is het van belang dat we de informatie eenvoudig kunnen beheren en terugvinden. Voor gestructureerde data moet dat worden geregeld bij de inrichting van processen binnen applicaties. Voor ongestructureerde data is dat complexer. Het is belangrijk dat hier een eenduidige en voor medewerkers eenvoudig te hanteren keuze in wordt gemaakt. Om informatie en documenten eenvoudig terug te kunnen vinden, is het noodzakelijk daartoe de juiste tools ter beschikking te hebben.

3.4.5 Uitgangspunten Architectuur- en inrichtingsprincipes

Vanuit deze pijler formuleren we de volgende uitgangspunten:

Uitgangspunten *Architectuur- en inrichtingsprincipes*

1. Wij kiezen bij aanschaf of vervanging van applicaties, in principe, voor een cloudoplossing.
2. Wij maken gebruik van brongegevens in plaats van kopieën. Wij hanteren het principe eenmalig opslaan, meervoudig gebruik, waardoor data zo weinig mogelijk wordt gedupliceerd en/ of opgeslagen in eigen (interne) administraties.
3. Bij basis- en kernregistraties maken wij gebruik van standaarden. Standaarden zijn laagdrempelig, veelgebruikt en beproeft.
4. We zijn eigenaar van data en hebben onbeperkt toegang tot die data, ook bij een cloudoplossing.
5. Wij sluiten aan bij de ontwikkelingen van Common Ground door op een andere manier met gegevens om te gaan, waarbij brongegevens en processen worden gescheiden. Aanschaf van applicaties en systemen gebeuren volgens de Common Ground-visie.
6. Wij kiezen voor een eenduidige oplossing voor opslag van ongestructureerde data om de vindbaarheid van informatie te borgen.

4 Bronnen

Literatuur

- Brouwer, S. (2018). *Klantgericht leiderschap. 8 principes voor een klantgerichte cultuur*. Culemborg, Nederland: Van Duuren Management
- Bronsgest, W., Wesseling, M., De Vries, E., Maes, R. (2017). *Informatieprofessional 3.0*. Amsterdam, Nederland: Adfo Groep
- Hart, W. (2017). *Anders vasthouden*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Vakmedianet
- Kwakman, F. & Smeulders, R. (2017). *Groot innovatie modellenboek*. Culemborg, Nederland: Van Duuren Management
- Lanting, M. (2017). *De disruptie paradox. In 5 stappen naar echte vernieuwing*. Amersfoort, Nederland: Uitgeverij Business Contact
- Lanting, M. (2013). *De slimme organisatie. De toekomst van werk, leiderschap en innovatie*. Amersfoort, Nederland: Uitgeverij Business Contact
- Lanting, M. (2015). *Hoe word ik een speedboot? De zeven principes van wendbaar werken, leren en ondernemen*. Amersfoort, Nederland: Uitgeverij Business Contact
- Loon, J.G., Van Hartingsveldt, P., & Van Velzen, R. (2010). *Procesmanagement in gemeenten. Anders kijken naar organiseren*. Eindhoven, Nederland: Telengy
- Loos, E. (2006). *Innovaties aan het werk*. Den Haag, Nederland: Boom Juridische uitgevers
- Pullen, F. & Van der Storm, E. (2018). *Let's Ynnovate!*. Utrecht, Nederland: Uitgeverij Ynnovate
- Schils, M. & Croese, P. (2016). *Digitale transformatie, zo doe je dat*. Deventer, Nederland: Vakmedianet
- Wulfen, G. (2016). *Het innovatiedoolhof*. Culemborg, Nederland: Van Duuren Management
- Zwiggelaar, K., Van Luxemburg, A. (2016). *CIO 3.0. Het verschil maken bij digitale transformatie*. Zaltbommel, Nederland: Van Haren Publishing

Online

- <https://data.eindhoven.nl/explore/dataset/eindhoven-smart-society-iot-charter/information/?flg=nl>
- <https://dutchitchannel.nl/613937/kpmg-ontwikkelt-ai-in-control-om-gebruik-algoritmente-toetsen.html>
- <https://ibestuur.nl/partner-vng-realisatie/het-juiste-kanaal-kies-je-zelf>
- <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/256378/trending-topics-2020-online.pdf>
- <https://kennisopenbaarbestuur.nl/rapporten-publicaties/dienstverlening-verbeteren-met-big-data/>
- <https://koneksa-mondo.nl/2019/04/27/leuk-al-die-innovaties-maar-hoe-komen-we-tot-executie/>
- <https://omooc.nl/moocs/wendbaar-werken/>
- <https://rog.pleio.nl/file/download/57900516/rog-magazine-deel-iipdf>
- <https://vng.nl/sites/default/files/20180214-positionpaper-digitale-identiteit.pdf>
- <https://vng.nl/brieven/principes-voor-de-digitale-samenleving>

<https://ynnovate.it/methodiek/>

<https://www.aeno.nl/onderzoek-digitale-transformatie>

<https://www.digitaleoverheid.nl/dossiers/innovatie/>

<https://www.digitaleoverheid.nl/dossiers/innovatie/dossier-berichten/hoe-innoveren-gemeenten/>

<https://www.digitaleoverheid.nl/nl-digibeter2019/>

https://www.digitaleoverheid.nl/wp-content/uploads/sites/8/2017/04/TG_101731_WEB_Maak_Waar.pdf

<https://www.digitaleoverheid.nl/wp-content/uploads/sites/8/2019/11/BZK-NLDigibeter-Toolbox-Ethisch-Verantwoorde-Innovatie-T-A2a.pdf>

<https://www.gebruikercentraal.nl/>

https://www.gemmaonline.nl/images/gemmaonline/6/67/20190328_-_Gemeentelijk_Gegevenslandschap_-_Informatiearchitectuurprincipes.pdf

<https://www.innovatie-estafette.nl/nieuws/nieuws/2019/08/29/van-seksuele-voorlichting-tot-financieel-eigenaarschap-je-kunt-echt-alles-sociaal-ontwerpen>

<https://www.innovatie-estafette.nl/nieuws/nieuws/2019/09/19/%E2%80%98overheid-wees-een-draagmoeder-van-innovatie%E2%80%99>

<https://www.kafkabrigade.nl/diensten/innovatie>

<https://www.managementsite.nl/first-mover-smart-follower-wie-succesvoller>

<https://www.nationaalarchief.nl/archiveren/nieuws/archivering-by-design-lessons-learned>

<https://www.od-online.nl/artikel/od-mei-2018/archivering-by-design-1#>

<https://www.rathenau.nl/nl/digitale-samenleving/beschaafde-bits>

<https://www.rathenau.nl/nl/digitale-samenleving/doelgericht-digitaliseren>

<https://www.rathenau.nl/nl/digitale-samenleving/gezocht-digitale-innovaties-met-respect-voor-de-mens>

<https://www.rathenau.nl/nl/digitale-samenleving/opwaarderen>

<https://www.rathenau.nl/nl/digitale-samenleving/waardevol-digitaliseren>

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2019/03/21/opbrengsten-conferentie-nederland-digitaal-2019>

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2017/04/18/rapport-van-de-studiegroep-informatiesamenleving-en-overheid-maak-waar>

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/01/nederlandse-digitaliseringsstrategie>

<https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-binnenlandse-zaken-en-koninkrijksrelaties/documenten/kamerstukken/2019/07/11/kamerbrief-visie-regie-op-gegevens>

<https://www.sixsigma.nl/wat-is-design-thinking>

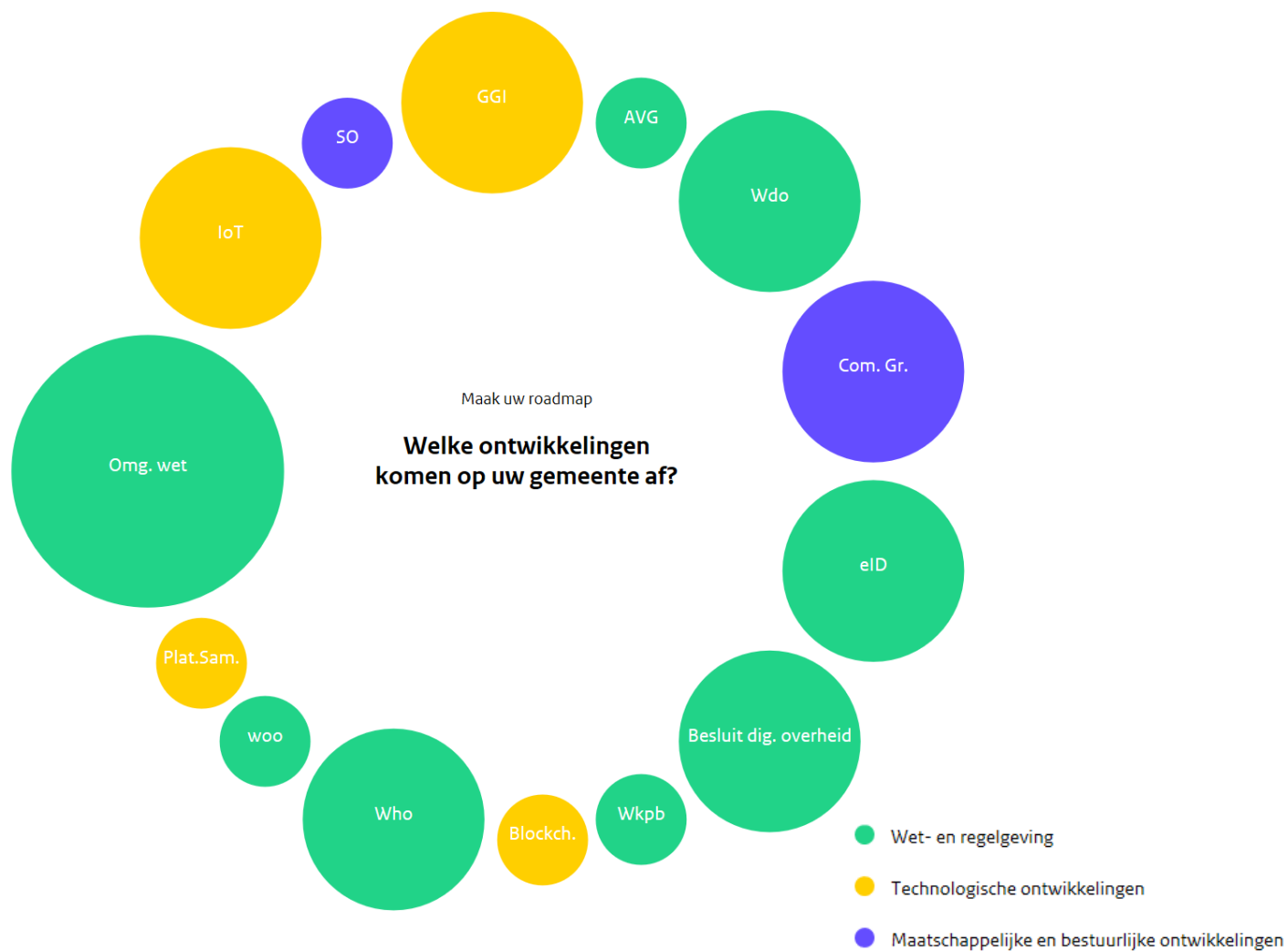
<https://www.vngrealisatie.nl/onderwerpen/klantreizen>

<https://www.vngrealisatie.nl/producten/api-standaarden-zaakgericht-werken>

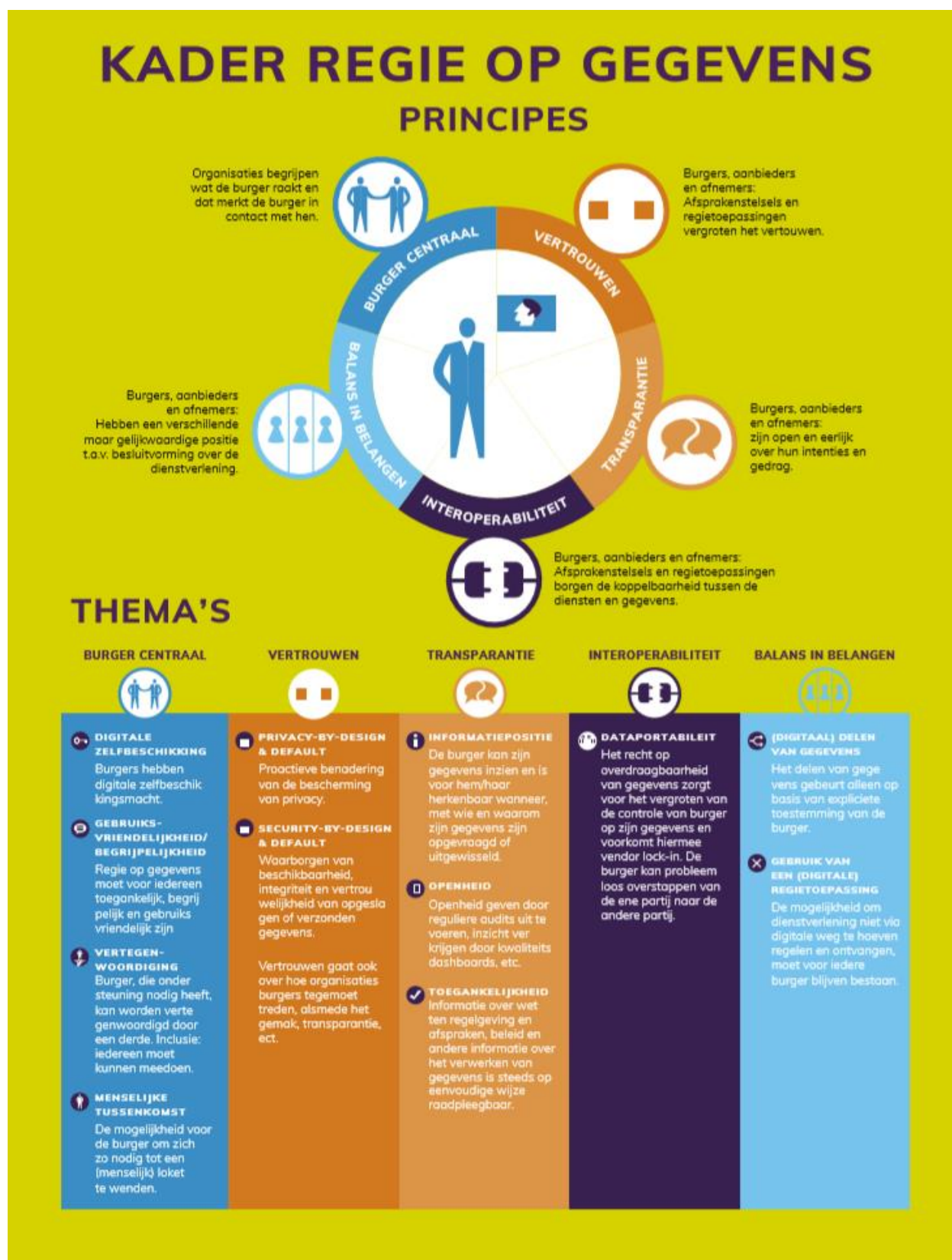
<https://www.vngrealisatie.nl/roadmap>

Bijlagen

Bijlage 1 Roadmap VNG



Bijlage 2 Regie op gegevens: principes



Bron: Magazine van Regie op gegevens *Deel!*, maart 2020 #2

Bijlage 3 Belang goede innovatiestrategie

Dat bedrijven en instellingen met een goede innovatiestrategie grote voordelen kunnen behalen, sluit aan bij het gedachtegoed van Collins en Porras¹⁷. Zij pleiten sterk voor het zoeken naar een gedeelde ambitie binnen organisaties en een krachtige visie om die ambitie in de benen te helpen. Het belang van het kennen, doorgronden en verzilveren van klantervaringen voor doeltreffende innovatie is ontleend aan het werk van Meyer en Schwager¹⁸. Ook diverse andere auteurs pleiten voor een actieve of passieve rol van klanten in innovatieprocessen. Het belang van het richten van creativiteit en innovatie verwijst naar het werk van Barsch e.a.¹⁹, waarin managers opgeroepen worden om duidelijk te maken wat (processen, producten, diensten of businessmodellen) geïnnoveerd moet worden en het niet te laten bij een nietszeggende oproep om meer te innoveren.

¹⁷ J.C. Collins & J.L. Porras, "Organizational Vision and Visionary Organizations". In: *California Management Review*, Fall 1991.

¹⁸ C. Meyer & A. Schwager, "Understanding Customer Experience". In: *Harvard Business Review*, February 2007.

¹⁹ J. Barsch, M.M. Capozzi & J. Davidson, "Leadership and innovation". In: *The McKinsey Quarterly*, 2008, Number 1 (p. 37-47).

Bijlage 4 Opsomming alle uitgangspunten

Strategische uitgangspunten

1. Digitaal werken is de norm binnen de modern werkende gemeentelijke organisatie. Wij richten onze informatievoorziening, gegevensverwerking en -uitwisseling digitaal in.
2. Onze medewerkers werken veilig en locatieonafhankelijk, bijv. gemeentehuis, thuis, bij de klant (keukentafelgesprek).
3. We zetten in op meer zelfservice, uit oogpunt van snelheid en gemak. Burgers en bedrijven kunnen, daar waar het kan en mag, hun producten en diensten digitaal met ons afhandelen. We organiseren een vangnet voor mensen die hiertoe niet in staat zijn en/of die niet willen.
4. Wij geven inzicht in de gegevens die de gemeente van burgers en bedrijven heeft.
5. In aansluiting op onze organisatievisie, behoort 8KTD wat innovatie betreft tot een slimme volger of de vroege meerderheid. Kansen en verplichtingen die voortkomen uit bijvoorbeeld NL Digitaal, NL Digibeter, Samen Organiseren en Common Ground worden – indien van toepassing – vroegtijdig omarmd.
6. We onderzoeken waar samenwerking met ketenpartners voordelen biedt.
7. De informatievoorziening is geschikt voor gegevensuitwisseling met meerdere uitvoerings- en samenwerkingspartners. We sluiten daarmee aan op de Common Ground beweging in Nederland.
8. Onze informatievoorziening passen we continu aan de behoeften van de verschillende doelgroepen passend bij de ambities van de organisatie over dienstverlening.

Uitgangspunten *Maximaal de klant centraal*

1. Om de burger maximaal centraal te kunnen zetten en zelf regie te laten voeren op de dienstverlening, zetten we ons in om alle 3 elementen van de Digitale Identiteit te waarborgen, te weten:
 - identificatie en authenticatie in alle contexten en langs alle kanalen;
 - accordering en ondertekening van stukken of transacties, zodat deze rechtsgeldig zijn en voldoende betrouwbaar in het maatschappelijk verkeer tot op het hoogste niveau en
 - regie op gegevens (en de diensten die de burger afneemt).
2. Het zaakgericht werken vindt plaats vanuit de vakapplicaties, niet meer vanuit de midoffice. Het midoffice zaakstelsel wordt alleen nog gebruikt als backoffice workflow management systeem voor gemeentelijke processen waarvoor geen specifieke vakapplicatie is.
3. Als kanaalstrategie kiezen we voor omnichannel om zodoende zo goed mogelijk aan te sluiten op de wensen en behoeften van de inwoners en ondernemers van onze gemeenten.
4. We werken zichtbaar samen met onze ketenpartners, medeoverheden en binnen de gemeente, zodat inwoners en ondernemers integrale dienstverlening ervaren.
5. We werken zaakgericht, de zaak staat centraal. Gecombineerd met een aantal basisgegevens kan er een klantbeeld gevormd worden, ten gunste van onze inwoner, ondernemer en medewerker.
6. We bedienen inwoners en ondernemers zo goed als mogelijk op het kanaal dat zij kiezen, vanuit het principe 'online waar het kan en persoonlijk waar het moet'.
7. We maken gebruik van nieuwe technologische mogelijkheden, zodat wij passende, proactieve dienstverlening kunnen bieden.
8. We richten de (digitale) dienstverlening in op de reis die inwoners maken en daarbij houden we rekening met de omgeving binnen en buiten de gemeente. Landelijk wordt dat ook wel 'van buiten naar binnen denken' genoemd.
9. We zetten data slim in om proactieve en preventieve dienstverlening vanuit klantprofielen mogelijk te maken.

10. We hebben oog voor de verschillende omstandigheden en behoeften van inwoners, zoals: laaggeletterdheid, transparantie, maatwerk, integraliteit, eenvoud, stakeholders, etc. We bieden toegankelijke en begrijpelijke dienstverlening zodat iedereen eenvoudig zaken met ons kan doen.
11. We maken gebruik van landelijke standaarden en oplossingen, waardoor onze dienstverlening eenduidiger, veiliger en goedkoper wordt.

Uitgangspunten Borgen publieke waarden in de digitale samenleving

1. Betrouwbaarheid in dienstverlening en privacy is essentieel. Daarbij werken we vanuit de 'bedoeling van de wet'. We organiseren maximale transparantie bij het verzamelen, gebruiken en verwijderen van gegevens van burgers, bedrijven en instellingen.
2. We zoeken continu evenwicht tussen verantwoord datagebruik en de ethische normen en waarden hierin. Wij zijn transparant in de processen en datagebruik.
3. De digitale veiligheid is onderdeel van de dagelijkse processen.
4. Informatiebeveiliging en cybersecurity is in de Wet Digitale Overheid verankerd, ons informatiebeveiligingsbeleid sluit hierop aan.
5. Onze informatievoorziening wordt ingericht volgens de normen van de ENSIA, BIO en AVG.

Uitgangspunten Digitale transformatie en innovatie

1. Wij kiezen voor gedigitaliseerde oplossingen om dataficering mogelijk te kunnen maken.
2. Wij faciliteren in het gebruik van data en de mogelijkheid data te combineren.
3. Wij faciliteren en stimuleren een open economie en maatschappij door gegevens in een open formaat beschikbaar te stellen.
4. Wij sorteren voor op de vijf door VNG aangedragen principes voor de digitale samenleving, om als één gemeentelijke stem en met gelijke spelregels te spreken richting het bedrijfsleven.
5. Om de snelheid van (digitale) veranderingen bij te houden werken we volgens de principes van een innovatieve organisatie. Methoden als lean, agile en design thinking passen we toe in onze werkwijze om onze droom te kunnen realiseren.
6. Wanneer standaardisatie niet volstaat aan de behoefte van de klant (intern/ extern), dan is er ruimte om te experimenteren en te onderzoeken naar een passende oplossing (applicatie of systeem).

Uitgangspunten Architectuur- en inrichtingsprincipes

1. Wij kiezen bij aanschaf of vervanging van applicaties, in principe, voor een cloudoplossing.
2. Wij maken gebruik van brongegevens in plaats van kopieën. Wij hanteren het principe eenmalig opslaan, meervoudig gebruik, waardoor data zo weinig mogelijk wordt gedupliceerd en/ of opgeslagen in eigen (interne) administraties.
3. Bij basis- en kernregistraties maken wij gebruik van standaarden. Standaarden zijn laagdrempelig, veelgebruikt en beproeft.
4. We zijn eigenaar van data en hebben onbeperkt toegang tot die data, ook bij een cloudoplossing.
5. Wij sluiten aan bij de ontwikkelingen van Common Ground door op een andere manier met gegevens om te gaan, waarbij brongegevens en processen worden gescheiden. Aanschaf van applicaties en systemen gebeuren volgens de Common Ground-visie.
6. Wij kiezen voor een eenduidige oplossing voor opslag van ongestructureerde data om de vindbaarheid van informatie te borgen.

Bijlage 5 Begrippenlijst

Agile: Behendig en lenig. Dat zijn de letterlijke vertalingen van Agile. Agile is dan ook een aanpak waarbij behendigheid voorop staat. Het team dat een project uitvoert door middel van een Agile-aanpak gaat ervan uit dat de omstandigheden tijdens het project veranderen, weet hier op in te spelen en zorgt er zo voor dat het eindresultaat niet in gevaar komt. Wat Agile dus in feite doet, is het omarmen van veranderingen. Dit in tegenstelling tot een traditionele projectaanpak, waarbij een team verandering zoveel mogelijk probeert te vermijden door enerzijds de specificaties in detail vast te leggen en anderzijds een formeel proces in te richten.
<https://www.sixsigma.nl/wat-is-agile/>

Algoritme: Steeds meer websites en apparaten om ons heen maken gebruik van algoritmes. Facebook zet bijvoorbeeld algoritmes in om te bepalen wat je op je tijdlijn ziet, en YouTube om jouw filmpjes aan te bevelen. Maar wat is een algoritme? Een algoritme is eigenlijk een wiskundige formule. In programmeertaal is het een instructie, een stukje code, om een probleem om te lossen.
www.mediawijsheid.nl/veelgestelde-vraag/wat-is-het-verschil-tussen-een-algoritme-en-kunstmatige-intelligentie/

Artificial intelligence (AI): Zie: Kunstmatige intelligentie.

Augmented reality (AR) is een technologie die de realiteit en de virtuele wereld met elkaar verbindt. Augmented reality betekent letterlijk: verrijkte werkelijkheid. Het is dus een mix van de realiteit met een virtuele toevoeging of verrijking. In de praktijk komt het erop neer dat er extra digitale content wordt toegevoegd aan je gezichtsveld. Om deze virtuele content te kunnen zien, heb je als gebruiker technische hulpmiddelen zoals een camera en een display met touchscreen nodig. Door bezit van smartphones en tablets groeit ook het aantal applicaties dat gebruikmaakt van augmented reality. Daarbij kun je je smartphone bewegen in de ruimte en bedienen met het touchscreen.
www.ggzei.nl/posts/vr-hub

Big data: Op internet is een schat aan informatie aanwezig. Tweets, video's, foto's, zoekresultaten en profielen op sociale media. Maar ook klantenbestanden en aankoopgegevens. De hoeveelheid data die we met z'n allen produceren groeit explosief, omdat alles en iedereen online is. Deze enorme verzameling digitale gegevens noemen we big data.
www.mediawijsheid.nl/big-data/

Blockchain: Blockchain is een hele grote database waarin transacties kunnen worden opgeslagen. Door Blockchain kunnen overeenkomsten worden afgesloten zonder tussenpersoon van een derde partij, zoals de overheid of een bank. Bij een overeenkomst worden blokjes informatie digitaal 'ondertekend' door beide partijen en direct opgeslagen in de database. Blockchain is open voor iedereen en niemand is de eigenaar. Hierdoor kan het niet eenvoudig worden uitgeschakeld of worden gehackt, zoals wel het geval is bij een centrale database. Alle informatie die in Blockchain wordt opgeslagen, wordt onleesbaar gemaakt met cryptografie en is daarmee versleuteld. De veiligheid van transacties is hierdoor groot. Misschien wel de bekendste toepassing van blockchain is het sturen van geld via Bitcoin.
www.youtube.com/watch?v=KeFRLRA_XzQ

Cybersecurity is het vrij zijn van gevaar of schade veroorzaakt door verstoring of uitval van ICT of door misbruik van ICT. Dit gevaar of deze schade kan bestaan uit beperking van de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de ICT, schending van de vertrouwelijkheid van in ICT opgeslagen informatie of schade aan de integriteit van die informatie.
www.nctv.nl/organisatie/cs/index.aspx

Dataficering: Hierin draait het om zaken als big data, robotisering, kunstmatige intelligentie, blockchain en het Internet of Things. De datasamenleving die op deze manier ontstaat, zorgt ervoor dat de overheid andere rollen te vervullen krijgt, en dat de organisatie van de overheid als gevolg daarvan ook verandert (model 'anders').
www.aeno.nl/uploads/Digitale-Transformatie-deel-1.pdf

Design Thinking is een methode om op een creatieve manier innovatie bewerkstelligen. Deze manier van innoveren onderscheidt zich door de extreme klantfocus en het gebruik van verschillende prototypes.

www.frankwatching.com/archive/2017/04/10/design-thinking-gewoon-doen-5-concrete-stappen/

Internet der dingen: Zie: Internet of Things.

Internet of Things (IoT): Niet alleen mensen zijn online, ook dingen. Denk aan machines, sieraden, auto's, de thermostaat en de koelkast. Ze vormen samen een groot Internet of Things (IoT), oftewel het internet der dingen. IoT maakt onze omgeving slimmer en meetbaarder. Veel producten die verbonden zijn met internet worden dan ook smart genoemd. Thuis kun je met smart speakers gemakkelijker muziek luisteren, en met een slimme thermostaat meet je precies hoeveel energie je verbruikt. Op kantoor heb je bijvoorbeeld printers en beveiligingscamera's die verbonden zijn met internet. Vrijwel elk fysiek object kan verbonden worden met internet, van een pil tot een vrachtwagen. Op grotere schaal wordt het IoT ingezet om productieprocessen te verbeteren en oplossingen te bieden rondom energie en milieu, criminaliteit, gezondheidszorg en onderwijs. Hierbij wordt vaak gebruikgemaakt van big data, die via IoT worden verzameld.

www.mediawijsheid.nl/internetofthings/IoT-platform

Kunstmatige intelligentie: We noemen iets kunstmatige intelligentie (of artificial intelligence, AI) als algoritmes op basis van gegevens of signalen uit hun omgeving zelfstandig beslissingen nemen én daarvan leren. Met kunstmatige intelligentie wordt het denkvermogen van de mens nageemaakt: het apparaat kan (zelfstandig) leren en beslissingen nemen. Denk bijvoorbeeld aan een zelfrijdende auto of een chatbot.

www.mediawijsheid.nl/veelgestelde-vraag/wat-is-het-verschil-tussen-een-algoritme-en-kunstmatige-intelligentie/

Lean: Lean is een business strategie en vooral een manier van werken waarbij alles en iedereen in de onderneming zich richt op het creëren van waarde voor de klant in alle processen. Hierdoor worden verspillingen geëlimineerd. Door de klant centraal te stellen creëer je maximale toegevoegde waarde voor de klant tegen minimale inspanning. Hierdoor verbetert de kwaliteit, worden doorlooptijden verkort en verminderen de kosten. Dat heeft een positief effect op de zowel de klanttevredenheid, medewerkersbetrokkenheid en de winst.

www.sixsigma.nl/wat-is-lean/

Machine learning: Intelligente of AI-gedreven technologieën maken in de meeste gevallen gebruik van machine learning. In wezen is dit een subset van kunstmatige intelligentie, waarbij de technologie algoritmes leert op basis van data. Deze algoritmes nemen enorme hoeveelheden data in zich op en leren daarvan. Om hun voorspellingen te verbeteren, gebruiken ze deze data en categorieën die door mensen bepaald zijn. Ze zijn hierbij afhankelijk van menselijke input in de vorm van nieuwe data of een geüpdatet algoritme. Machines leren op deze manier van ervaringen en voorbeelden uit de echte wereld. Hoe meer data de machine krijgt, hoe meer hij leert.

www.emerce.nl/achtergrond/nieuwe-manier-marketing-machine-learning-versus-deep-learning

Platform: Een digitaal platform is een online marktplaats waar gebruikers (vraag) en leveranciers (aanbod) elkaar treffen rondom een geïntegreerd pakket van producten en diensten. Een voorbeeld van Nederlandse bodem is Peerby. Dit is een digitaal platform dat faciliteert in het lenen van spullen van mensen in de buurt.

Vaak zorgt een succesvol digitaal platform voor een disruptie in de markt. Kenmerkend voor bedrijven die dergelijke platforms leiden, is dat ze vaak tien keer beter, sneller of goedkoper zijn dan vergelijkbare bedrijven in hun branche. Er is dan vaak maar ruimte voor één dominant platform dat zo snel groeit.

www.kvk.nl/advies-en-informatie/innovatie/maak-slim-gebruik-van-digitale-platforms/

Robotisering: Robots zijn slimme machines die in de fysieke wereld handelen. Een robot is een mechanische agent die wordt aangestuurd door software. De agent kan (deels) zelfstandig een taak uitvoeren. Robots kennen allerlei verschijningsvormen en toepassingen, zoals de zelfrijdende auto, zorgrobot Alice, drones, stofzuigerrobots of de robotarmen uit de auto-industrie. Robots hebben dus verschillende 'lichamen'.

www.rathenau.nl/sites/default/files/2018-04/robotisering%20op%20de%20werkvloer.pdf

Smart city: Met het begrip smart city wordt bedoeld op de inzet van slimme technologie om stedelijke problemen op te lossen, vooral in de openbare en fysieke ruimte. Inmiddels hanteert de VNG de definitie van smart society. Deze definitie past beter bij de brede scope van digitale innovaties die gemeenten kunnen verwachten.

vng.nl/onderwerpenindex/dienstverlening-en-informatiebeleid/smart-society

Virtual reality (VR): Bij het begrip virtual reality (VR) ligt de betekenis al in de naam besloten. Bij deze digitale technologie wordt een virtuele werkelijkheid gecreëerd. Door de zintuigen te manipuleren, ervaar je als gebruiker deze schijnwerkelijkheid als een nieuwe realiteit waarin je je daadwerkelijk voortbeweegt. Je ziet, hoort, voelt en beleeft deze nieuwe wereld om je heen. Bovendien ben je in staat om interactief veranderingen aan te brengen, bijvoorbeeld door op een knop te drukken of een hendel te bewegen. Voor deze manipulatie dien je behalve over een display ook te beschikken over speciale VR-apparatuur: een bril, afstandsbediening of handschoenen.

www.ggzei.nl/posts/vr-hub