

# INTEGRALE DIGITALISERINGS STRATEGIE

2026 t/m 2030

# Inhoud

|                                                                    |          |                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                                   | <b>3</b> | <b>4. Strategische thema's</b>                         | <b>14</b> |
| <b>1. Leeswijzer</b>                                               | <b>5</b> | 4.1 Digitalisering dienstverlening                     | 16        |
| 1.1 Bouwstenen als fundament                                       | 6        | 4.2 Datagedreven werken                                | 17        |
| 1.2 Strategische thema's zorgen voor verbinding en versnelling     | 6        | 4.3 Moderne werkomgeving                               | 18        |
| 1.3 Procesgericht werken als basis: de digitale wasstraat          | 6        | 4.4 Digitaal vakmanschap en bewustwording              | 20        |
| 1.4 Digitale transformatie als veranderopgave                      | 6        | 4.5 Efficiënter en slimmer (samen) werken              | 22        |
| <b>2. Sturing en organisatiebrede afstemming</b>                   | <b>7</b> | 4.6 Digitaal weerbare overheid                         | 23        |
| <b>3. Bouwstenen</b>                                               | <b>9</b> | <b>5. De digitale wasstraat</b>                        | <b>24</b> |
| 3.1 Portfoliomanagement                                            | 10       | 5.1 Hoe de digitale wasstraat werkt                    | 26        |
| 3.2 Data en informatiehuishouding                                  | 10       | 5.2 De mensen in de digitale wasstraat                 | 26        |
| 3.3 Ethische digitalisering                                        | 11       | <b>6. De digitale transformatie als veranderopgave</b> | <b>27</b> |
| 3.4 Inzet van moderne technologie                                  | 12       | <b>Woorden- en begrippenlijst</b>                      | <b>30</b> |
| 3.5 Digitale soevereiniteit en autonomie                           | 12       |                                                        |           |
| 3.6 Werken onder architectuur en normalisatie van het IT-landschap | 13       |                                                        |           |

# Voorwoord

Vier jaar geleden heeft de gemeente Oss haar I-strategie vastgesteld als fundament voor haar digitale ontwikkeling. Sindsdien is digitalisering niet alleen versneld, maar ook verbreed: het raakt inmiddels alle domeinen en afdelingen. Er zijn al grote stappen gezet richting een moderne, wendbare en betrouwbare digitale overheid. De dienstverlening is toegankelijker gemaakt, processen zijn verdergaand gedigitaliseerd, er is geïnvesteerd in digitaal samenwerken met interne en externe partners. Ook is er een stevige basis gelegd voor datagedreven werken.

## Waarom (nu) een integrale aanpak?

De maatschappelijke en technologische ontwikkelingen gaan sneller dan ooit. Geopolitieke spanningen en afhankelijkheid van buitenlandse technologieën stellen onze digitale soevereiniteit op de proef. Ook onze digitale weerbaarheid staat onder druk. Tegelijkertijd vraagt de opkomst van digitale assistenten, robots en kunstmatige intelligentie (AI) om een fundamentele herbezinning op onze manier van werken, organiseren en leren. Deze technologieën bieden enorme kansen, maar vragen ook om scherpe keuzes, ethisch besef en nieuwe vormen van samenwerking.

Daarnaast blijkt dat digitaal vakmanschap – het vermogen van medewerkers om met deze ontwikkelingen om te gaan – meer aandacht verdient. De veranderopgave is dus groot: niet alleen vraagt dit om investering in nieuwe technologie, maar vooral ook in mensen en procesverbetering. Alleen zo benutten we de kansen van digitalisering.

De Integrale Digitaliseringsstrategie van Oss sluit aan bij de Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS) en vertaalt nationale ambities naar lokale toepassing. Binnen de NDS ligt de focus op toegankelijkheid, gebruiksvriendelijkheid, robuuste infrastructuur, versterking van informatiebeveiliging en het benutten van data als strategische grondstof, met aandacht voor ethiek en transparantie.

Samenwerking met andere gemeenten is een belangrijk onderdeel van deze nieuwe strategie. Door Common Ground en landelijke voorzieningen te omarmen, besparen we kosten en versnellen we innovatie. Het is daarbij cruciaal om te investeren in een moderne werkomgeving, de juiste vaardigheden van medewerkers en digitaal leiderschap.

## Integrale Digitaliseringsstrategie (IDS)

Digitale ontwikkelingen veranderen de manier waarop onze samenleving functioneert ingrijpend. Technologie ontwikkelt zich exponentieel en beïnvloedt hoe we wonen, werken en zorgen. Digitale transformatie raakt de kern van ons werk, binnen én buiten het gemeentehuis.

Digitalisering heeft direct effect op grote maatschappelijke opgaven waar Oss aan werkt:

- De opgave om ervoor te gaan zorgen dat iedere inwoner kan meedoen in een steeds digitalere samenleving en gebruik kan maken van gebruiksvriendelijke (online) dienstverlening.
- De groeiende zorgvraag die ons dwingt na te denken over slimme oplossingen voor blijvende toegankelijkheid, kostenbeheersing en efficiëntie.
- De krapte op de arbeidsmarkt die ons uitdaagt tot digitalisering en nieuwe vormen van samenwerking.
- De energietransitie die vraagt dat we data en technologie inzetten om duurzame keuzes te versnellen.
- De woningbouwopgave die digitale ondersteuning vereist bij planning, samenwerking en participatie.

*Digitalisering is daarmee geen losstaand technisch vraagstuk, maar een integrale organisatieopgave die alle domeinen raakt. Gemeente Oss kiest voor een strategie waarin technologie, processen, data, wetgeving en ethiek vanaf de start samenhangend worden benaderd. Alleen door technologie te koppelen aan publieke waarden zoals transparantie, inclusie en autonomie, kunnen we bouwen aan een digitale overheid die mensgericht is en werkt voor iedereen.*

## **De IDS volgt de organisatievisie Wij zijn één Oss**

Met de Integrale Digitaliseringsstrategie zetten we koers om ons te verhouden tot de maatschappelijke uitdagingen. De opgaven waar we voor staan worden complexer en raken meerdere teams en domeinen tegelijk. Daarom werken we steeds meer vanuit samenhang: als één organisatie, één gemeente, één Oss. De organisatievisie 'Wij zijn één Oss' benadrukt verbinding, gezamenlijke verantwoordelijkheid en vooruitdenken. De principes en programmalijnen van die visie zijn leidend. De Integrale Digitaliseringsstrategie fungeert als strategisch kader om digitalisering organisatiebreed te verbinden, te sturen en te versnellen, over domeinen en afdelingen heen. Oss neemt zo verantwoordelijkheid voor een betrouwbare digitale toekomst. Tegelijkertijd zorgt de focus op innovatie en nieuwe technologieën voor een wendbare organisatie die klaar is voor de uitdagingen van morgen.

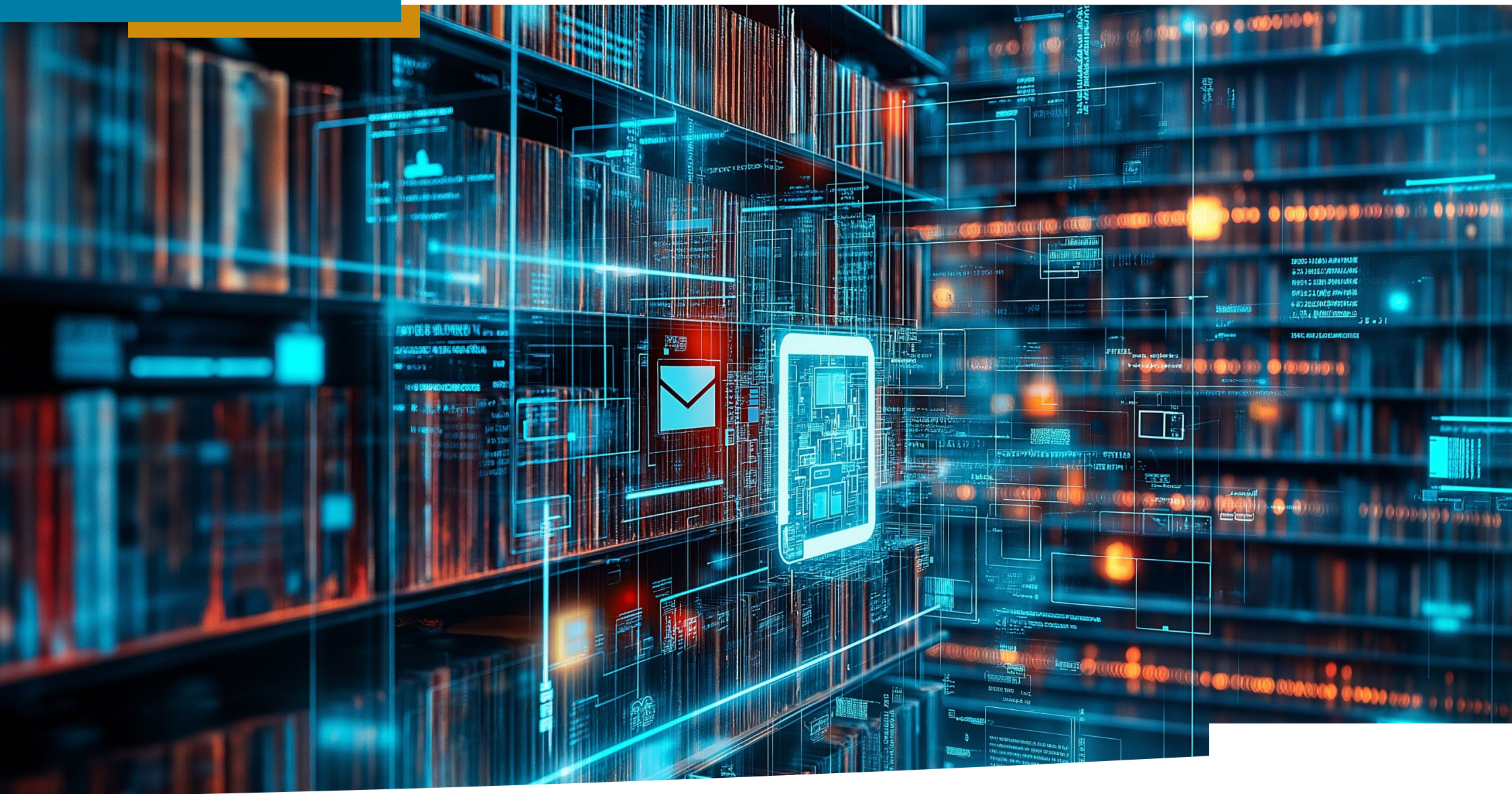
## **Onze ambitie en doelstellingen**

De gemeente Oss kiest voor een integrale aanpak waarin digitalisering een organisatiebrede opgave is. In de komende vier jaar zetten we technologie, data en procesoptimalisatie in om dienstverlening te verbeteren, maatschappelijke opgaven te versnellen en publieke waarden te waarborgen.

Met de ambitie om integraal te digitaliseren werken we actief aan de volgende doelstellingen. Integrale digitalisering:

- Stelt inwoners en ondernemers centraal in (digitale) toegankelijke en betrouwbare dienstverlening.
- Draagt direct bij aan maatschappelijke opgaven zoals leefbaarheid, duurzaamheid en veiligheid.
- Is toegankelijk voor iedereen, ongeacht digitale vaardigheden of achtergrond.
- Is verankerd in ethische waarden zoals transparantie, privacy, autonomie en rechtvaardigheid.
- Is modern, wendbaar en doelgericht en wordt gestuurd met oog voor risico's, kosten en baten.
- Maakt ons werk aantoonbaar effectiever en efficiënter door processen te versnellen, slimmer in te richten en kostenbewust te handelen, met behoud van kwaliteit en betrouwbaarheid.
- Versterkt de betrouwbaarheid en weerbaarheid van onze gemeente door informatiebeveiliging als fundament te verankeren. Structurele monitoring en duidelijke herstelplannen zijn daar onderdeel van.
- Zorgt ervoor dat we voldoen aan bestaande en nieuwe informatiewetgeving. Dit verkleint risico's, versterkt vertrouwen en maakt innovatie mogelijk zonder juridische obstakels.
- Versterkt digitale vaardigheden, verhoogt werkplezier en maakt medewerkers duurzaam inzetbaar.

# 1. Leeswijzer



Deze strategie beschrijft hoe de gemeente Oss op een integrale wijze vorm en inhoud geeft aan de digitale transformatie. In het voorwoord is stilgestaan bij de noodzaak om integraal te digitaliseren en zijn de ambitie met doelstellingen beschreven.

De Integrale Digitaliseringsstrategie bestaat inhoudelijk uit twee hoofdonderdelen die de doelstellingen van de strategie realiseren. Dit zijn *bouwstenen* en *strategische thema's*. Samen met een sturingsmodel, veranderstrategie en uitvoeringsaanpak vormt dit de complete strategie.

### 1.1 Bouwstenen als fundament

Dit zijn de fundamenteen waarop Oss verder digitaliseert, zoals infrastructuur, architectuur, privacy, informatieveiligheid en een goede informatiehuishouding. Deze bouwen voort op de in 2022 vastgestelde I-strategie en worden versterkt door landelijke ontwikkelingen zoals de NDS en Europese richtlijnen en kaders uit de Digital Decade. Ze zijn noodzakelijk voor de realisering van de strategie. Deze onderdelen worden geborgd bij de afdeling ICT. De strategie benoemt per bouwsteen bijhorende (landelijke) ontwikkelingen en de vertaling hiervan naar opbrengsten. In hoofdstuk 3 zijn deze bouwstenen uitgewerkt.

### 1.2 Strategische thema's zorgen voor verbinding en versnelling

Dit zijn integrale, overkoepelende thema's, waaronder digitalisering van de dienstverlening, datagedreven werken, slimmer en efficiënter samenwerken, vakmanschap en digitale weerbaarheid. Ze geven richting en hebben een sterk vernieuwend en integraal karakter. Deze thema's gelden voor de hele organisatie. De thema's zijn gevoed door eigen ambities en landelijke ontwikkelingen binnen de NDS en de collectiviseringsvoorstellen van de VNG. De strategie maakt duidelijk dat een benadering via integrale thema's zorgt voor samenhang, focus en vernieuwing zodat initiatieven niet losstaan, maar als geheel bijdragen.

In hoofdstuk 4 zijn de strategische thema's uitgewerkt op hoofdlijnen: de opdracht(en) en te behalen resultaten op middellange en lange termijn. De vertaling naar projecten, kosten, baten en impact voor én op de organisatie wordt in een per thema op te stellen actieplan uitgewerkt.

### 1.3 Procesgericht werken als basis: de digitale wasstraat

De strategie positioneert procesgericht werken als de basis van duurzame digitalisering in Oss. Het laat zien waarom het proces het vertrekpunt is bij veranderingen in mens en technologie en introduceert de ESSA-aanpak als ordenend principe om verbetering en digitalisering stap voor stap vorm te geven. Om te versnellen wordt de digitale wasstraat geïntroduceerd als werkwijze om processen gericht te prioriteren en duurzaam te digitaliseren, binnen het bestaande proceshuis. De ESSA-aanpak en de werking van de digitale wasstraat worden in hoofdstuk 5 verder uitgewerkt.

### 1.4 Digitale transformatie als veranderopgave

Verandering wordt vaak gezien als een overzichtelijke reis met een duidelijk begin- en eindpunt. Digitale transformatie laat zien dat die werkelijkheid steeds minder bestaat. Organisaties bewegen zich in een complexe en dynamische omgeving waarin technologie, maatschappelijke opgaven en verwachtingen elkaar versterken. Dat vraagt niet alleen om optimalisatie, maar om een blijvende ontwikkeling naar andere manieren van denken, werken en sturen. Hoofdstuk 6 biedt vanuit de strategie richting en samenhang voor het veranderproces binnen de bredere organisatieontwikkeling.

## 2. Sturing en organisatiebrede afstemming



Deze strategie gaat over de digitaliseringsopgave van én voor de hele organisatie. Sturing op deze opgave gebeurt via de lijnorganisatie conform het sturingsmodel van de gemeente Oss. Dit betekent dat voor de strategie als totaal de directeur bedrijfsvoering, dienstverlening en veiligheid opdrachtgever is. Het afdelingshoofd ICT is opdrachtnemer van het totaal. De bouwstenen worden geborgd binnen de afdeling ICT, waarbij het afdelingshoofd ICT opdrachtgever is en elke bouwsteen een opdrachtnemer kent uit de afdeling ICT. Realisatie van de opbrengsten zijn lijnactiviteiten van de afdeling ICT en worden geborgd in jaarplannen.

Deze strategie is van én voor de hele organisatie. Dat vraagt om integrale afstemming. Aan de digitaliseringstafel vindt deze afstemming plaats. Samengesteld uit een vertegenwoordiger van elk domein, de directeur bedrijfsvoering, dienstverlening en veiligheid als opdrachtgever en het afdelingshoofd ICT als opdrachtnemer. Afstemming aan de digitaliseringstafel betekent:

- Informeren en adviseren aan opdrachtgever(s) over de (prioritering van) voortgang binnen de bouwstenen.
- Informeren en adviseren aan opdrachtgever(s) over de (prioritering van) voortgang binnen de strategische thema's.
- Informeren en adviseren aan opdrachtgever(s) over herijking, uitbreiding of afschalen en stoppen van strategische thema's.
- Bespreken van prioriteitsstukken binnen het organisatiebrede I-portfolio.

De vertegenwoordigers vanuit de domeinen zijn de centrale contactpersonen van én naar de domeinen. Dit betekent dat de input vanuit de domeinen op de af te stemmen onderwerpen wordt gecentraliseerd via de vertegenwoordiger én dat de vertegenwoordiger de afgestemde en door opdrachtgever(s) besloten richting ook terug de domeinen in wordt gebracht. De afstemming rondom digitalisering binnen de domeinen wordt georganiseerd op basis van het centrale sturingsmodel passend bij het betreffende domein.

De strategische thema's kennen een eigen opdrachtgever en opdrachtnemer, waarbij de opdrachtgever bij voorkeur lid is van de digitaliseringstafel. Elk thema wordt uitgewerkt in een actieplan waarin de opdracht voor het thema vanuit deze strategie en bijhorende kaders zijn vertaald in projecten. De opdrachtnemer is gedelegeerd opdrachtgever voor de projecten van dat actieplan. De strategische thema's kennen eigen budgetten en benodigde capaciteit. De investeringsvoorstellen in middelen en capaciteit zijn per thema uitgewerkt in een eigen actieplan.

| Strategisch thema                     | Opdrachtgever                                            | Opdrachtnemer                   | Actieplan gereed |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------|
| Digitalisering dienstverlening        | Directeur bedrijfsvoering, dienstverlening en veiligheid | Afdelingshoofd dienstverlening  | Maart 2026       |
| Datagedreven werken                   | Afdelingshoofd ICT                                       | Nader te bepalen                | Juli 2026        |
| Moderne werkomgeving                  | Afdelingshoofd ICT                                       | Nader te bepalen                | Juli 2026        |
| Digitaal vakmanschap en bewustwording | Nader te bepalen                                         | Nader te bepalen                |                  |
| Slim en efficiënt (samen) werken      | Directeur bedrijfsvoering, dienstverlening en veiligheid | Teamleider informatiemanagement | Maart 2026       |
| Versterken digitale weerbaarheid      | Nader te bepalen                                         | Nader te bepalen                |                  |

### 3. Bouwstenen



De digitaliseringsstrategie steunt op zes bouwstenen die samen een solide basis vormen voor een toekomstbestendige digitale uitvoering. Dit fundament is het samenhangende geheel waarin (portfolio) governance, informatiebeheer, technologie, veiligheid en ethiek elkaar versterken.

De bouwstenen kenmerken zich door een sterk “ICT-karakter” en zijn, door het volgen van landelijke ontwikkelingen, veelal autonoom. Het halen van de resultaten hiervan is primair aan de afdeling ICT, waarbij werkzaamheden grotendeels vallen onder de reguliere taken. De bouwstenen zijn een vaststaand en continu onderdeel in deze strategie. De opbrengsten van de bouwstenen zijn kaders voor de hele organisatie. Dit is de verzamelterm voor projectopdrachten, beleid, architectuur en processen. Daaronder valt ook het blijvend opvolgen van wet- en regelgeving met een digitale component op de gebieden privacy, informatiebeveiliging, betrouwbaarheid en transparantie.

De bouwstenen zijn:

- Portfoliomanagement
- Data en informatiehuishouding
- Ethische digitalisering
- Slimme inzet van moderne technologie
- Digitale soevereiniteit en autonomie
- Werken onder architectuur en normalisatie van het IT-landschap

De bouwstenen worden hierna inhoudelijk uitgewerkt. Elke bouwsteen kent een doel, oorsprong en beschrijving van de opbrengsten op hoofdlijnen.

### 3.1 Portfoliomanagement

Portfoliomanagement is het proces waarbij alle projecten en initiatieven als één geheel bekeken en gestuurd worden, zodat tijd, geld en mensen gericht worden ingezet op wat strategisch de meeste waarde oplevert. Binnen dit proces geldt een duidelijke rolverdeling in besluitvormende en adviserende betrokken partijen.

**Doel:** het organiseren van- en sturen op samenhang, prioritering en verantwoorde uitvoering van digitaliseringsinitiatieven zodat deze in lijn zijn met de strategie en haar doelstellingen. Heldere kaders, processen en rolduidelijkheid zorgen voor grip op digitale projecten.

**Komt voort uit:** randvoorwaardelijk om de strategie van én voor de hele organisatie te laten zijn.

#### **Opbrengsten:**

- **I-portfolio**
  - Domeinspecifiek en domeinoverstijgend samenhangend I-portfolio met een strategische roadmap.
  - Samenhangende prioritering op het I-portfolio gaat op basis van een vastgesteld afwegingskader en op vooraf bepaalde scope van het portfolio.
  - Er wordt een portfolio proces (inclusief rolduidelijkheid) vastgesteld en toegepast. Dit evalueren en verbeteren we periodiek.
  - Er is een centrale tool en een dashboard waarin de voortgang wordt bewaakt beschikbaar.
  - Positionering digitaliseringstafel in het portfolio-proces.
  - Domeinoverstijgende besluitvorming op het I-portfolio is belegd.

### 3.2 Data en informatiehuishouding

Data en informatie vormen een steeds belangrijkere basis onder ons dagelijks werk en onze dienstverlening aan inwoners en partners. De gemeente functioneert daarbij steeds meer als een samenhangend informatie ecosysteem. We verwerken veel gegevens en delen deze gegevens ook met anderen. Om goed werk te kunnen leveren, is samenhang nodig in de manier waarop we informatie en data opslaan, beheren en gebruiken. Door gegevens goed te delen, kunnen collega's intern en extern samenwerken op basis van dezelfde, betrouwbare informatie. Dit vraagt om duidelijke afspraken en uniforme werkwijzen binnen de gehele organisatie.

**Doel:** Een uniforme aanpak voor goede opslag, toegankelijkheid en kwaliteit van onze informatie en data. Informatie moet betrouwbaar en veilig beschikbaar zijn. Dit vormt de basis voor een continue verbetering van onze dienstverlening en bedrijfsvoering, met als doel een transparante overheid en een betrouwbare, wendbare en datagedreven organisatie.

**Komt voort uit:** wet- en regelgeving

(\* = wetgeving in wording)

- Algemene informatiewet\*
- Digital Decade richtlijnen van de EU
- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)
- Vernieuwing archiefwet\*
- Federatief datastelsel (FDS, ook in lijn met NDS)\* en de vastgestelde Interbestuurlijke Datastrategie (IBDS)
- Wet Open Overheid (WOO)
- Wet hergebruik van overheidsinformatie (Who)

**Opbrengsten:**

- Zorg voor structuur, metadata en beleid waardoor informatie niet alleen wordt opgeslagen, maar ook veilig duurzaam toegankelijk en bruikbaar blijft.
- Voldoen aan (nieuwe) wet- en regelgeving door dit te vertalen naar passende kaders.
- Actieve openbaarmaking volgens Wet Open Overheid is van project overgegaan in onze processen.
- Aansluiting op het federatief datastelsel.

**3.3 Ethische digitalisering**

Ethische digitalisering is het borgen dat digitale systemen, datagebruik en technologische keuzes op een transparante, verantwoorde en eerlijke manier worden ingezet, zodat publieke waarden en rechten van inwoners worden beschermd.

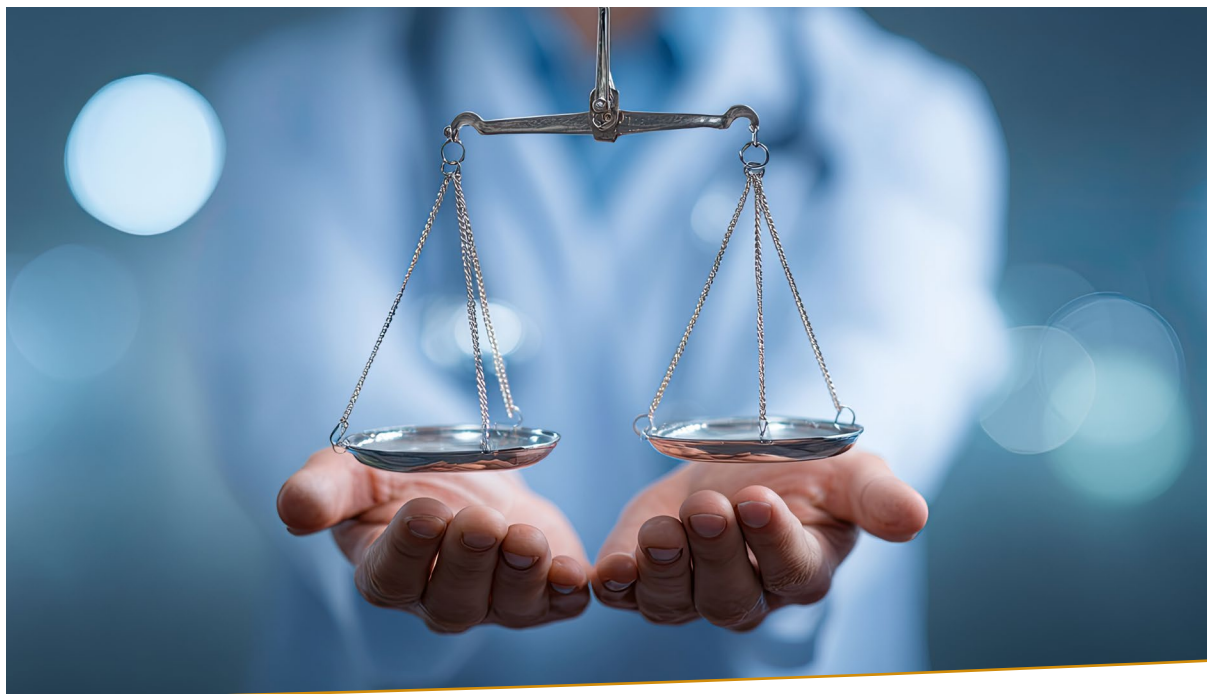
**Doel:** Publieke waarden zijn geborgd in digitale keuzes, waardoor het risico op discriminatie, verlies van vertrouwen in de overheid en onvoldoende grip op effecten voor onze inwoners en ondernemers wordt geminimaliseerd. Bij elke digitale keuze staat mensgerichtheid centraal. We borgen privacy, inclusiviteit en verantwoord gebruik van technologie.

**Komt voort uit:** het vastgestelde ethische waardenkader digitalisering (maart '26), impliciet uit de NDS (AI en Digitale inclusie) en wet- en regelgeving:

- Grondwet, Algemene wet bestuursrecht (Awb)
- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)
- AI-Act (gericht op AI)
- Wet digitale overheid (Wdo)

**Opbrengsten:**

- Het ethisch waardenkader voor digitalisering wordt actief toegepast in sturing én besluitvorming rondom digitaliserings-initiatieven.
- (Nieuwe) technologie wordt alleen ingezet als deze positief bijdraagt aan publieke waarden en is beproefd met onze inwoners en ondernemers.
- Transparantie over inzet van algoritmen en moderne technologie. Het algoritmeregister is volledig en actueel.
- Uitvoering van Data Protection Impact Assessments (DPIA) en indien van toepassing Impact Assessments Mensenrechten en Algoritmes (IAMA).



### 3.4 Inzet van moderne technologie

Moderne technologie ondersteunt processen om te komen tot veilige, betere, snellere en efficiëntere dienstverlening en bedrijfsvoering. Vernieuwing sluit daarnaast ook aan op behoeften van de veranderende samenleving. Een keuze voor een bepaald type (moderne) technologie staat daarbij niet op zichzelf: deze moet zichtbaar en bewezen bijdragen, veilig in gebruik zijn en passen binnen de kaders.

**Doel:** De organisatie zet moderne technologie doelgericht, verantwoord en innovatief in om processen te versnellen en de kwaliteit van dienstverlening te verhogen.

**Komt voort uit:** eigen ambitie binnen de domeinen, NDS (AI)

#### **Opbrengsten:**

- Nieuwe technologie, zoals bijvoorbeeld AI en robotisering, wordt alleen ingezet als dit binnen de (lokale) overheid bewezen initiatieven zijn en het een zichtbare, ethisch verantwoorde en waardevolle bijdrage levert aan dienstverlening en (bedrijfsvoering) processen.
- Onderzoek naar en inzetten van nieuwe technologie verloopt middels een vastgesteld innovatieproces met daarbinnen opvolgende stappen.
- Het ruimtelijk domein zet actief in op inzet van Digital Twins in beleid- en besluitvorming.
- Conformeer én implementeer collectieve standaarden binnen de (lokale) overheid, waaronder open source, soevereine cloudtechnologie en collectieve oplossingen.

### 3.5 Digitale soevereiniteit en autonomie

Digitale soevereiniteit en autonomie betekent het vermogen om als overheid zelf regie te houden over data, systemen en technologische keuzes, zodat afhankelijkheden van leveranciers of landen niet de veiligheid, continuïteit of publieke waarden kunnen ondermijnen.

**Doel:** Om publieke waarden, privacy en continuïteit te waarborgen, werkt Oss aan verbetering van de digitale soevereiniteit en autonomie. Dat betekent:

- Minder afhankelijkheid van externe leveranciers en platforms buiten de Europese Economische Ruimte (EER).
- Meer grip op eigendom, data, processen en technologie binnen de EER.
- Landelijke en Europese samenwerking voor veilige en betrouwbare oplossingen.

Voor Oss vraagt dit om strategische keuzes op organisatieniveau en een gefaseerde aanpak. Het doel: een toekomstbestendig digitaal fundament waarin zeggenschap, veiligheid en innovatie centraal staan. Dit is een gezamenlijke opgave voor gemeenten, partners en kennisinstellingen om de digitale infrastructuur robuust en veerkrachtig te maken. We sluiten hiervoor nadrukkelijk aan bij de collectiviseringskoers van de VNG en realisatie binnen de NDS.

**Komt voort uit:** NDS, collectiviseringsvoorstellen VNG  
Opbrengsten:

- Verminderde afhankelijkheid van een beperkte groep leveranciers. Onder andere door te investeren in collectieve oplossingen en samenwerkingen binnen de (lokale) overheid.
- Het stimuleren van inzet van collectieve en / of Europese alternatieven in onder andere het inkoopbeleid.
- Blijvend onderzoeken van Europese alternatieven voor onder andere kantoorautomatisering, in samenwerking binnen de (lokale) overheid.
- Doorlopend in gesprek met het bestuur over ontwikkelingen en mogelijk te nemen maatregelen en te maken keuzes.

### 3.6 Werken onder architectuur en normalisatie van het IT-landschap

Werken onder architectuur betekent dat systemen, gegevens en processen volgens gedeelde principes, standaarden en ontwerpkeuzes worden ingericht. Hierdoor ontstaat een gedeeld fundament voor de hele organisatie, waardoor kaders niet langer per project of per afdeling worden vastgesteld, maar alle initiatieven passen binnen een samenhangend en toekomstgericht geheel. Deze werkwijze brengt structuur in de groeiende hoeveelheid processen, technologieën en digitale initiatieven, zodat de informatievoorziening niet verzandt in versnippering maar zich gestuurd en beheersbaar ontwikkelt.

Architectuur biedt daarbij duidelijke kaders, zoals ontwerpprincipes, referentie-modellen, gegevensstandaarden en technische richtlijnen, die vooraf richting geven én achteraf houvast bieden bij toetsing en kwaliteitsbewaking. Door deze kaders ontstaat voorspelbaarheid: oplossingen sluiten beter op elkaar aan, koppelingen worden eenvoudiger, data wordt uniform vastgelegd en technologie wordt doelbewuster ingezet. Dit voorkomt dubbele systemen, silo's, maatwerk per afdeling en onnodige complexiteit in het applicatielandschap.

#### *Uitgangspunten hierbij zijn:*

- Standaard, tenzij: voorkeur voor generieke oplossingen, Common Ground componenten en API first koppelingen.
- Interoperabiliteit: gegevens zijn bron georiënteerd en toegankelijk via gestandaardiseerde API's.

#### *Doel:*

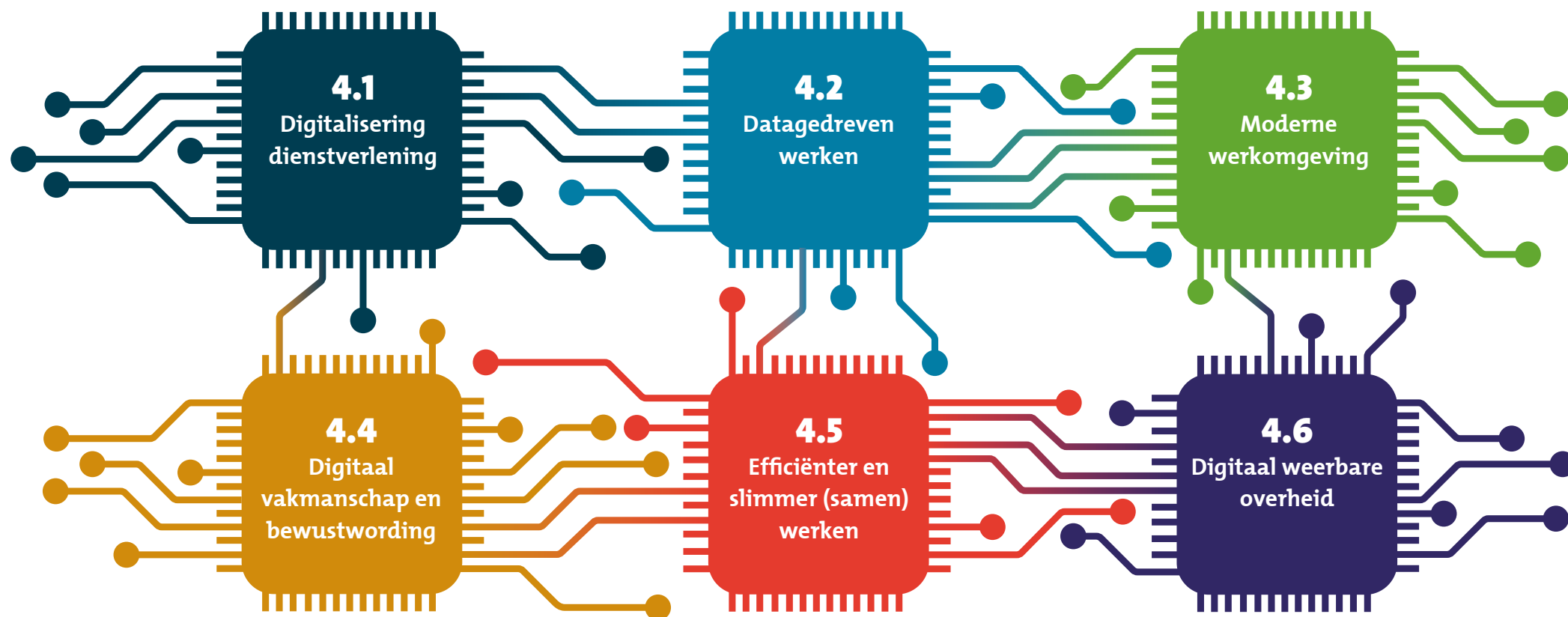
- Vereenvoudigen en standaardiseren van technologie, gegevensuitwisseling en infrastructuur.
- Het bestendigen van een applicatielandschap dat voor algemene functies bestaat uit generieke oplossingen.
- Sturen op integrale samenhang en kwaliteit zodat digitalisering schaalbaar en toekomstbestendig blijft.
- Verminderen van afhankelijkheden en beheerlast door lifecycle management en normalisatie.
- De organisatie wendbaar en veiliger maken voor toekomstige ontwikkelingen.

**Komt voort uit:** NDS, collectiviseringsvoorstel VNG “Realisatiekoers Common Ground”

#### *Opbrengsten:*

- Een gestandaardiseerd landschap dat dubbele systemen en onnodige licentiekosten voorkomt. Het onderhoud wordt zo eenvoudiger en de afhankelijkheid van specifieke leveranciers wordt minder.
- Er is een actieve en verregaande samenwerking met andere gemeenten, waardoor we sneller profiteren van gedeelde oplossingen, lagere kosten en een robuuster IT-landschap.
- Lifecycle management is als doorlopend proces ingericht.
- Werken onder architectuur met uitgewerkte architectuurproducten is de norm, waaronder (landelijke) standaardisatie, generieke, wendbare en moderne oplossingen.
- Robuuste digitale infrastructuur.
- Actieve intergemeentelijke samenwerking & Common Ground implementaties versnellen innovatie en beperken afhankelijkheden.

## 4. Strategische thema's

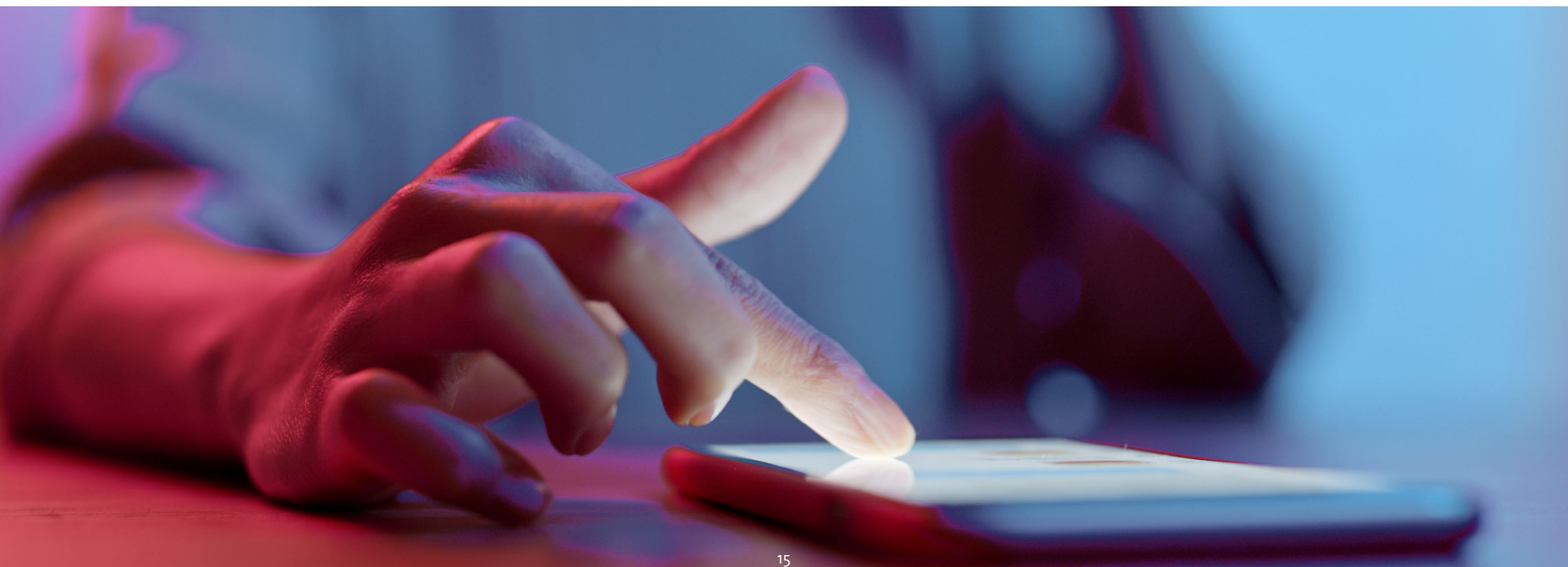


Strategische thema's kenmerken zich door vernieuwing, de inbreng van meerdere expertises en het vertalen van centrale vraagstukken rondom digitalisering naar concrete oplossingen en werkwijzen. Daarbij worden de kaders vanuit de bouwstenen toegepast. Het halen van resultaten hiervan is aan de hele organisatie. Na vaststelling van de strategie worden in een actieplan bij elk strategisch thema projecten, sturing binnen het thema en de beschikbare middelen benoemd.

De strategische thema's haken in op actuele ontwikkelingen en zijn daarmee flexibel, maar wel met een duidelijk vertrek- en eindpunt in beeld. Periodiek worden de te verwachten resultaten herijkt en kunnen thema's worden toegevoegd of afgerond. De strategische thema's zijn:

- Digitalisering dienstverlening
- Datagedreven werken
- Moderne werkomgeving
- Digitaal vakmanschap en bewustwording
- Efficiënter en slimmer (samen)werken
- Digitaal weerbare overheid

Al deze thema's strekken zich uit over meerdere jaren. De strategie en bijbehorende actieplannen kijken per thema voor de concrete uitvoering steeds maar 1-2 jaar vooruit, met een doorkijk naar de jaren erna. Zo blijft de organisatie wendbaar en flexibel. De werkzaamheden die het meest actueel en urgent zijn, worden ingepland en belanden op het portfolio en de roadmap. Wat niet opgepakt wordt blijven we in beeld houden voor later.





## 4.1 Digitalisering dienstverlening

### **Waarom dit thema?**

De visie op dienstverlening (2023-2026) heeft als doelstellingen “digitaal waar het kan” en “selfservice is mogelijk voor de Ossenaar”. Het afgeronde “programma dienstverlening” heeft gewerkt aan het bewustzijn van (de visie op) dienstverlening. In deze integrale digitaliseringsstrategie wordt de vertaling gemaakt van de visie en afspraken naar bruikbare digitale oplossingen die bijdragen aan een betrouwbare, efficiënte en goede digitale dienstverlening van de gemeente Oss.

### **De opdracht van dit thema:**

- Vertaal de visie op dienstverlening naar generieke en schaalbare oplossingen voor digitalisering van dienstverlening.
- Gebruik expliciet kader: voldoe aan de Wmebv-verplichting als katalysator om processen te standaardiseren en transparantie te vergroten richting inwoners en ondernemers.
- Maak proactieve dienstverlening over alle (digitale) dienstverleningskanalen mogelijk en ontwikkel daarvoor een strategie.
- Maak regie op eigen gegevens van inwoners en ondernemers mogelijk, voorsortierend op wetgeving in ontwikkeling.
- Maak de kwaliteit van dienstverlening inzichtelijk voor de hele organisatie.

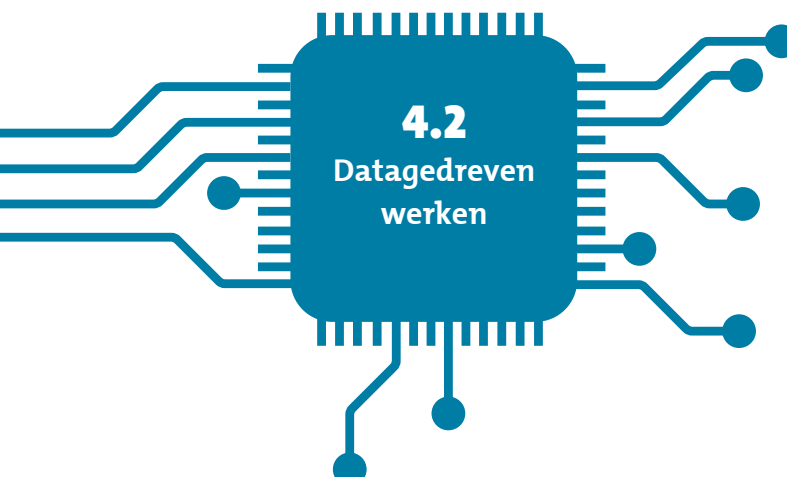
### **Wat levert dit thema op:**

Periode 2026-2027

- Nieuw CMS en daarmee een nieuwe website voor onder andere oss.nl, waarbij de richtlijn ‘Oss.nl, tenzij’ van Communicatie wordt toegepast.
- Wmebv-aanwijzingsbesluit (wettelijke verplichting) bestuurlijk laten vaststellen en start voldoen aan de verplichting op productniveau.
- Basis voor de “één digitale omgeving” door MijnServices bouwstenen implementatie en voldoen aan wettelijke verplichtingen, waaronder SDG2 en eIDAS (eID).
- Uitbreiding van digitale kanalen door toevoeging van een te kiezen virtuele assistent (of vergelijkbaar).
- Klantinformatiesysteem voor het KCC die aansluit op de “één digitale omgeving”.
- Centraal beschikbare dashboards over de kwaliteit van dienstverlening.

Periode 2028-2029

- Blijvend voldoen aan Wmebv-verplichting.
- Tweede stap naar proactieve dienstverlening (in de procesmatige kant, bijvoorbeeld automatische toekenningen).
- Actief onderzoeken verdere inzet moderne technologie in dienstverlening.



## 4.2 Datagedreven werken

### *Waarom dit thema?*

De gemeente Oss heeft de afgelopen jaren al veel bereikt op het gebied van digitalisering en beschikt over een stevige basis voor datagedreven werken. Met de nieuwe, Integrale Digitaliseringsstrategie zetten we nu de volgende stap: we investeren in moderne technologieën zoals dashboards, monitoringtools en geavanceerde sturingsinformatie, zodat we nog beter kunnen inspelen op de behoeften van onze inwoners, ondernemers, collega's en partners. Tegelijkertijd beseffen we dat de kwaliteit van onze data cruciaal is, zeker nu toepassingen als kunstmatige intelligentie steeds belangrijker worden. Daarom blijven we gericht werken aan het verbeteren van datakwaliteit, en datavaardigheden van onze medewerkers zodat we maximaal kunnen profiteren van nieuwe technologieën en als betrouwbare, toekomstbestendige overheid kunnen blijven functioneren. Data is bovendien een van de zes prioriteiten in de NDS.

### *De opdracht van dit thema:*

Oss heeft gekozen voor een strategie waarmee ze datavraagstukken in de organisatie ophaalt en al lerend uitwerkt en oplost. We sturen daarbij op 5 data-doelen:

- Betere kwaliteit van onze data;
- Betere toegang tot data;
- Meer datavakmanschap;
- Slagvaardiger werken met data;
- Meer waarde creëren met data.

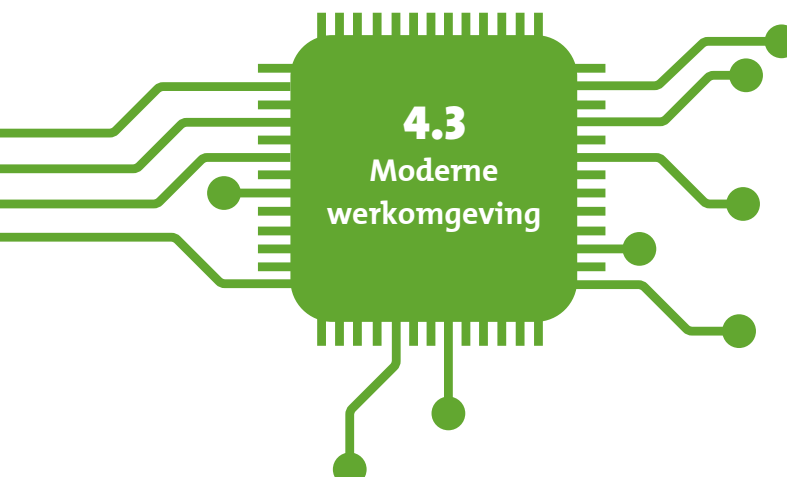
### *Wat levert dit thema op:*

Periode 2026-2027

- Datateam is georganiseerd en expertise gecentraliseerd.
- Nieuwe technologie is breed beschikbaar in de organisatie.
- Programma Data is afgerond eind 2026 en werkzaamheden zijn ondergebracht in de lijnorganisatie.
- Er wordt actief en breed gebruik gemaakt van data uit de beschikbare dashboards.
- Er is inzicht in de datageletterdheid van de hele organisatie en alle relevante functies zijn deskundig met het gebruik van data.
- Realisatie van een werkende digitale representatie van één afgebakend omgevingsgebied met (GEO)data van alle R&E-disciplines.
- Alle databronnen zijn aangesloten op MS Fabric en geven inzicht, monitoring en sturing.

Periode 2028-2029

- De organisatie maakt merkbare en meetbare stappen in datavolwassenheid.



## 4.3 Moderne werkomgeving

### *Waarom dit thema?*

De moderne (digitale) werkomgeving is belangrijk voor hoe de gemeente werkt en zich verder ontwikkelt. Het gaat hier niet alleen over wat er technisch mogelijk is, maar vooral over hoe alle Osse medewerkers prettig hun werk uitvoeren. Nu en in de toekomst. Een veilige en flexibele digitale werkomgeving zorgt ervoor dat collega's altijd en overal toegang hebben tot onze apparaten, informatie en andere digitale middelen. Zonder deze veilige, toegankelijke en toekomstbestendige digitale werkplek kunnen ambities rond dienstverlening, datagedreven werken, samenwerking en digitale weerbaarheid niet worden waargemaakt.

De uitvoering aan de moderne werkomgeving krijgt stap voor stap vorm. Het vastgestelde MDM-beleid (Mobile Device Management) zorgt voor veilige en beheersbare inzet van mobiele apparaten. Tegelijkertijd wordt toegewerkt naar het afschalen van de huidige oplossing binnen VDI (Iedere Osse medewerker logt hier nu nog dagelijks op in). Moderne applicaties worden in de toekomst direct en veilig beschikbaar gesteld. Zo groeit de werkomgeving mee met de organisatie en blijft zij toekomstbestendig.

Oss staat er niet alleen voor in deze uitgaging. De moderne werkomgeving is onderdeel van de NDS. De strategische positionering van dit thema sluit één-op-één aan bij de opgave uit de Nationale Digitaliseringsstrategie: "Er is een moderne digitale werkomgeving waarbij de ambtenaar is toegerust met de juiste middelen om haar werk effectief uit te voeren." De IDS vertaalt deze landelijke opgave naar een concrete eigen gemeentelijke verantwoordelijkheid.

### *De opdracht van dit thema:*

De moderne werkomgeving is een randvoorwaarde voor goed functioneren van de hele organisatie. We zoeken daarin de balans tussen gebruikersgemak en beheersbaarheid. Werken aan een moderne werkomgeving zorgt ervoor dat:

- Iedere medewerker in staat is veilig plaats- en tijdonafhankelijk te werken.
- Er veilige en verantwoorde toegang tot apparaten, informatie en digitale voorzieningen is.
- Samenwerken, leren en communiceren, ook over organisatiegrenzen heen ondersteunt wordt.
- Dit direct bijdraagt aan prettig en sneller werken, verbeterde interne en externe samenwerking en verhoging van de kwaliteit van dienstverlening.

### **Wat levert dit thema op:**

#### Periode 2026-2027

- Het vastgestelde MDM-beleid wordt organisatiebreed uitgerold en toegepast, zonder dat collega's zich zorgen hoeven te maken over veiligheid of instellingen.
- Mobiele apparaten worden veilig en beheersbaar ingezet.
- Medewerkers krijgen eenduidige en betrouwbare toegang tot informatie en applicaties.
- Verdere implementatie van IAM (Identity & Accessmanagement) ten behoeve van toegangsautorisatie.
- Het stapsgewijs afschalen van VDI is gestart. Moderne applicaties en SaaS-oplossingen worden buiten VDI aangeboden.
- De werkplek wordt eenvoudiger en gebruiksvriendelijker gemaakt in samenwerking met afdelingen en teams.
- Standaardisatie van laptops en werkplekapparatuur wordt verder doorgevoerd waar dit kan.
- Eerste experimenten met digitale assistenten (AI) ondersteunen medewerkers bij eenvoudige taken, zoals zoeken en samenvatten, binnen duidelijke en veilige kaders. Slimme AI-oplossingen worden beproefd met teams of afdelingen.

#### Periode 2028-2029

- Het MDM-beleid is volwassen en ondersteunt een apparaat-onafhankelijke werkomgeving.
- Toegang tot informatie is volledig gebaseerd op identiteit en context. Zero Trust en MFA zijn de standaard in alle processen.
- VDI is grotendeels afgebouwd en alleen nog in gebruik waar dit noodzakelijk is.
- Geavanceerde zoekfuncties, inclusief AI-ondersteuning, zijn breed beschikbaar.
- De werkplek is primair ingericht op cloud- en webgebaseerde toepassingen.
- Werkplekapparatuur sluit aan op nieuwe eisen rond veiligheid, prestaties en gebruikservaring.
- De digitale werkomgeving groeit mee met nieuwe werkvormen en organisatieontwikkelingen.
- Medewerkers zijn duurzaam toegerust om hun werk effectief uit te voeren.
- Digitale assistenten (AI) ondersteunen medewerkers in het dagelijkse werk, zoals bij zoeken, samenvatten, schrijven en het automatiseren van eenvoudige taken, binnen duidelijke kaders voor veiligheid en verantwoord gebruik.



## 4.4 Digitaal vakmanschap en bewustwording

### *Waarom dit thema?*

We digitaliseren in rap tempo. Er ontstaan nieuwe vraagstukken die een nieuwe manier van werken vraagt. Digitaal vakmanschap is daarom benoemt als 1 van de 6 prioriteiten in de NDS. Oss investeert in digitale vaardigheden van medewerkers en management en we versterken de samenwerking binnen en buiten de organisatie.

De samenleving digitaliseert ook razendsnel. Inwoners en ondernemers verwachten van gemeente Oss dat we betrouwbaar, veilig en efficiënt werken. Dat vraagt om meer dan goede intenties: het vraagt om digitale expertise, moderne middelen en samenwerking.

### *Waarom Oss hierin moet investeren:*

- Datagedreven werken wordt de norm. Om betere besluiten te nemen en transparanter te zijn, moeten we data slim benutten. Dat vraagt om nieuwe competenties en een leeraanbod dat aansluit op deze ontwikkeling.
- De vraag naar digitale kennis groeit. ICT-kansen, verantwoordelijkheden en innovaties raken alle gemeenten. Door kennis en capaciteit te bundelen met partners, voorkomen we dubbel werk en vergroten we onze slagkracht.
- Actuele digitale kennis en vaardigheden moeten worden ontwikkeld zodat medewerkers systemen effectief kunnen gebruiken en bijdragen aan innovatie en kwaliteitsverbetering.
- Vergroten van inzicht in de impact van digitale technologie op werkdruk, welzijn en werkplezier, en stimuleren van verantwoord en doelgericht gebruik van digitale middelen.

- Versterken van kennis en gedrag rondom cybersecurity, (generatieve) AI, privacy en digitale weerbaarheid om risico's te beperken en publieke waarden te beschermen.

Dit vraagt om een gerichte personeelsstrategie, gericht op het versterken van digitale kennis en vaardigheden. Deze strategie vormt de basis om slimmer te werven, omscholen en samenwerken met landelijke initiatieven en onderwijsinstellingen. De inzet ligt op interne kennisontwikkeling én samenwerking met andere gemeenten om schaalvoordelen en innovatiekracht te benutten. Naast het aanleren van actuele kennis en vaardigheden worden ook andere aspecten meegenomen, zoals de impact van nieuwe technologie op werkdruk, vakmanschap, welzijn en werkplezier binnen Oss. Uiteindelijk zijn het mensen die systemen vormgeven en beslissingen nemen. Op deze manier krijgt goed digitaal bestuur vorm, waarin publieke waarden centraal staan.

### *De opdracht van dit thema:*

- Zorg voor meer i-bewustzijn, i-leiderschap en digitale kennis bij alle collega's.
- Ontwikkel een cultuur van leren en innoveren met ruimte voor personele ontwikkelingen.
- Personeelsstrategie voor digitalisering is onderdeel van strategisch personeelsbeleid.
- De gezamenlijke visie die vanuit de NDS wordt gemaakt over de veranderingen door digitalisering en de hiervoor benodigde competenties voeren we uit.
- Er worden vanuit landelijk ontwikkelde archetypes leerpaden ontwikkeld
- Er wordt gestuurd op de impact van digitalisering op ethische dilemma's en werkdruk, welzijn en werkplezier.

#### Periode 2026- 2027

- 90% van medewerkers volgt basistraining digitale vaardigheden.
- Leidinggevend en volgen i-leiderschapstraining.
- Lancering leerplatform met digitale leerpaden.
- Personeelsstrategie digitalisering opgenomen in strategisch beleid.
- Wervingsprofielen zijn aangepast op digitale competenties.
- Gebruik van het kwaliteitsraamwerk IV (KWIV), zodat we inzicht krijgen in het eigen personeel.
- Verplichte e-learning cybersecurity (vanuit de NIS2), digitale risico's en privacy voor alle medewerkers.
- Er is een vastgestelde digitale leerstrategie met opleidingsplan, toegankelijke leermiddelen en inzicht in digitale skills per functie.
- Leidinggevend en hebben inzicht in digitale technologieën en begrijpen hoe deze de organisatie beïnvloeden. Ze herkennen zowel kansen als risico's, bijvoorbeeld bij het gebruik van AI.
- Leidinggevend en begrijpen de impact van technologie op dienstverlening, processen en de interne organisatie en kunnen deze vertalen naar strategische keuzes en medewerkers meenemen in deze digitale transformatie
- Medewerkers ontwikkelen hun digitale vaardigheden en leren effectief omgaan met nieuwe technologieën.
- Er is een generiek leer- en trainingsprogramma, zodat medewerkers meer bewustzijn krijgen over de impact van digitalisering op hun werk en hun (benodigde) competenties.

- Er is in deze periode actief gewerkt met het ethisch waardenkader.
- Er is binnen de sollicitatieprocedure structureel aandacht voor digitalisering zeker bij strategische en leidinggevende functies.

#### Periode 2028 – 2029

- Binnen Oss hebben leidinggevend en medewerkers toegang tot een verdiepend leeraanbod op voor hun relevante specifieke onderwerpen.
- Beschikbare leer- en trainingsprogramma's zijn adaptief en gepersonaliseerd, zodat medewerkers zich blijvend kunnen ontwikkelen.
- Medewerkers treden op als ambassadeurs van verandering en nemen een actieve rol in het stimuleren van digitale vernieuwing.

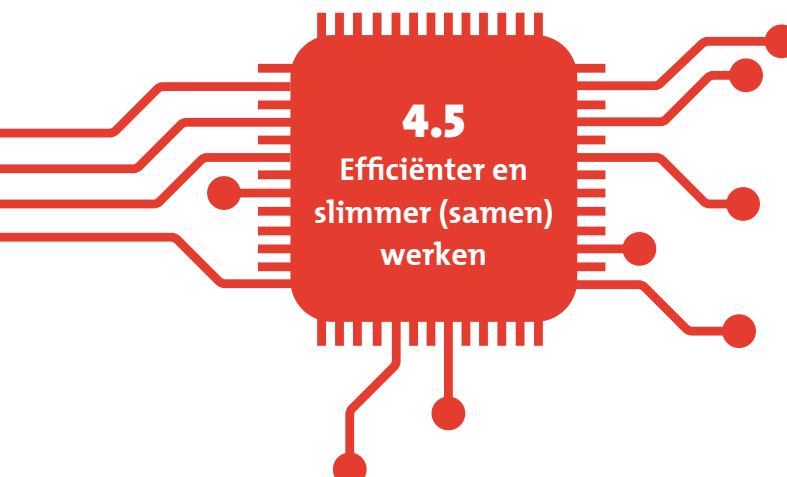
#### 4.4.1 Digitaal vakmanschap en bewustwording voor bestuur

Voor het bestuur is digitaal vakmanschap niet alleen een kwestie van kennis, maar van strategisch inzicht en verantwoordelijkheid. De Europese NIS2-richtlijn, in Nederland vertaald naar de Cyberbeveiligingswet (Cbw), legt nadruk op bestuurlijke aansprakelijkheid bij digitale veiligheid en continuïteit van vitale processen. Dit vraagt om een bestuur dat begrijpt hoe digitale risico's, informatiebeveiliging en weerbaarheid samenhangen met publieke waarden en organisatie-doelen. Bewustwording van deze impact is cruciaal: het bestuur moet in staat zijn om weloverwogen keuzes te maken over investeringen, prioriteiten en governance. Door actief te investeren in digitale competenties

en kennis over alle verplichtingen die hen raken, kan het bestuur richting geven aan een cultuur waarin informatiebeveiliging, transparantie en innovatie hand in hand gaan. Zo wordt digitaal vakmanschap een strategische thema voor goed bestuur en versterkt het de integrale digitaliseringsstrategie van de organisatie.

#### Periode 2026 – 2027

- Bestuurlijke bewustwording creëren met introductiesessies voor het nieuwe college over NIS2-verplichtingen, digitale risico's en hun bestuurlijke verantwoordelijkheid.
- Governance-afspraken vastleggen met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden op voor informatiebeveiliging en digitale weerbaarheid binnen het bestuur.
- Training voor bestuur en directie met een basisprogramma over digitaal vakmanschap, inclusief cybersecurity en privacy.
- Periode 2028-2029
- Doorlopend leerplan voor bestuurders en management over digitale strategie, Cbw, en technologische trends.
- Integratie in beleidscyclus waarin digitale weerbaarheid en informatiebeveiliging zijn verankerd in de reguliere besluitvorming en begrotingsprocessen.
- Periodieke audits en simulaties in het kader van NIS2-compliance-audits en crisisoefeningen om herstelplannen te testen.
- Samenwerkingsverbanden versterken door aan te sluiten bij landelijke initiatieven en intergemeentelijke netwerken voor kennisdeling en schaalvoordelen.



## 4.5 Efficiënter en slimmer (samen) werken

### **Waarom dit thema?**

Investeren in vergaande digitalisering maakt Oss wendbaar, toekomstbestendig en kwalitatief beter. Standaardisatie en verder digitaliseren van processen maakt dat er sneller kan worden ingespeeld op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen, verkleint de kans op fouten of kennisverlies door bijvoorbeeld personele wisselingen. Daarnaast leidt digitalisering tot versterking van het vakmanschap én tot meer werkgeluk: medewerkers kunnen zich richten op het creëren van waarde en het maakt de organisatie aantrekkelijk voor een nieuwe generatie werknemers. Als laatste leidt inzet van digitalisering en daarmee slim en efficiënt werken tot een financieel voordeel.

Digitalisering is een veranderopgave. Om te komen tot een goede balans in deze opgave tussen het wenkend perspectief (verleiden) en de organisatie ook uit te dagen te veranderen en digitalisering te omarmen (verplichting) is in de strategische heroriëntatie de toezegging gedaan tot een structureel voordeel op personele inzet van 500.000 euro vanaf 2028 te komen. Dit zorgt ervoor dat investeren in digitalisering ook financieel gaat renderen. Bijvoorbeeld door het automatiseren van administratieve en / of repeterende werkzaamheden of slimmer werken met inzet van moderne technologie zoals AI en beter een snellere toegang tot de juiste informatie.

### **De opdracht van dit thema:**

Behaal vanaf 2028 een structureel voordeel van €500.000 door te investeren in digitalisering en bewezen vernieuwende toepassingen. Het beschikbare budget is € 500.000, wat betekent dat de opbrengsten vanaf 2028 € 1.000.000,- zijn. Deze opbrengsten komen uit mindere personele inzet (in eigen dienst en inhuur) en volgen uit een taakstelling.

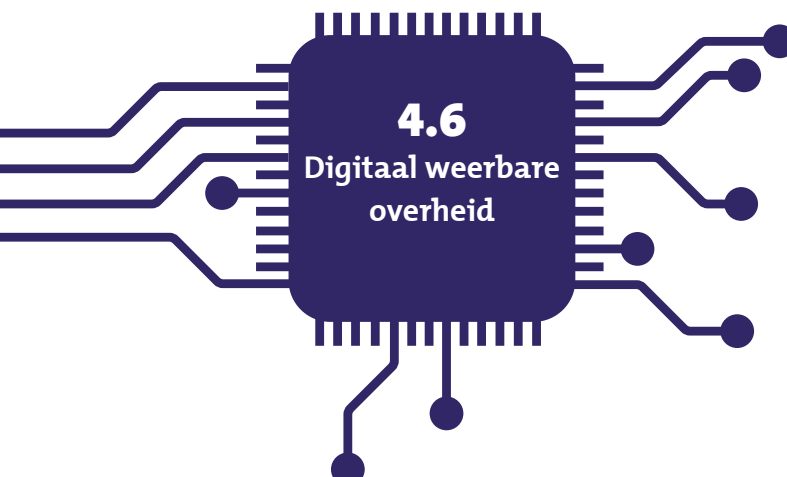
### **Wat levert dit thema op:**

2026-2027

- Beschikbare “toolkit” digitalisering met generiek toe te passen oplossingen voor digitalisering, waaronder: platform voor samenwerking, delen en vinden van informatie (VIVA), RPA (robotisering), zoeken met AI (eerste versies van Copilot Agents), digitale ondertekening
- Specifieke oplossingen voor digitalisering: transcriptie met AI in het sociaal domein, inzet van AI op het KCC
- Nieuwe businesscases voor verdere digitalisering, op basis van bewezen (landelijke) oplossingen
- Analyse en selectie processen (mede op basis van afwegingskader RPA) voor wasstraat digitalisering
- Werving extra benodigde personele capaciteit voor bemensing van de digitale wasstraat op dit onderdeel (bijvoorbeeld procesadviseur)

2028-2029

- Verdere toepassing van (generatieve) AI
- Mogelijk: uitbreiding van RPA of stap naar hyperautomation principes
- Mogelijk: bijna volledige vervanging van werkzaamheden door AI of robotisering.



## 4.6 Digitaal weerbare overheid

### **Waarom dit thema?**

De toenemende spanningen op het wereldtoneel, hybride dreigingen en cyberaanvallen zijn ook op lokaal niveau voelbaar. Deze vele uitdagingen vragen om een weerbare stad, gemeente en samenleving, waarin inwoners zelfredzaam zijn, de basisbehoeften van inwoners vervuld blijven, en de continuïteit van onze kritieke dienstverlening gewaarborgd blijft. Waar team Veiligheid zich primair richt op het voorkomen en beheersen van risico's voor inwoners, ondernemers en de organisatie (zoals openbare orde, crisisbeheersing en ondermijning), wordt digitale veiligheid steeds meer een integraal onderdeel van diezelfde opgave. Cyberdreigingen, datalekken, digitale sabotage en desinformatie raken direct aan continuïteit van dienstverlening, bestuurlijke betrouwbaarheid en de veiligheid van inwoners.

### **De opdracht van dit thema:**

- Verhoog de digitale weerbaarheid van Oss.
- Stel een vernieuwd bedrijfscontinuïteitsplan op en richt het bedrijfscontinuïteitsmanagement in.
- Werk een risicogerichte aanpak uit in duidelijke kaders voor de hele organisatie, waarin eigenaarschap en governance geborgd zijn.
- Zorg voor snel en effectief herstel bij crisis, zodat verstoringen geen langdurige schade veroorzaken.

### **Wat levert dit thema op:**

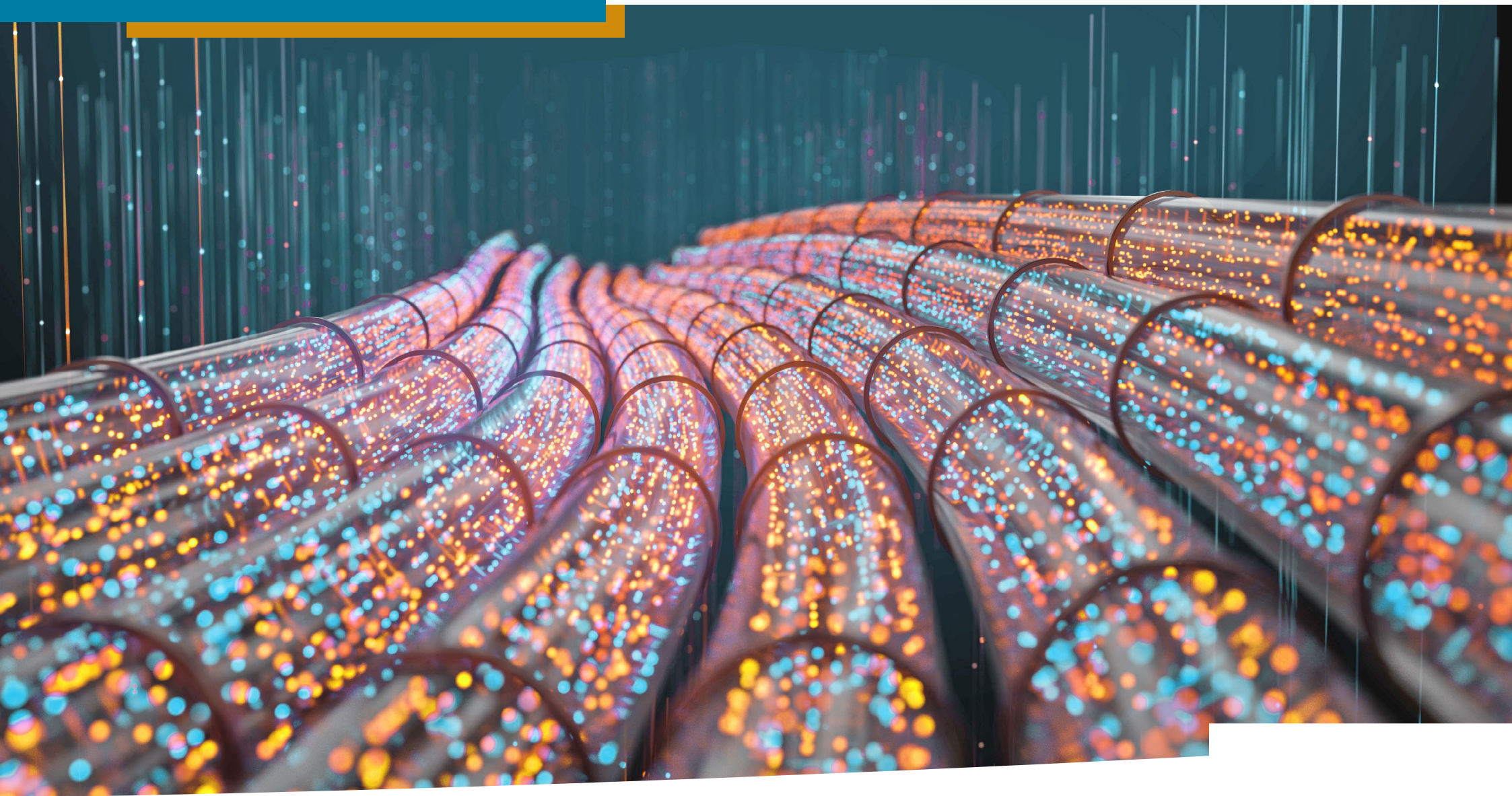
Periode 2026-2027

- Eisen uit de Cyberbeveiligingswet (NIS2) zijn in beeld en worden realistisch geïmplementeerd in lijn met de bekendgemaakte invoeringsperiode. Oss is zo goed voorbereid op de inwerkingtreding van alle eisen en plichten.
- ENSIA-rapportage wordt strategisch besproken en als bestuurlijk onderwerp behandeld.
- Nieuw college heeft verplichte training informatiebeveiliging gevolgd.
- Bedrijfscontinuïteitsmanagement voor de kritische processen is ingericht.
- Er zijn meer Europese aanbieders gecontracteerd.
- We zijn gestart met het verder inrichten van ons Common Ground landschap.
- We faciliteren veilige toegang (Zero Trust, MFA) en robuuste beveiliging.
- Leercultuur rondom privacy en informatiebeveiliging is professioneel ingericht, met aandacht voor training, bewustwording campagnes en bestuurders die het goede voorbeeld geven.

Periode 2028 - 2029

- We werken volledig in lijn met de eisen uit de Cyberbeveiligingswet.
- We hebben onderzocht welke stappen we kunnen zetten in verder digitale autonomie, zoals ontwikkelingen zoals MijnBureau.

## 5. De digitale wasstraat



Oss kent procesgericht werken als de standaard voor manier van werken waarmee dienstverlening en bedrijfsvoering continu wordt verbeterd. Digitalisering structureel en duurzaam verankeren in een organisatie vraagt om een samenspel van proces, mens en technologie, waarin het proces altijd het vertrekpunt is:

### Proces

Een vastgesteld, eenduidig en efficiënt werkproces is het vertrekpunt. Zonder gestroomlijnde processen en duidelijk onderscheid in verschillende processtappen, rollen en verantwoordelijkheden leidt technologie tot chaos in plaats van efficiëntie.

### Mens

Mensen voeren processen uit en gebruiken de ondersteunende technologie. Hun vaardigheden, houding en bereidheid om te veranderen bepalen of digitalisering slaagt. Training, communicatie en draagvlak zijn cruciaal.

### Technologie

Technologie is de mogelijk maker: software en slimme toepassingen maken automatisering mogelijk. Maar zonder goede processen en betrokken mensen blijft technologie onderbenut.

Als één element achterblijft, stopt de vooruitgang. Bijvoorbeeld: een geavanceerde tool zonder goed proces en acceptatie door medewerkers levert geen waarde. Succesvolle digitalisering vraagt dus om integrale aandacht voor alle drie. De ESSA standaard die Oss vanuit procesgericht werken al gebruikt voorziet hierin.

Op basis van de ESSA-standaard ontstaat duurzame verbetering en digitalisering:

1. **E – Elimineren**  
Het verwijderen van activiteiten die geen waarde toevoegen. (verspillingen van Lean)
2. **S – Simplificeren**  
Het proces versimpelen door varianten, interpretatieruimte en handmatige handelingen te verminderen.
3. **S – Standaardiseren**  
Het creëren van een vaste werkwijze die voorspelbaar en betrouwbaar is. Het toepassen van relevante kaders en standaarden in het proces
4. **A – Automatiseren**  
Pas wanneer een proces helder en stabiel is, wordt automatisering ingezet.

De opbrengsten van de bouwstenen en strategische thema's zijn kaders, standaarden en oplossingen die automatisering mogelijk maken. Met de ESSA-aanpak worden deze met een bestaande standaard voor Oss op het juiste moment en op de juiste manier ingebed in onze processen.

Om de organisatie te faciliteren in duurzame digitalisering wordt de "digitale wasstraat" ingericht: een samenwerking van procesadviseurs, proceseigenaren, adviseurs digitalisering en uitvoerenden om met de ESSA-aanpak processen te digitaliseren. Oss kent een proceshuis waarin processen zijn vastgelegd. Vanuit dit vertrekpunt worden processen op basis van een afwegingskader geprioriteerd en door de digitale wasstraat duurzaam gedigitaliseerd. Dat afwegingskader moet nog worden ontwikkeld en vastgesteld, waarbij het belang en effect van strategische thema's, waaronder het efficiënt en slim (samen)werken, op een proces mee wordt genomen in de zwaarte. Deze analyse is vaak al aanwezig of komt uit (landelijke) standaardlijsten.

De digitale wasstraat is daarmee geen nieuw gremium of organisatieonderdeel. Het is vooral een andere manier van werken en prioriteren. Om te versnellen kan het nodig zijn (tijdelijk) extra capaciteit in te zetten. Die investering komt dan in een actieplan van een strategisch thema aan bod.

## 5.1 Hoe de digitale wasstraat werkt

Op basis van een afwegingskader worden periodiek processen aangewezen die in aanmerking komen voor de digitale wasstraat. Deze aanwijzing gaat automatisch, waarbij afstemming plaats vindt aan de digitaliseringstafel. Dit zijn processen die zijn vastgelegd én afgestemd in het proceshuis en worden voorgedragen op basis van relevantie vanuit de strategische thema's. Een procesadviseur is het vertrekpunt in deze aanpak en degene die het hele proces begeleidt en samen met alle betrokkenen zorgt voor een afronding. ESSA is de standaard aanpak voor Oss, waarin voor processen die de dienstverlening raken ook landelijke standaarden als Service Blue Prints worden verweven.

### 1. Elimineer

- a. Het proces wordt opgeschoond: activiteiten die geen waarde (meer) hebben worden verwijderd om te komen tot een schoon proces zonder verspilling.

### 2. Simplificeren

- a. Het aantal varianten van een proces wordt verminderd, interpretatieruimte en uitzonderingen (80/20 regel) worden ter discussie gesteld en handmatige handelingen worden teruggebracht. Het doel is te komen tot minder fouten, minder vragen en hogere voorspelbaarheid.

### 3. Standaardiseren

- a. De basiswerkwijze wordt vastgelegd met rollen, manieren van werken, stappen en afspraken. Hierbij wordt de toets gedaan of een proces voldoet aan de kaders die in Oss gelden en daarbij bijvoorbeeld gebruik maakt van de generieke oplossingen die in Oss beschikbaar zijn. Het doel van deze stap is te komen tot stabiliteit, kwaliteit en een goed fundament voor verdere digitalisering.

### 4. Automatiseren

- a. Als laatste stap wordt het “werk” gedefinieerd om te automatiseren. Dit kan werk zijn voor een functioneel beheerder, een (RPA) ontwikkelaar of te leggen koppelingen.

## 5.2 De mensen in de digitale wasstraat

Een procesadviseur is de kartrekker in de digitale wasstraat.

Per te behandelen proces sluiten aan:

- Proceseigenaar of gedelegeerd proceseigenaar
- Kwaliteitsmedewerker (als aanwezig)
- Leidinggevende of gedelegeerde (voor overdracht naar de mensen en inbedding van de verandering)

Geraadpleegd als nodig in de stap van standaardiseren zijn:

- (strategisch) informatieadviseur
- Inhoudelijk adviseur (bijvoorbeeld op data, privacy, informatiebeveiliging, dienstverlening, businesscontinuïteit, architect)
- Functioneel beheerder
- Ontwikkelaar (bijvoorbeeld RPA)
- Integratiespecialist

Vanuit de laatste stap (automatiseren) gaan de collega's met bijhorende uitvoerende taken aan de slag.

De werkzaamheden in de stappen standaardiseren én automatiseren zijn lijnactiviteiten die op dit moment ook worden uitgevoerd. De komst van de digitale wasstraat leidt daar dan ook niet tot meer werk, maar wel tot een andere prioritering en aanlevering van werk. De eerste twee stappen vragen wel om structurele extra capaciteit bij de procesadviseurs (voorzien in actieplan slimmer en efficiënter (samen)werken) én om tijdelijke capaciteit van betrokken proceseigenaren, kwaliteitsmedewerkers en leidinggevenden. Een tijdsinvestering die na het doorlopen van de digitale wasstraat zichzelf snel terugbetaalt.

## 6. De digitale transformatie als veranderopgave



Digitale transformatie vraagt meer van gemeenten dan het verbeteren of digitaliseren van (bestaande) processen of het implementeren van nieuwe software. Technologische ontwikkelingen, maatschappelijke opgaven en veranderende verwachtingen van inwoners vragen om een heroriëntatie op hoe we ons werk organiseren.

De digitaliseringsopgave is daarmee geen simpele en uitgekristalliseerde verandering van A naar B. Het is veel meer een traject van A naar Anders. De betekenis van 'anders' wordt door de hele organisatie vormgegeven in een continu leerproces. Integraal digitaliseren is daarom ook geen eenmalige verandering, maar een stapsgewijze ontwikkeling waarbij de Integrale Digitaliseringsstrategie ons richting geeft.

### **Nadrukkelijk in verbinding met andere ontwikkelingen**

Integraal digitaliseren past bij hoe de organisatie wil ontwikkelen: meer integraal, meer strategisch vooruitdenken en meer duidelijkheid in gezamenlijke én individuele verantwoordelijkheden. Dit is uitgewerkt in het programma Wij zijn één Oss, dat fungeert als overkoepelend kader voor organisatieontwikkeling.

Integraal digitaliseren is dan ook geen groot (extra) verandertraject. Acties worden verbonden aan de doelstellingen uit de strategie én andere organisatieont-

wikkelingen en programma's. Natuurlijk gekoppeld aan Wij zijn één Oss, maar ook in relatie tot de Osse standaard in het sociaal domein of trajecten voor leren en ontwikkelen (vakmanschap, leiderschap/management development). Zo versterken ontwikkelingen elkaar, in plaats van dat ze langs elkaar heen werken.

### **Urgentie en perspectief voor de organisatie**

De context en inhoud van de Integrale Digitaliseringsstrategie laat zien dat starten noodzakelijk is. De urgentie is hoog door opgaven rond digitale weerbaarheid, informatiebeveiliging en snelle technologische ontwikkelingen. Ook de druk op capaciteit en uitvoering blijft toenemen. Tegelijkertijd biedt de strategie een helder en positief perspectief: een toekomst waarin Oss slimmer gebruikmaakt van digitale mogelijkheden om het werk sneller, beter, efficiënter en prettiger te maken. Samen met de organisatie wordt concreet gemaakt wat deze veranderopgave voor hen betekent. Daarin zijn in ieder geval een aantal elementen belangrijk:

- Wat blijft hetzelfde en waar stoppen we mee?
- Wat gaan we anders doen?
- Welke belemmeringen en dilemma's komen we onderweg tegen?
- Welke hulpbronnen hebben we al (mensen, kennis, middelen) om dit mogelijk te maken? En wat is aanvullend nog nodig?





Bij deze veranderopgave is het belangrijk om instrumenten te ontwikkelen om gericht te innoveren en experimenteren. Zo kunnen resultaten en ervaringen met elkaar gedeeld worden. De digitale wasstraat is een voorbeeld van zo'n instrument, specifiek gericht op het faciliteren van mogelijkheden om slimmer en sneller te werken én tegelijkertijd te voldoen aan wet- en regelgeving. De serious datagame "chocoladefabriek" is bedoeld voor bewustzijn rondom gebruik van data en sturingsinformatie. Uiteindelijk is het doel om voor alle strategische thema's in deze strategie passend instrumentarium te ontwikkelen en te verbinden met andere lopende ontwikkelingen.

### **Overzicht en communicatie belangrijke elementen voor verandering**

De eerstvolgende stap is het uitwerken van een overzicht van de veranderopgave voor de komende periode, als vervolg op de strategie. Waar de actieplannen per strategisch thema uitwerken wat de concrete aanpak voor dat thema is en welke instrumenten daarbij ingezet kunnen worden, geeft het overzicht van de veranderopgave aan op welke manier we gaan zorgen dat de acties uit de thema's worden ingebed in lopende ontwikkelingen en reguliere processen in de organisatie. Daarbij ligt de focus op acties die gericht zijn op:

- Het vergroten van bewustwording in de organisatie op de verschillende thema's uit de digitaliseringsstrategie (zoals bijvoorbeeld slimmer en sneller werken, goede digitale dienstverlening of weerbaarheid).
- Het ontwikkelen van kennis & vaardigheden (datageletterdheid en digitaal vakmanschap) in de organisatie ten behoeve van alle thema's uit de integrale digitaliseringsstrategie.
- Het creëren van instrumenten en ontmoetingen voor leren en experimenteren en het uitwisselen van ervaringen.

Op deze manier garanderen we dat de Integrale Digitaliseringsstrategie geen losstaand programma is dat op de plank blijft liggen, maar stevig wordt ingebed in de reguliere manier waarop we met elkaar werken. Op basis van het overzicht maken we daarna het plan voor de communicatie naar de organisatie rondom de Integrale Digitaliseringsstrategie. Zo kunnen we ook in de communicatie gemakkelijker de verbinding leggen tussen de activiteiten in het kader van de Integrale digitaliseringsstrategie en andere lopende ontwikkelingen. Daarmee kunnen we de realisatie van de strategie neerzetten als een logische versneller van ontwikkelingen in plaats van als een extra opgave voor de organisatie.



**WOORDEN  
&  
BEGRIPPEN**

---

## **AI Act**

Europese wet die regels stelt voor het veilig en verantwoord gebruik van kunstmatige intelligentie.

## **AI-geletterdheid**

Hoe goed iemand begrijpt wat AI is, hoe het werkt en wat de gevolgen kunnen zijn voor het werk en de samenleving.

## **Api first architectuur**

API-first betekent dat je systemen zo ontwerpt dat ze via vaste, duidelijke digitale afspraken (API's) eenvoudig en veilig met andere systemen kunnen samenwerken.

## **Artificial Intelligence (AI) / Kunstmatige intelligentie**

De mogelijkheid van een machine om menselijke vaardigheden te vertonen, zoals redeneren, leren, plannen en creativiteit.

## **Cloud**

De cloud kun je zien als een online netwerk van servers met bestanden of applicaties die je gebruikt. Via internet maak je verbinding met deze servers, waardoor je overal toegang kunt krijgen tot deze bestanden en applicaties. Op oude afbeeldingen van netwerkopstellingen werd het internet vaak met een wolkje (cloud) aangeduid.

## **Common Ground**

Aanpak van gemeenten om samen de informatievoorziening eenvoudiger, flexibeler en slimmer in te richten.

## **Digitale autonomie**

Vermogen van de overheid om autonoom te handelen en beslissingen te nemen over haar digitale technologie. Het vormt de handelingsvrijheid van de overheid, niet alleen in het digitale domein, maar ook in andere domeinen.

## **Digital decade**

Europees actieplan dat ervoor moet zorgen dat Europa in 2030 digitaal sterk, eerlijk en toekomstbestendig is.

## **Digitale inclusie**

Acties en oplossingen die nodig zijn om digitale uitsluiting te voorkomen. Om iedereen zo volledig mogelijk te laten deelnemen aan de digitale samenleving.

## **Digitale soevereiniteit**

Digitale soevereiniteit gaat specifiek over juridische en bestuurlijke controle over digitale infrastructuren, data en systemen. Waar autonomie gaat over handelingsvrijheid, gaat soevereiniteit over zeggenschap. Daarmee is digitale autonomie een ruimer begrip dan digitale soevereiniteit.

## **Digitale weerbaarheid**

Het vermogen van organisaties en individuen om cyberdreigingen te voorkomen, weerstaan, detecteren en te herstellen van incidenten.

## **Digital Twin**

Een digital twin helpt gemeenten om de leefomgeving driedimensionaal in beeld te brengen en daarin veranderingen door ontwikkelingen of besluiten te visualiseren.

## **Ethische waardenkader**

Morele afweging welke (digitale) mogelijkheden gewenst zijn. De morele en publieke waarden kunnen tegenstrijdig zijn.

## **Federatief Datastelsel (FDS)**

Het Nederlandse overheidsinitiatief voor veilig en transparant datadelen tussen organisaties.

## **Governance**

Hoe beslissingen worden genomen en toezicht wordt gehouden binnen een organisatie of project.

## **Haven**

HAVEN is een Nederlandse standaard voor cloud hosting waardoor applicaties platformafhankelijk werken.

## **IAM (Identity & Accessmanagement)**

Een cruciaal systeem en proces om te beheren wie toegang heeft tot welke digitale bronnen, applicaties en data binnen een organisatie, door identificatie en autorisatie te controleren.

### **Interbestuurlijke Datastrategie (IBDS)**

De Interbestuurlijke Datastrategie (IBDS) is opgezet om de kansen van verantwoord datagebruik te benutten en om de knelpunten in gegevensdeling aan te pakken.

### **Klantreis**

De (ideale) stappen die een inwoner en de betrokken professionals doorlopen, inclusief de gebruikte kanalen en de onderliggende wensen per stap.

### **MFA - Multi-Factor Authenticatie**

Multi-Factor Authenticatie (MFA) betekent: inloggen met meer dan één controle. Niet alleen met een wachtwoord, maar met een extra stap.

### **MijnBureau**

MijnBureau is een open source suite met samenwerksoftware voor de overheid, publieke sector en bedrijven.

### **MDM**

MDM (Mobile Device Management) helpt om veilig en prettig te werken met een laptop, telefoon of tablet van de gemeente.

### **Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS)**

Plan van alle Nederlandse overheden om Nederland digitaal sterker, veiliger en toegankelijker te maken.

### **NIS2**

Aangescherpte Europese cybersecurityrichtlijn die in Nederland wordt ingevoerd via de Cyberbeveiligingswet (Cbw) en organisaties verplicht om hun digitale weerbaarheid aantoonbaar op orde te hebben.

### **Open source**

Software waarvan de broncode openbaar is, zodat iedereen het kan gebruiken, aanpassen en delen.

### **Privacy**

Recht om persoonlijke informatie privé te houden en zelf te bepalen wat ermee gebeurt.

### **Robotic Process Automation (RPA)**

Software die repetitieve, handmatige taken automatiseert door menselijke acties na te bootsen op computersystemen om processen te versnellen en fouten te verminderen.

### **Robotisering**

Toenemend aantal taken, die eerst door mensen werden uitgevoerd, worden door robots uitgevoerd.

### **Service blueprint**

De vertaling van die klantreis naar wat er organisatorisch nodig is aan de voorkant (zoals communicatie, functionaliteiten en definities) én aan de achterkant (zoals wetgeving, beleid, processen, mensen en systemen).

### **Virtual Desktop Infrastructure (VDI)**

VDI is een techniek waarbij de digitale werkplek niet op de laptop zelf draait, maar op een centrale server. De medewerker logt in en ziet daar zijn of haar werkomgeving.

### **Wet digitale overheid (Wdo)**

De Wet digitale overheid regelt dat Nederlandse burgers en bedrijven veilig en betrouwbaar kunnen inloggen bij de (semi-)overheid.

### **Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (Wmebv)**

Deze wet regelt dat burgers en bedrijven hun zaken die ze met de overheid moeten doen, digitaal kunnen afhandelen. Zij krijgen daarmee het recht om officiële berichten, elektronisch aan de gemeente te zenden.

### **Zero Trust**

Zero Trust is een manier van beveiligen waarbij je altijd controleert, en nooit zomaar vertrouwt. Ook niet binnen de eigen organisatie. Elke keer wordt gecontroleerd of iemand echt is wie hij zegt dat hij is, en of hij/zij alleen toegang krijgt tot wat nodig is.