I&A-visie en -strategie 2023-2025

GEMEENTE ZEVENAAR

gemeente Westervoort

RID De Liemers

RSD DE LIEMERS
MAATWERK NAAR WERK EN INKOMEN

Gemeente Duiven

“Beter samen”

Inhoud

Inhoud 2
Inleiding 3
Onze gezamenlijke I&A-visie 4
1. Functiehuizen op orde brengen 5
2. Een eigentijds en robuust ICT-fundament 6
3. Harmoniseren en standaardiseren 8
4. Verhogen Informatiebeveiliging en privacy (IB&P) 9
5. Implementeren nieuwe wet- en regelgeving 11
6. Verbeteren informatievoorziening 12
7. Verbeteren gegevens- en informatiebeheer 13
8. Meer datagedreven werken 15
9. Verhogen digitale volwassenheid 17
10. Innoveren met ICT 19
Onze gezamenlijke I&A-strategie 20
Bijlage 1 - overzicht projecten en fase 23

Inleiding

In 2022 hebben wij[1] (Duiven, Westervoort, Zevenaar, RID en RSD) samen met M&I/Partners gekeken naar de toekomst van onze ICT-samenwerking. Samen met M&I/Partners zijn wij -na het in beeld brengen van verschillende toekomstscenario's tot de conclusie gekomen dat *alle* deelnemende partijen in de samenwerking het meest gebaat zijn bij *voortzetting* en zelfs *intensivering* van de ICT-samenwerking. Ook hebben we geconcludeerd dat de ICT-samenwerking tot nu toe vooral kosten-gedreven is geweest en dat we (te) weinig in de samenwerking hebben geïnvesteerd om deze (voldoende) te laten renderen. Met als gevolg(en):

- dat ICT onvoldoende de uitvoering ondersteunt en soms zelfs een remmende factor is. Zo worden bijvoorbeeld wijzigingen te laat doorgevoerd, sluiten systemen en oplossingen onvoldoende aan bij de wensen van de domeinen en vakafdelingen en worden data onvoldoende gedeeld met inwoners en gebruikt door medewerkers;
- dat onvoldoende kaders en beleid zijn opgesteld waarop een goed ICT-fundament kan worden gebouwd, waardoor vooral ad-hoc moet worden gewerkt en (betreffende) medewerkers ontevreden zijn;
- dat beheerprocessen onvoldoende zijn uitgewerkt en worden uitgevoerd, waardoor we risico's lopen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy (IB&P), mede omdat er onvoldoende tijd en middelen zijn om hier voldoende aandacht aan te besteden;
- dat binnen het I&A-domein en zeker bij de RID diverse belangrijke I&A-rollen/functies niet werden/worden ingevuld (bron: ICT benchmark gemeenten, M&I/Partners).

Digitalisering zit steeds meer in het hart van onze organisaties. De maatschappelijke relevantie van de lokale overheid richting inwoners en ondernemers is sterk afhankelijk van de inzet van digitale middelen. Daarom zullen wij de komende jaren hierin moeten (blijven) investeren. Doen wij dit niet dan vormt dit een rechtstreekse bedreiging voor onze bedrijfsvoering en (publieke) dienstverlening en maatschappelijke waarde van onze organisatie.

Eind 2022 hebben we afgesproken om per 2023 met in eerste aanleg een injectie van *incidenteel* gelden programma te starten gericht op het verbeteren en robuuster maken van de ICT-samenwerking. Met als één van de eerste stappen het samen formuleren van een I&A-visie en -strategie voor de periode 2023-2025. Waarbij de I (de hoofdletter i) staat voor informatievoorzie-ning, informatiebeveiliging en innovatie, terwijl de A (de hoofdletter a) staat voor automatisering.

Deze I&A-visie en -strategie hebben we in de afgelopen maanden samen met M&I/Partners ontwikkeld. Het visie-deel richt zich op *wat* er in de periode 2023-2025 op het gebied van I&A moet gebeuren en wat daarin voor ons prioriteit heeft en waarom. Het strategie-deel richt zich op *hoe* we uitvoering willen geven aan deze 'I&A-agenda' en wat we daarin van elkaar en van de samenwerking verwachten. Hierbij hebben we de volgende afspraken gemaakt:

- We geven elkaar binnen de samenwerking ruimte voor eigen keuzes en een eigen koers als daar goede argumenten voor zijn (en uiteraard met eventuele meerkosten dan voor eigen rekening). Daarbij is wel ons gezamenlijke streven om processen en systemen zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen zodat we elkaar beter kunnen ondersteunen en het

[1] *Deze visie en strategie is met opzet in de 'wij-vorm' geschreven omdat wij (Duiven, Westervoort, Zevenaar, RID én RSD) hiermee willen benadrukken en onderstrepen dat het onze gezamenlijke I&A-visie en -strategie en daarmee onze gezamenlijke I&A-agenda is voor de komende jaren (i.c. de periode tot en met 2025). Zodat we binnen de ICT-samenwerking die we hebben en belangrijk vinden, eenduidig richting geven aan wat er op het gebied van I&A moet gebeuren en prioriteit heeft.*

beheer aanzienlijk kunnen vereenvoudigen.

- Eigen, afwijkende, individuele keuzes moeten passen bij de basis-architectuur die we samen voor ons ondersteunende ICT-landschap kiezen. Hierbij brengen we zoveel mogelijk ICT (zowel hardware als software) naar 'de cloud'. Oftewel dit nemen we als technisch beheerde dienst af (vergelijkbaar met stroom uit de muur). Dit maakt ons minder kwetsbaar en dat we ons nog meer kunnen focussen op onze gemeentelijke kerntaken.

Waarom een gezamenlijke I&A-visie en -strategie?

Het hebben van een gezamenlijke I&A-visie en -strategie is essentieel vanwege de groeiende verwachtingen van inwoners, de complexiteit van maatschappelijke uitdagingen en de mogelijkheden die technologische vooruitgang ons biedt. Deze visie en strategie stellen ons in staat om zorgvuldig technologische oplossingen en digitale hulpmiddelen (moderne werkplek) te plannen, implementeren en beheren, wat resulteert in effectiever en efficiënter werken. Dit leidt tot vooruitkijken en meer controle, doordat processen worden gestroomlijnd, administratieve taken worden geautomatiseerd en de productiviteit wordt verhoogd. Zo kunnen we meer waarde leveren aan onze inwoners, waarbij het doel van deze gezamenlijke visie en strategie is om beter in te spelen op hun behoeften en verwachtingen. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van gebruiksvriendelijkere online diensten, die inwoners gemakkelijker toegang geven tot gegevens, informatie en interactie met de overheid mogelijk maken. Deze benadering vergroot de transparantie, vermindert bureaucratie en versterkt het vertrouwen tussen burgers en gemeentelijke instanties.

Gezamenlijke ambitie op het gebied van I&A voor de periode 2023-2025 is om zowel onze externe als interne informatievoorziening verder te verbeteren, onze gegevenshuishouding(en) goed op orde te brengen, flinke stappen te (blijven) zetten in datagedreven werken en digitale volwassenheid, de informatiebeveiliging nog verder op niveau te brengen en te zorgen dat alle medewerkers kunnen beschikken over een moderne (hybride) werkplek met ondersteunende functionaliteit(en) op maat.

Onze gezamenlijke I&A-visie

Onze gezamenlijke I&A-visie begint bij dat wat in de periode 2023 tot en met 2025 belangrijk is of wordt voor goede dienstverlening aan de samenleving, want dat is waar we het voor doen. We onderscheiden in onze I&A-visie 10 speerpunten:

1. Functiehuizen op orde brengen.
2. een eigentijds en robuust ICT-fundament;
3. harmoniseren en standaardiseren
4. Verhogen informatiebeveiliging en privacy (IB&P);
5. nieuwe wet- en regelgeving;
6. verbeteren van de informatievoorziening;
7. verbeteren van het informatie- en gegevensbeheer;
8. Meer datagedreven werken;
9. Verhogen digitale volwassenheid;
10. innoveren met ICT

Op deze 10 speerpunten gaan we ons de komende jaren richten. We willen op elk van deze 10 sporen flinke stappen zetten om de achterstand(en) in te lopen die in de afgelopen jaren onder andere door gebrek aan middelen én aandacht zijn ontstaan. Hier gaan we gezamenlijk aan werken. Daarbij zal per speerpunt verschillen wie waarvoor verantwoordelijk is en wie welke bijdrage(n) levert. Zie bijlage 1: Overzicht projecten en fasering.

Eerst richten, dan inrichten en vervolgens verrichten

Een belangrijke lijn in onze aanpak/I&A-strategie is dat we niet alles tegelijk oppakken en de dingen in de juiste volgorde (urgentie) willen doen. Dit betekent onder andere: eerst *richten* (ambities, visie, strategie), dan *inrichten* (organisatie, processen, governance, tooling, opleiden e.d.) en dan *verrichten* (uitvoeren). In lijn hiermee hebben we de uitvoering van onze i-visie opgedeeld in drie fases:

1. In fase 1 (2023-2024) zullen we focussen op *richten* en *inrichten* en zorgen we dat de ICT-processen staan. Dit betekent o.a. dat we ons richten op planvorming en beleid op een aantal speerpunten (namelijk 1, 2, 4, 8 en 9). Zo gaan we o.a. een automatiseringsplan 2023-2025 opstellen dat aansluit bij onze I&A-visie en onze cloudstrategie. Ook herijken we de I&A-governance (inclusief het portfoliomanagement) en implementeren we de belangrijkste ITIL-processen.

2. In fase 2 (2024-2025) maken we een start met het uitvoeren van het automatiseringsplan, richten we een dataorganisatie in en gaan we kijken of en welke processen/applicaties nog (verder) gestandaardiseerd c.q. geharmoniseerd kunnen worden.

3. In fase 3 (2025) richten we ons het uitvoeren van alle overige werkzaamheden, inclusief het toepassen van beleid en kaders.

De 10 speerpunten zijn in het hierna verder uitgewerkt. Het is niet zo dat alles wat bij de diverse speerpunten wordt genoemd, volstrekt nieuw is en/of nog opgepakt moet worden. Aan verschillende onderwerpen werken we al. Sommige zaken ‘lopen’ al, met andere zullen we nog een start moeten maken.

1. Functiehuizen op orde brengen

Het eerste speerpunt voor de komende periode is om zowel bij de RID als bij de gemeenten het ‘functiehuis’ zo spoedig mogelijk op orde te brengen. We zijn onvoldoende ‘meegegroeid’ met de ontwikkelingen op het gebied van ICT en digitalisering. Het is de hoogste tijd om onze I&A-formatie(s) zowel kwantitatief als kwalitatief te herijken.

Zoals al aangegeven wordt het technisch beheer van ICT (zowel hardware als software) steeds meer ‘overgenomen’ door de markt, maar daar staat tegenover dat bijvoorbeeld datagedreven werken alsook werken onder architectuur nieuwe rollen en competenties vereisen die we op dit moment nog niet of maar ten dele in huis hebben. Uiteraard kan van alles tijdelijk worden ingehuurd, maar daarmee maken we ons blijvend afhankelijk van derden en dat willen we niet. Meer afnemen van leveranciers betekent voor ons dat we meer regie zullen moeten gaan voeren.

Om een goede invulling te kunnen geven aan onze I&A-strategie en de speerpunten en projecten die we daarin hebben benoemd, zullen we ons *structureel* moeten aanpassen en versterken en daar willen we de komende tijd met spoed invulling aan geven. De structurele formatiebehoefte is ook

afhankelijk van de cloudstrategie, ambities (op datagedreven werken), de I&A-governance en binnen de samenwerking meer onze wederzijdse verwachtingen hebben herijkt.

We wachten niet tot de bovenstaande punten gerealiseerd zijn. Voor sommige rollen en functies is nu al duidelijk dat ze hoe dan ook structureel ingevuld moeten gaan worden, terwijl we er op dit moment (nog) geen formatie voor hebben. Voorbeelden in dit kader zijn de rollen van informatiearchitect, contract- en leveranciersmanager en die van diensten-integrator (de rol die de diverse ICT-diensten die door de markt worden geleverd, tot één werkend geheel integreert). Vooral deze (categorie) rollen willen we zo gauw mogelijk een vaste invulling geven en daarbij zullen we ons mede baseren op gegevens uit benchmarks die aangeven hoeveel formatie hiervoor op onze schaal nodig is.

Op het speerpunt “zo gauw mogelijk onze functiehuizen op orde brengen” doen we in de periode 2023-2025 in ieder geval de volgende projecten:

1.1 In kaart brengen van de structureel benodigde formatie
We brengen in ieder geval zo gauw mogelijk in kaart welke structurele formatie we de komende jaren bij onze schaal en ambities sowieso nodig hebben om succesvol invulling te kunnen geven aan onze I&A-strategie.

1.2 Aanpassen van onze functiehuizen
Op basis van deze inventarisatie passen we zo gauw mogelijk onze functiehuizen aan.

1.3 Werven van ontbrekende formatie
Vervolgens maken we met voortvarendheid werk van het werven van structureel benodigde formatie. Daarvoor zetten we een aantrekkelijke, wervende campagne op.

1.4 Zorgen dat we een aantrekkelijke werkgever zijn
Essentieel voor onze kansen op de arbeidsmarkt (dit geldt zowel voor gemeenten als voor de RSD en RID), is dat we een aantrekkelijke werkgever zijn. We onderzoeken wat we op dat vlak nog kunnen doen/toevoegen (ook door nog meer samen op te trekken) en treffen maatregelen waar dat kan en nodig is. Hier hoort ook bij dat we ons binnen de samenwerking op het gebied van I&A één team voelen (uiteraard met onze eigen rollen) en dat we investeren in dat team-gevoel.

2. Een eigentijds en robuust ICT-fundament

In 2023 is een eigentijds en robuust ICT-fundament essentieel voor goede publieke dienstverlening. Gemeenten moeten beschikken over een moderne en goed beveiligde hybride werkomgeving, inclusief goed functionerende en beveiligde 'platforms' voor communicatie en gegevensuitwisseling met de samenleving. De rol van ICT en digitalisering wordt steeds groter, omdat mensen steeds meer gebruikmaken van deze technologieën. Hierdoor verwachten ze ook van de overheid een passende (steeds vaker digitale) dienstverlening.

Op het speerpunt “werken aan een eigentijds en robuust ICT-fundament’ doen we in de periode 2023-2025 in ieder geval de volgende projecten:

2.1 Opstellen automatiseringsplan 2023-2025
We brengen in kaart wat we uiterlijk in 2025 precies bereikt willen hebben op dit

speerpunt. Een eigentijds en robuust ICT-fundament klinkt goed, maar we hier precies onder verstaan moeten wij uitwerken. In ieder geval maakt een goed beveiligde en hybride werkomgeving 'op maat' deel uit van dat fundament. In 2023 stellen we daarom een 'automatiseringsplan' op voor de periode 2023-2025. In dat automatiseringsplan werken we tevens uit hoe de 'technische bodemplaat' er uiterlijk in 2025 uit moet zien. We zijn al een project gestart om de 'doel-architectuur' van de gewenste technische bodemplaat te bepalen: Dit houdt in dat we kijken naar de verschillende componenten die nodig zijn (doelarchitectuur), hoe ze met elkaar moeten samenwerken en wie verantwoordelijk is voor het beheer van elke component.

We sluiten hierbij zoveel mogelijk aan bij de Digitale Agenda 2024 en het programma Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering[2] (GGU) van de VNG. Hiernaast blijven we ook andere ontwikkelingen volgen, zoals de ICT-samenwerking van gemeenten in (o.a.) Dimpact-verband. We willen een 'slimme volger' zijn die optimaal inspeelt op ontwikkelingen en mogelijkheden die de markt ons biedt. Hiermee zetten we onze schaarse middelen zo efficiënt mogelijk in voor goede ondersteuning en dienstverlening.

2.2 Bepalen cloudstrategie 2023-2025

We zijn ook al gestart met het bepalen van een 'cloud-strategie'. Dit omdat niet alle ICT kan/mag naar de cloud en ook de markt is nog volop bezig met het ontwikkelen van cloudtoepassingen. Uitgangspunt is echter dat we zoveel mogelijk ICT als beheerde dienst willen afnemen. Dit betekent: zoveel mogelijk naar de cloud. Maar wat precies en op welk moment, dat leggen we vast in een cloudstrategie.

2.3 Verder uitrollen Office 365 en Microsoft 365

Op alle werkplekken rollen we Office365 verder uit. Office365 is een goed voorbeeld van software afgenomen als beheerde dienst, oftewel een cloudapplicatie. Hier zullen de komende jaren nog veel andere cloudapplicaties zullen volgen. Want ook softwareleveranciers als Centric en Pink zijn volop bezig hun applicaties om te zetten naar cloudapplicaties. Belangrijk voordeel daarvan is dat we dan zelf geen omkijken meer hebben naar het technisch beheer en het onderhoud van die applicaties. Wel moeten we ook cloudapplicaties nog altijd zelf inrichten op het gewenste gebruik ervan. Functioneel beheer blijven we dus zelf doen. Hier komen we op terug bij speerpunt 8 (digitale volwassenheid).

Naast Office 365 werken we ook aan de uitrol van Microsoft 365. Daarmee worden (ten opzichte van Office 365) belangrijke aanvullende diensten toegevoegd, onder andere op het gebied van security (beveiliging van systemen, gegevens en verbindingen) en 'device management' (het beheer van systemen, koppelingen e.a.) en het (samen)werken op afstand.

2.4 Toepassen Common Ground

Een belangrijke ontwikkeling is dus de vervanging van applicaties door cloudapplicaties. Een andere belangrijk ontwikkeling is het toepassen van de principes van 'Common Ground', een landelijk programma (onder coördinatie van de VNG) dat zich onder andere richt op het uit elkaar halen van applicaties en data en op

[2] Via de GGU en het bijbehorende fonds GGU spreken gemeenten onder coördinatie van de VNG ICT-standaarden af, wordt samen ICT ingekocht en werken gemeenten samen aan nieuwe ICT-diensten en -producten.

enkelvoudig vastleggen en meervoudig gebruik van data. Het eerste (het scheiden van applicaties en data) om minder vast te zitten aan applicaties en dus aan bepaalde applicatie-leveranciers. Het tweede (enkelvoudige vastlegging, meervoudig gebruik) omdat data nu nog eindeloos en onnodig worden gekopieerd, met alle risico's van dien.

Gekoppeld aan het automatiseringsplan 2023-2025 en de cloudstrategie 2023-2025 gaan we dus ook werk maken van het invulling geven aan Common Ground. Dit gaan we onder andere doen door al bij de inkoop van ICT te letten op het voldoen aan Common Ground. Alle nieuwe ICT moet vanaf nu indien mogelijk 'Common-Ground-proof' zijn.

2.5 Uitvoeren automatiseringsplan en cloudstrategie
Verder gaan we in de periode 2024-2025 uiteraard het automatiseringsplan en de cloudstrategie *implementeren*. We hebben het dan over het vervangen en/of updaten van bestaande systemen, het selecteren, verwerven en implementeren van nieuwe systemen, het naar de cloud brengen van onze serverparken, et cetera. Dit alles dus om onze medewerkers op maat een zo modern mogelijke werkomgeving te bieden en onszelf tegelijkertijd minder kwetsbaar te maken in onder andere ons technisch beheer.

2.6 Organiseren inspiratiebijeenkomsten en iXpedities
Last-but-not-least gaan we onder dit speerpunt ook een start maken met het organiseren van inspiratiebijeenkomsten en iXpedities, gericht op het bijpraten van medewerkers over de gebruiksmogelijkheden en implicaties van nieuwe techniek, zodat zij tot een betere beoordeling van gewenste ondersteuning kunnen komen.

3. Harmoniseren en standaardiseren

Voor een groot deel werken we al met dezelfde hardware en software. Ons gezamenlijke ICT-landschap is dus voor een groot deel al geharmoniseerd en gestandaardiseerd. Daar waar dit nog niet zo is, gaan we onderzoeken of we alsnog kunnen stroomlijnen. Dit om zoveel mogelijk rendement uit onze samenwerking te halen en onze kwetsbaarheid op het gebied van ICT maximaal te verminderen. Dit betekent ook kijken naar procesharmonisatie, omdat harmonisatie van applicaties vaak alleen mogelijk is als processen zijn geharmoniseerd. Een effectieve IV/IT vraagt namelijk om een zo veel mogelijk geharmoniseerd applicatielandschap.

We harmoniseren en standaardiseren waar dat kan en staan dus alleen nog maatwerk en 'uitzonderingen' toe waar dat niet anders kan, of andere argumenten aan de orde zijn die uitzondering rechtvaardigen. Uiteraard nemen dit mee in het automatiseringsplan voor 2023-2025.

Op het speerpunt "harmoniseren en standaardiseren waar mogelijk, maatwerk waar nodig" doen we in de periode 2023-2025 in ieder geval de volgende projecten:

3.1 Bepalen van ons beleid op het gebied van harmoniseren en standaardiseren
Ook bepalen we in 2023 ons gezamenlijke beleid op het gebied van harmoniseren en standaardiseren. In dat beleid leggen we vast wat we met het zoveel mogelijk stroomlijnen van ons ICT-landschap willen bereiken, waar de knelpunten (nog) zitten en hoe we aan het beleid uitvoering aan geven.

3.2 Bepalen waar nog harmonisatie en standaardisatie kunnen plaatsvinden
Gekoppeld aan het maken van een automatiseringsplan voor 2023-2025 brengen we tevens in kaart waar we in ons gezamenlijke ICT-landschap nog verder kunnen harmoniseren en standaardiseren.

3.3 Uitvoering geven aan verdere harmonisatie en standaardisatie
In de periode 2023-2025 willen we zoveel mogelijk uitvoering geven aan 'maximale' harmonisatie en standaardisatie.

3.4 Verder inrichten van zaakgericht werken
Zaakgericht werken is randvoorwaardelijk om ons werk goed te kunnen doen. Denk hierbij aan het invoeren en uitvoeren van de Omgevingswet. We voeren daarom zaakgericht werken verder in en zorgen dat we de processen ook hanteren. Meer aandacht besteden aan zaakgericht maakt dat we in staat zijn de volgende zaken beter te kunnen doen: anonimiseren van informatie/data, openhaarbeid van informatie, kunnen delen van informatie, kunnen voldoen aan de archiefwet, maar ook om gemakkelijker aan een Woo verzoek te kunnen voldoen.

4. Verhogen Informatiebeveiliging en privacy (IB&P)

Een vierde speerpunt is het verder optimaliseren en integreren van de informatiebeveiliging en privacy (IB&P) in de gemeentelijke processen. Dit mede naar aanleiding van de brief van Van Zanen uit oktober 2021, waarin deze (als voorzitter van de VNG) bij alle burgemeesters aandringt op permanente en bestuurlijke aandacht voor een gedegen informatiebeveiliging en bescherming van de privacy binnen de gemeentelijke informatiehuishouding.

In de afgelopen jaren hebben we al belangrijke stappen gezet op het gebied van IB&P. Maar om bij te blijven met de ontwikkelingen gaan we de komende jaren hier op inzetten.

Op het speerpunt "verbeteren van de informatiebeveiliging en privacy" doen we in de periode 2023-2025 in ieder geval de volgende projecten:

4.1 Basis op orde krijgen
Voor informatiebeveiliging en privacy is het van groot belang om de fundamenten voor deze onderdelen te borgen in de organisatie. Een passende beheersing van informatiebeveiligings- en privacyrisico's is randvoorwaardelijk voor het bereiken van de strategische organisatiedoelen. Door de komende periode verder te investeren in een stabiele fundering wordt de kans op incidenten (storingen, hacks, onderbrekingen van de dienstverlening, datalekken etc.) verkleind.

4.2 Voldoen aan wet- & regelgeving
Voor informatiebeveiliging zijn onder andere de volgende wet- en regelgeving belangrijk:

- *Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)[3], sinds 2019*
  Er is een volwassenheidsmodel digitale weerbaarheid[4] dat stelt dat we op een schaal van 0-5 een 3 moeten scoren om 'in control' te zijn. Het uitgangspunt voor de BIO is risicomanagement, waarbij het doen van risico-inschattingen en het bepalen van de organisatie-acceptatienorm leidend zijn.

- *Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), sinds 2018*
  De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) is de Europese privacywetgeving, die sinds 25 mei 2018 in de hele Europese Unie (EU) geldt. De AVG gaat over de bescherming van persoonsgegevens. Uitgangspunt is dat mensen meer privacy rechten hebben, organisaties meer verantwoordelijkheden hebben en de toezichthouder meer bevoegdheden heeft.

Hiernaast is vanaf 2024 de volgende wetgeving van toepassing:

- *Network and Information Security (NIS2[5])*
  Eind 2022 is deze richtlijn in Europa vastgesteld. De lidstaten hebben tot eind 2024 de tijd om deze richtlijn op te nemen in nationale wetgeving. Hierbij ligt de nadruk op de zorgplicht waarbij elke organisatie verplicht is risicobeoordelingen uit te voeren en passende maatregelen te treffen.

4.3 Inzetten op digitale weerbaarheid[6]

Digitalisering van de gemeentelijke diensten is niet meer weg te denken in de dienstverlening. Dit zorgt echter voor een afhankelijkheid van externe factoren (stroomvoorziening, leveranciers etc.). Door in te zetten op digitale weerbaarheid wordt er structureel aandacht besteed aan:

- inzicht hebben op cyberincidenten, -dreigingen en risico's en hoe hiermee om te gaan: Het is van belang om structureel te kunnen beschikken over betrouwbare informatie[7]. Verder zijn er zogenaamde cyberdreigingen, -incidenten, -trends en -kwetsbaarheden die periodiek worden bijgehouden en gedeeld met de organisatie(s), zodat we tot handelen over kunnen gaan.
- bescherming tegen digitale risico's: Het minimaliseren van negatieve effecten voor onze organisatie(s) en onze afnemers, toeleveranciers of anderen. Doel is het borgen van de bedrijfscontinuïteit en het behoud van de data.

---

[3] BIO: https://www.communicatierijk.nl/vakkennis/rijkswebsites/verplichte-richtlijnen/baseline-informatiebeveiliging-rijksdienst#:~:text=De%20BIO%20biedt%20een%20uniform,standaarden%20voor%20informatiebeveiliging%20van%20nu

[4] Volwassenheidsmodel digitale weerbaarheid: https://www.informatiebeveiligingsdienst.nl/project/digitaleweerbaarheid/

[5] NIS2: https://www.ncsc.nl/over-ncsc/wettelijke-taak/wat-gaat-de-nis2-richtlijn-betekenen-voor-uw-organisatie#:~:text=In%20het%20licht%20van%20deze,economische%20weerbaarheid%20van%20Europese%20lidstaten

[6] Digitale weerbaarheid: https://www.nctv.nl/onderwerpen/nederlandse-cybersecuritystrategie-2022-2028/pijler-I-digitale-weerbaarheid-van-de-overheid-bedrijven-en-maatschappelijke-organisaties.

[7] Top 10 grootste risico's voor 2023: https://www.nibesvv.nl/nibesvv-nieuws/risicomanagement/de-10-grootste-risico-s-in-2023-cyberrisicos-aan-kop.html

- in staat zijn om adequaat te reageren, te herstellen en snel te leren op en van cyberincidenten en –crises: Periodieke oefeningen zijn voor de digitale weerbaarheid (net als het herhalen van brand- en BHV oefeningen) van cruciaal belang.

4.4 Inzetten op bewustwording (awareness)
Investeren in onze collega's is van cruciaal belang om informatiebeveiliging en privacy te kunnen borgen in onze organisatie(s). Hierop zetten we al in en we kunnen kennis en ervaring delen. Door periodiek verschillende onderdelen te trainen wordt de kans op incidenten en interrupties van de dienstverlening steeds kleiner (voorbeelden hiervan zijn naast trainingen , e-learnings, phishing testen, uitnodigen van sprekers, omgaan met nieuwe ontwikkelingen, etc.).

5. Implementeren nieuwe wet- en regelgeving

Gemeenten worden de komende jaren geconfronteerd met een aanzienlijke hoeveelheid nieuwe wet- en regelgeving. De Omgevingswet en de Wet open overheid alleen al zijn een hele kluif om in te voeren. Voor elke nieuwe wet moet de impact worden bepaald en elke nieuwe wet zal geïmplementeerd moeten worden. Daarbij geldt dat nieuwe wet- en regelgeving steeds meer 'ICT-aspecten en -componenten' bevat (zoals een nieuw Digitaal Stelsel Omgevingswet, gekoppeld aan de invoering van de Omgevingswet). Het is daardoor steeds belangrijker om ook I&A in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken. Door meer gezamenlijk op te trekken bij de invoering van wet- en regelgeving kunnen wij (*gemeenten, RSD en RID samen*) dit zowel effectiever als efficiënter doen en zorgen we tegelijkertijd dat processen en applicaties zoveel mogelijk op dezelfde manier worden ingericht. Niet als doel op zichzelf, maar om elkaar makkelijker en beter te kunnen ondersteunen. Dit vereenvoudigd ook het beheer en verminderd onze kwetsbaarheid, zodat de kwaliteit en continuïteit van onze dienstverlening niet in het geding komen. Uiteraard beseffen we ons dat gemeentelijke organisatie daarbij autonoom zijn.

Bij het speerpunt "implementeren van nieuwe wet- en regelgeving" gaat het in ieder geval om de volgende wetten/projecten:

5.1 Wet open overheid (gericht op (pro)actief openbaar maken en delen van informatie)

5.2 Wet digitale toegankelijkheid (van gemeentelijke websites en apps)

5.3 Wet modernisering bestuurlijk elektronisch verkeer (gericht op gebruik van een passend digitaal kanaal bij digitale communicatie met de overheid)

5.4 Wet digitale overheid (gericht op elektronische identificatie)

5.5 Wet hergebruik overheidsinformatie

5.6 Invoering van het Algoritmeregister en het Sensorenregister

5.7 Invoering van de **nieuwe Archiefwet**

5.8 Invoering van de **Omgevingswet** en de **Wet kwaliteitsborging bouwen** (met daaraan gekoppeld het Digitaal Stelsel Omgevingswet)

5.9 **Invoering van Europese wet- en regelgeving**, waaronder:
- Europese Diensten Richtlijn
- Single Digital Gateway
- Open data en hergebruik van overheidsinformatie
- eIDAS (Europese afspraken over gebruik van dezelfde begrippen, betrouwbaarheidsniveaus en onderlinge digitale infrastructuur)
- Data Governance Act
- Directive on security of network and information systems (NIS-richtlijn)

Steeds meer partijen raken verward door de toenemende hoeveelheid nieuwe wet- en regelgeving, en de snelle technologische vooruitgang maakt het nog complexer. Ook zijn er nog veel verouderde systemen in gebruik, wat het moeilijk maakt om alles tijdig en naadloos met elkaar te integreren.

Intussen komt er vanuit de rijksoverheid allerlei (niet op elkaar afgestemde) wet- en regelgeving op gemeente af. Gemeenten moeten daarbij zelf kijken naar de integraliteit. Daarom willen wij (gemeenten, RSD en RID) intensiever gaan samenwerken en daardoor voordelen behalen. ij de speerpunten 6 (verbeteren informatievoorziening) en 7 (verbeteren gegevens- en informatiebeheer) alsook in onze I&A-strategie komen we hierop terug.

6. Verbeteren informatievoorziening

Een zesde speerpunt voor de periode 2023-2025 is het verbeteren van de externe en interne informatievoorziening. Met externe informatievoorziening bedoelen we het verstrekken van informatie en gegevens aan inwoners en ketenpartners. Met interne informatievoorziening bedoelen we het verstrekken van informatie en gegevens aan eigen bestuurders, managers en medewerkers. Op beide terreinen zijn de gemeenten zelfstandig bezig en kunnen we nog flinke verbeteringen worden doorgevoerd en daar blijven wij (gemeenten, RSD en RID) ook in de periode 2023-2025 samen werk van maken.

Op het speerpunt “verbeteren van de externe en interne informatievoorziening” doen we in de periode 2023-2025 in ieder geval de volgende projecten:

6.1 **Inventariseren van de interne informatiebehoeften**
Mede vanwege allerlei nieuwe wet- en regelgeving gaan we de interne informatiebehoeften (opnieuw) inventariseren, zodat we de interne informatievoorziening daar vervolgens gericht op kunnen afstemmen.

Een voorbeeld en één van de prioriteiten in dit kader is het anders denken en werken waar de Omgevingswet om vraagt (integraal, gebiedsgericht, datagedreven e.a.); wat betekent die andere manier van denken en werken voor de interne informatiebehoeften en hoe vullen we dat in? Een ander voorbeeld is de informatiebehoefte gekoppeld aan de wens om (bijvoorbeeld) in het sociaal domein meer preventief bezig te willen zijn. Wat betekent dat voor de informatiebehoeften op dit vlak en hoe vullen we die in?

6.2 **Inventariseren van de externe informatiebehoeften**
Ook de externe informatiebehoeften gaan we (opnieuw) in kaart brengen. Daarbij

maken we onderscheid tussen ketenpartners (waaronder medeoverheden) en inwoners (waaronder ook bedrijven en maatschappelijke organisaties). Bij het in kaart brengen van de informatiebehoeften van onze inwoners maken gebruik van klantreizen. Hierbij bepalen we samen met inwoners hoe we onze externe informatievoorziening het best kunnen inrichten. Hierbij uiteraard rekening houdend met wet- en regelgeving, waaronder digitale toegankelijkheid voor mensen met een visuele en/of auditieve beperking.

We geven bij dit alles voorrang aan het verder verbeteren van de informatievoorziening in het sociaal domein, om te zorgen dat mensen die zijn aangewezen op ondersteuning, ook digitaal hun weg weten te vinden naar voorzieningen. En uiteraard helpen we ze als dat niet lukt, want iedereen telt mee (digitale inclusie).

6.3 Verbeteren van de externe en interne informatievoorziening

Na de inventarisatie gaan we de gewenste informatievoorziening vormgeven. Dan praten we over het aanpassen van gemeentelijke websites en apps, het bouwen van dashboards e.d.

7. Verbeteren gegevens- en informatiebeheer

Voor een goede informatievoorziening moeten het gegevens- en informatiebeheer op orde zijn. Dat is nog onvoldoende het geval. Zo komt het nog voor dat in onze organisatie(s) eigen administraties en ‘bewaarplekken’ voor gegevens en informatie worden aangelegd, waardoor we geen totaaloverzicht hebben van de gegevens en informatie die we in huis hebben. Ook kopiëren we gegevens nog te vaak, waardoor we een flink risico lopen dat ook verouderde of foutieve gegevens worden hergebruikt en waardoor we het beheer van gegevens geen goede invulling kunnen geven. Tenslotte schort ook nog het nodige aan kwaliteitscontrole van gegevens, waardoor we niet zeker weten of we kunnen vertrouwen op de juistheid van de gegevens die we gebruiken.

Van DIV en Archief naar duurzame toegankelijkheid

Ondertussen stellen ook nieuwe wetten en regels steeds strengere eisen aan gegevens- en informatiebeheer. Dit was tot vrij recent nog iets van de afdelingen Documentaire informatievoorziening en het Archief, in 2023 is dit inmiddels volledig gekanteld naar wat wordt benoemd als ‘*duurzaam toegankelijke overheidsinformatie*’.

Het gaat al lang niet meer (alleen) over archiveren, maar over het betrouwbaar en duurzaam bewaren van digitale gegevens en informatie. Met als doel dat gegevens en informatie vindbaar, beschikbaar, toegankelijk, leesbaar en bruikbaar zijn waar en wanneer dat gewenst en/of nodig is. We hebben het dan over ‘*duurzame toegankelijkheid*’; niet alleen voor de overheid zelf, maar ook voor burgers, bedrijven en instellingen. Dit laatste in het kader van zowel de reguliere dienstverleningsprocessen als het streven naar actieve openbaarheid en openbaarmaking van overheidsinformatie (*openbaar tenzij*).

Vraag is dan tevens hoe we onze digitale gegevens en informatie zo kunnen beheren dat deze niet alleen vindbaar, beschikbaar, toegankelijk, leesbaar en (her)bruikbaar *zijn*, maar dat in de tijd gezien ook *blijven*. Want apparatuur, programmatuur, bestandsformaten en opslagmedia die we gebruiken voor het opslaan van gegevens veranderen in de loop van de tijd of verdwijnen zelfs.

Samenhang

Belangrijk bij het ontsluiten van gegevens en informatie is dat deze worden gepresenteerd in de samenhang die de gebruiker nodig heeft. Presenteren van die samenhang is alleen mogelijk als ook in samenhang wordt bewaard. Consequentie daarvan is dat we het opslaan, bewaren en ontsluiten van digitale gegevens en informatie niet alleen meer kunnen bekijken op het niveau van afzonderlijke applicaties, maar dat moeten doen op het niveau van de gehele organisatie of zelfs keten(s).

Ontwikkelingen als openbaarheid en '*big data*' versterken die noodzaak. Daarbij moeten zoekacties op organisatie- en zelfs ketenniveau mogelijk zijn. Bij actieve openbaarheid van overheidsinformatie zien we iets vergelijkbaars. De burger die wil begrijpen wat de overheid doet en die wil weten wat hij of zij wel en niet mag, moet gezochte gegevens en informatie in samenhang kunnen raadplegen. Voor de data-analist tenslotte, die met *big data* aan de slag gaat, is samenhang zelfs de kern van de analyse.

Keteninformatie(beheer)

In 2023 wordt het beheren van gegevens en informatie binnen de overheid complexer. Overheidsorganisaties maken vaker deel uit van netwerken, waarbij verantwoordelijkheden voor gegevensbeheer niet altijd duidelijk zijn. Samenwerking met andere partijen, cocreatie genoemd, is gebruikelijk geworden. Dit vergroot de uitdagingen rond gegevensbeheer. Afhankelijkheden binnen deze netwerken maken gegevensbeheer ingewikkelder en verhogen het risico op fouten. Slechte verwijzingen kunnen informatie onbruikbaar maken wanneer bijbehorende gegevens ontbreken. Ook kan overheidsinformatie bestaan uit gegevens die niet door de overheid zijn gemaakt of beheerd, wat vragen oproept over de betrouwbaarheid en eigendom van die informatie.

Open data en (her)gebruik

Een ander aandachtspunt in de context van gegevens- en informatiebeheer, is dat de maatschappij steeds indringender om open data vraagt, waarmee burgers en bedrijven zelf aan de slag kunnen om er via digitale analysetechnieken nieuwe betekenissen, toepassingen en waarde mee te genereren.

Over-archivering

Ongeoorloofd gebruik van gegevens/informatie wordt mede in de hand gewerkt doordat digitale informatie vaak langer bewaard blijft dan de bedoeling is. Ook bij ons is nog sprake van 'over-archivering'. Omdat er nog te weinig aandacht is voor gegevens- en informatiebeheer en digitale informatie fysiek niet in de weg staat, maken we vaak geen of nog te weinig afgewogen keuzes over het al dan niet archiveren van gegevens en informatie en bewaren we meer dan is toegestaan.

Wet- en regelgeving

Verder moeten we bij gegevens- en informatiebeheer uiteraard ook rekening houden met allerlei wet- en regelgeving (*compliancy*). Ook op onze organisaties komt een steeds groter wordende hoeveelheden wet- en regelgeving af. Hierin worden ook steeds meer eisen gesteld aan het informatiebeheer en de ontwikkeling naar een E-depot. Consequentie van al deze wet- en regelgeving is dat dit de 'puzzel' van informatiebeheer nog eens extra compliceert en we bij het verwerken van gegevens en informatie te maken krijgen met nogal wat vragen, zoals:

- Welke documenten zijn straks relevant om te bewaren en hoe lang?
- Welke informatie/data moet(en)/mogen wel/niet openbaar worden gemaakt?
- Welke gegevens komen in aanmerking voor hergebruik en door wie?
- Welke metadata moeten worden toegevoegd aan om gegevens en documenten beter vindbaar, betrouwbaar en interpreteerbaar te maken?
- Welke versie van een document moet officieel worden vastgesteld?
- Welke afspraken zijn gewenst over de structuur van documenten?

- In welk formaat moeten gegevens en documenten worden opgeslagen?

In dit kader ligt er (uiteraard) ook een belangrijke relatie met de Wet open overheid en het project dat we daarvoor hebben ingericht. Veel van wat we hier hebben genoemd over het op orde brengen van ons gegevens- en informatiebeheer, heeft of krijgt een plek in dat project.

Informatiebeheer 'by design'

In 2023 wordt steeds vaker benadrukt dat we 'informatiebeheer by design' moeten toepassen, en dit heeft een goede reden. De ontwikkelingen die we eerder hebben besproken, dwingen ons namelijk om al in een vroeg stadium (bij het ontwerp van (bedrijfs)processen) rekening te houden met alle eisen voor informatiebeheer.

Integraal (her)ontwerp van bedrijfsprocessen

Om om te gaan met de vele versnipperde en complexe wet- en regelgeving die de komende jaren nog op ons afkomt, is het essentieel om onze bedrijfsprocessen kritisch te evalueren. We moeten hierbij rekening houden met alle vereisten en mogelijkheden voor inrichting en vormgeving, en dit in samenhang doen.

Het uitgangspunt moet zijn om de eisen voor gegevens- en informatiebeheer als vertrekpunt te nemen, in plaats van als laatste stap. In plaats van elke nieuwe wet, regel of verandering als afzonderlijk project te behandelen, is het beter om de processen als geheel te bekijken. Dit moet gebeuren in samenwerking met de medewerkers die bij die processen betrokken zijn, om ze integraal te herontwerpen en zo een meer beheersbare en overzichtelijke aanpak te realiseren..

Op het speerpunt "gegevens- en informatiebeheer" doen we in de periode 2023-2025 in ieder geval de volgende projecten:

7.1 In kaart brengen van de verbeterpunten op gegevens- en informatiebeheer
We gaan in kaart brengen wat we nog hebben te doen voor het op orde brengen van ons gegevens- en informatiebeheer. Dat is waarschijnlijk nog veel, maar eerst moeten we daar een goed, integraal beeld van hebben.

7.2 Plan van aanpak maken voor verbetering gegevens- en informatiebeheer
Zodra we de verbeterpunten in beeld hebben, gaan we een plan van aanpak maken voor het op orde brengen van ons gegevens- en informatiebeheer. Integraal (her)ontwerp van bedrijfsprocessen zal daarin een belangrijke pijler gaan worden.

7.3 Uitvoering geven aan het plan van aanpak
Zodra het plan van aanpak gereed is, pakken we de uitvoering op.

8. Meer datagedreven werken

Onder datagedreven werken verstaan we: werken op basis van een zo compleet en kloppend mogelijk beeld van de werkelijkheid en de ontwikkelingen die zich daarin voordoen of (kunnen) gaan voordoen.

Omdat er steeds meer data zijn en steeds krachtiger tools om grote hoeveelheden data te ordenen en te analyseren, is datagedreven werken anno 2023 een gevleugeld begrip geworden en zijn ook gemeenten er volop mee bezig, of hebben plannen om dat te gaan doen. Ook in onze samenwerking willen we in de periode 2023-2025 verder met datagedreven werken, al was het maar omdat betere

informatie ‘aan de voorkant’ kan leiden tot eerder, beter en gerichter handelen van onze organisaties.

Omdat datagedreven specifieke kennis, competenties en ondersteuning vereist, is samenwerken hierop noodzakelijk. Tegelijkertijd willen we binnen onze samenwerking ook ruimte geven aan uiteenlopende ambities. Zo is de ene gemeente binnen de samenwerking al verder dan andere. Die andere partijen kunnen daar hun voordeel mee doen, al was het maar door te leren van de aanpak en ervaringen van anderen.

Op het speerpunt “verder met datagedreven werken” doen we in de periode 2023-2025 in ieder geval de volgende projecten:

8.1 (Verder) in kaart brengen van de ambities en plannen met datagedreven werken
Om datagedreven werken goed te kunnen faciliteren, zullen wij (gemeenten, RSD en RID) een zo scherp mogelijk beeld moeten hebben van de ambities en plannen met datagedreven werken. Datagedreven werken is een containerbegrip en er zijn allerlei vormen en gradaties van datagedreven werken. Mede om die reden is het belangrijk goed in kaart te brengen wat we precies willen met datagedreven werken. Zo kunnen we daar een goede ondersteuning op organiseren.

8.2 Bepalen van een passende datastrategie
Onze ambities en plannen op het gebied van datagedreven werken vertalen we vervolgens naar een passende datastrategie op Liemers niveau. Met die datastrategie stellen we vast hoe we met data en data-analyse een betere invulling kunnen geven aan onze kerntaken en dienstverlening. We gebruiken hierbij als input van al bestaande initiatieven of documenten.

8.3 Inrichten van een passende organisatie voor datagedreven werken
Na een passende ambitie met bijbehorende strategie gaan we ons focussen op een passen inrichting. Uitgangspunt is dat we ook op het gebied van datagedreven zoveel mogelijk samenwerken. Dus moeten we samen bekijken hoe we die samenwerking op dit onderwerp het best kunnen organiseren. Zo vraagt datagedreven werken specifieke rollen en competenties (zoals die van data-analist, data-scientist, data-engineer, data-architect, data-marketeer, BI-specialist, data-steward en data-tester) en die zijn schaars en op het niveau van kleine(re) individuele gemeenten soms geen fulltime functie. Mede daardoor zijn deze lastiger in te vullen. Des te meer reden om de samenwerking hierop op te zoeken.

8.4 Onderzoeken van een gezamenlijk dataplatform
Gekoppeld aan het bepalen van een passende datastrategie en -organisatie gaan we ook onderzoek doen naar een gezamenlijk dataplatform. Om onze data zo goed mogelijk te gebruiken is een zo groot mogelijke hoeveelheid data belangrijk en die data kunnen we vanuit diverse organisaties en databronnen geautomatiseerd kopiëren naar een gezamenlijk gegevensmagazijn. Hier voeren we vervolgens allerlei analyses op uit. Voor zo’n dataplatform zijn er twee opties een ‘datawarehouse’ (alleen gestructureerde opslag van gegevens) en een ‘data lake’ (zowel gestructureerde als ongestructureerde opslag van gegevens). Ook die keuze nemen we mee in het onderzoek net als bestaande initiatieven die we mogelijk kunnen benutten.

8.5 Rapportages en dashboards bouwen

Uiteraard betekent datagedreven werken ook rapportages en dashboards bouwen en ook daar gaan we ons verder in bekwamen. Op dit moment zijn de daarvoor benodigde kennis en competenties vaak nog sterk persoonsgebonden en verspreid over onze organisaties heen. Gekoppeld aan het kijken naar een passende organisatie voor datagedreven werken bekijken we ook hoe we het bouwen van rapportages en dashboards naar de toekomst toe het best kunnen organiseren.

8.6 Ontwikkelen van een juridisch en ethisch kader voor datagedreven werken

Naast een datastrategie gaan we ook werken aan een juridisch en ethisch kader voor datagedreven werken en meer in den brede voor innovatie met ICT. Gebruik van data en innovatie met ICT dienen immers te geschieden met respect voor belangrijke publieke waarden en grondrechten. Wat mogen we wel en niet en wat vinden we daarnaast ethisch aanvaardbaar en niet?

9. Verhogen digitale volwassenheid

Speerpunt 9 is dat we in de komende jaren willen (en moeten) werken aan onze digitale volwassenheid. Dat gaat beduidend verder dan alleen digivaardigheid. Digitale volwassenheid verwijst naar de mate waarin een organisatie, individu of een samenleving in staat is om effectief en verantwoord om te gaan met digitale technologieën en de uitdagingen die daarmee gepaard gaan. Het heeft betrekking op het begrip, de vaardigheden, de houding en de organisatie (processen, governance e.d.) die nodig zijn om digitale middelen en tools op een productieve, veilige en ethische manier te gebruiken.

Op het speerpunt “werken aan digitale volwassenheid” doen we in de periode 2023-2025 in ieder geval de volgende projecten:

9.1 Herijken van de I&A-governance

Op de lijn van het voorgaande is het belangrijk ook goede afspraken te hebben met elkaar over de “I&A-governance”, oftewel de manier waarop we onze samenwerking, processen en afstemming over I&A hebben georganiseerd en hoe eigenschap en opdrachtgeverschap door de gemeenten van de RID als onderdeel van de SdL is gepositioneerd. Zeker nu we op onderdelen zelfs intensiever willen samenwerken (zoals op het gebied van datagedreven werken en het bouwen van dashboards en rapportages) is het van groot belang dat we de I&A-governance daarop herijken. Dit heeft voor de korte termijn dan ook een hoge prioriteit.

9.2 Aan de slag met ITIL[8]

We gaan ook aan de slag met ITIL en focussen daarbij op de volgende processen:

a) leverancier- en contractmanagement: deze processen zorgen ervoor dat de organisatie de benodigde producten en diensten ontvangt en deze voldoen aan de afgesproken kwaliteit en servicelevels;
b) configuratiebeheer en assetmanagement: deze processen richten zich op het beheren van de configuratie-items binnen een ICT-infrastructuur en het bijhouden van hun onderlinge relaties (koppelingen e.d.);

[8] ITIL staat voor Information Technology Infrastructure Library en is een set van best practices voor IT-servicemanagement.

c) incidentmanagement: dit proces richt zich op het snel en efficiënt herstellen van onderbrekingen in ICT-services om de impact op gebruikers te minimaliseren;
d) problemmanagement: dit proces richt zich op het identificeren en oplossen van de oorzaken van incidenten en het voorkomen van toekomstige incidenten.
e) Wijzigingsbeheer: omvat het systematisch identificeren, beoordelen en implementeren van wijzigingen in de IT-infrastructuur en -diensten van een organisatie om de risico's te minimaliseren en de kwaliteit en stabiliteit van IT-services te waarborgen.

9.3 Herijken van ons portfoliomanagementproces

Eén van de vele onderwerpen die schuilgaan onder het containerbegrip van "I&A-governance" is portfoliomanagement, oftewel: Hoe stemmen we onze I&A-middelen op elkaar af en hoe bepalen we met elkaar (gemeenten, RSD en RID) de prioriteiten op het gebied van I&A? We gaan ons gezamenlijke portfoliomanagementproces in ieder geval herijken, gericht op het selecteren, prioriteren, beheren en bewaken van de juiste mix om onze strategische doelstellingen te realiseren. In dit project nemen we ook het lifecycle management mee. Dit is het strategisch beheer van informatietechnologieën, van planning en implementatie tot onderhoud en beëindiging, om waarde en efficiëntie te maximaliseren.

9.4 Aanscherpen van functieprofielen

Voor een digitaal volwassen organisatie is het volstrekt vanzelfsprekend dat medewerkers gebruik van ICT en digitalisering vanzelfsprekend vinden, het grote belang daarvan onderkennen en ook voor zichzelf daar een rol en medeverantwoordelijkheid in zien. Uiteraard hebben we een rol- en werkverdeling, houden we specialisaties en hoeft niet iedere medewerker overal verstand van te hebben, maar ICT en digitalisering zijn anno 2023 zo onlosmakelijk verbonden met ons werk en zo belangrijk geworden voor goede publieke dienstverlening, dat we op dit punt scherper gaan worden in het functioneren van mensen en dus ook in functieprofielen. Dit geldt zowel voor de gemeenten en de RSD als voor de RID.

9.5 Bijspijkeren van digitale vaardigheden

We blijven (waar nodig) investeren in het bijspijkeren van de digitale vaardigheden van onze medewerkers. Dit geldt zowel voor de gemeenten als voor de RSD en RID. Hiervoor doen we de komende tijd een 'rondje' waarin we onze medewerkers vragen wat ze op dit punt belangrijk vinden en nog nodig hebben. Op dit gebied zijn er al initiatieven waar we gebruik van kunnen maken zoals de aanpak digitale vaardigheden binnen van gemeente Zevenaar.

9.6 Investeren in digitaal leiderschap

We (gemeenten, RSD en RID) gaan de komende tijd ook investeren in digitaal leiderschap. De digitale transformatie die in onze samenleving volop gaande is en de digitale volwassenheid die we daarin nodig hebben en nastreven, vraagt om digitaal leiderschap. Ook hierin hebben we in onze organisatie(s) nog stappen te zetten.

9.7 Strenger worden op houding en gedrag

Bij een groei in digitale volwassenheid hoort ook dat we strenger worden op houding en gedrag. Het kan anno 2023 niet meer zijn dat we onderwerpen als ICT en digitalisering -alsook zorgvuldig omgaan met data en innovatie- onvoldoende serieus nemen, laat staan 'weg-managen' naar 'afdelingen ICT'. Hier hoort bij dat we niet meer accepteren dat in onze organisatie(s) nog besluiten worden genomen over bijvoorbeeld de aanschaf van ICT zonder dat eerst met elkaar af te stemmen. Werken

onder architectuur betekent niet alleen het maken maar ook nakomen van afspraken. Digitale volwassenheid meer in het algemeen vereist een volwassen houding en een volwassen gedrag op het onderwerp. Een verbeterpunt dat we vanaf nu een prominentere plek geven in ons handelen en zeker ook in het beoordelen van het functioneren van onze mensen en organisatie(s).

9.8 (Verder) professionaliseren van functioneel beheer

Het functioneel beheer gaan we (verder) professionaliseren en wellicht anders organiseren. Niet alleen omdat het functioneel beheer op dit moment vaak nog persoonsgebonden is en er 'even bij' wordt gedaan, maar ook omdat het vakgebied van functioneel beheer sterk in ontwikkeling is en steeds meer applicaties als beheerde dienst worden aangeboden en ingekocht (software-as-a-service), waardoor functioneel beheer anno 2023 andere eisen stelt dan voorheen.

10. Innoveren met ICT

Uiteraard willen wij (gemeenten, RSD en RID) op het gebied van ICT en digitalisering "bij" blijven met de mogelijkheden en ontwikkelingen, maar tegelijkertijd kiezen wij er voor -ook vanwege de schaal van onze organisaties- om hierin geen koploper te willen zijn, maar hooguit een slimme volger die optimaal inspeelt op ontwikkelingen en mogelijkheden die de markt ons biedt. Zodat we onze schaarse middelen zo efficiënt mogelijk inzetten voor goede ondersteuning en dienstverlening. Natuurlijk gaan de ontwikkelingen zeker op het gebied van ICT en digitalisering razendsnel (zie bijvoorbeeld Chat GPT), maar innovatie is geen doel op zichzelf. Het moet zinnig zijn, het moet meerwaarde bieden en het moet haalbaar en betaalbaar zijn. Betekent wel dat we de mogelijkheden en ontwikkelingen op de voet (moeten) blijven volgen en daar gaan we de komende periode meer werk van maken, want dit schiet er nog te vaak bij in. Dit vraagt ook dat we actief met sommige ontwikkelingen aan de slag gaan en (op beperkte schaal) proefprojecten of pilots/experimenten gaan doen. Dit laatste zorgt er voor dat we bewuster worden van de mogelijkheden, geeft het inspiratie en maakt het collega's (hopelijk) enthousiast(er) om met technologie aan de slag te gaan.

Op het speerpunt "innoveren waar en wanneer het kan en zinnig is" doen we in de periode 2023-2025 in ieder geval de volgende projecten:

10.1 Uitwerken van de vereiste randvoorwaarden voor succesvol innoveren

Succesvol innoveren vraagt niet alleen om digitale volwassenheid, maar vereist ook een andere organisatie, een andere besturing en andere competenties. Dat gaan we eerst in kaart brengen en uitwerken, omdat we anders al gauw inefficiënt bezig zijn en een grote kans hebben op (te) weinig of zelfs geen rendement.

10.2 Doen van wat eerste onderzoek(en) naar mogelijke innovaties

Juist door met innoveren concreet aan de slag te gaan en bepaalde nieuwe mogelijkheden en ontwikkelingen te onderzoeken, ontstaat inzicht maar ook energie om met de mogelijkheden van ICT en digitalisering bezig te zijn. Daarom willen we op beperkte schaal op korte(re) termijn ook al wat eerste onderzoek(en) doen, waarbij gedacht kan worden aan:

- onderzoeken van de mogelijkheden (en beperkingen en risico's) van kunstmatige intelligentie;
- onderzoeken van de mogelijkheden (en beperkingen en risico's) van de toepassing van robots in processen.

En niet om hierin zelf het wiel uit te vinden, maar om voor onszelf eens in kaart te brengen wat er wellicht mogelijk is op dit gebied.

Onze gezamenlijke I&A-strategie

Dan de vraag: Hoe gaan we onze I&A-visie succesvol tot uitvoering brengen? Wat verwachten we daarin van elkaar en van de samenwerking? Kortom: Wat is onze gezamenlijke I&A-strategie?

Kern van onze I&A-strategie

Kern van onze I&A-strategie is dat we de I&A-visie vooral *samen* tot uitvoering brengen en dat doen we in een *gezamenlijk* programma onder *gezamenlijke* aansturing, want binnen de I&A-visie hangen diverse speerpunten en projecten dusdanig met elkaar samen dat een goede programmatische aansturing onontbeerlijk is. Bovendien hebben alle partijen binnen onze samenwerking ook een 'eigen focus' die niet per definitie op samenwerken en/of de samenwerking is gericht, dus ook om die reden is het goed er programmatische sturing op te zetten. Om te helpen bewaken dat het samenwerken op de lijn van deze I&A-visie en -strategie goed worden ingevuld.

Voor deze programmatische sturing hebben we inmiddels een programma ingericht en een programmamanager geworven die ons in ieder geval in de periode tot en met 2024 helpt om een goede uitvoering te geven aan onze I&A-visie en -strategie. De programmamanager stuurt de diverse projectleiders aan en rapporteert aan een stuurgroep waarin alle partijen uit de samenwerking vertegenwoordigd zijn. Deze stuurgroep zorgt in dit construct voor afstemming met de directieteams en met de raden en colleges.

De juiste volgorde

Een andere belangrijke lijn in onze aanpak/I&A-strategie is dat we niet alles tegelijk oppakken, maar de dingen in de juiste volgorde willen doen. Dit betekent onder andere: eerst *richten* (ambities, visie, strategie), dan *inrichten* (organisatie, processen, governance, tooling, opleiden e.d.) en dan *verrichten* (uitvoeren). Concreet vertaald naar de speerpunten en projecten die we in het voorgaande hebben benoemd, betekent dit onder andere:

- eerst (verder) werken aan het 'wat':
  - bepalen automatiseringsplan
  - bepalen cloudstrategie
  - nadere uitwerking ambities datagedreven werken
  - bepalen datastrategie
  - in kaart brengen informatiebehoeften
  - in kaart brengen verbeterpunten gegevens- en informatiebeheer
  - e.a.

- dan (verder) werken aan het 'hoe':
  - uitwerken van migratie- en implementatieplannen
  - herijken van de I&A-governance
  - opstellen wervingscampagne
  - e.a.

- en tot slot:
  - de feitelijke uitvoering/invulling van e.e.a.

Uitvoering in 3 Fases (zie bijlage 1 - overzicht projecten en fase).

We hebben de uitvoering opgedeeld in drie fases. Dit omdat alles tegelijk starten te veel druk op onze toch al drukke organisaties zal leggen. Voor fase 1 hebben we wat meer tijd genomen omdat dit veel(al) planvorming betreft. Deze duurt één jaar en de twee opvolgende fases duren een half jaar.

Fase 1 – ICT-Processen en richten: Het eerste jaar zullen we focussen op richten en inrichten en zorgen dat de ICT-processen staan. Dit betekent dat we ons o.a. richten op planvorming en beleid op een aantal speerpunten (namelijk 1, 2, 4, 8 en 9). Zo wordt o.a. het automatiseringsplan 2023-2025 uitgewerkt, aansluitend bij onze I&A-visie en cloudstrategie, herijken we de I&A-governance (inclusief het portfoliomanagement) en implementeren we de belangrijkste ITIL-processen.

Fase 2 – Start met project rondom informatievoorziening en gegevensbeheer en uitvoering n.a.v. fase 1. Dat betekent o.a. dat we het automatiseringsplan gaan uitvoeren, een dataorganisatie gaan inrichten en gaan kijken of en welke processen/applicaties er (verder) nog gestandaardiseerd c.q. geharmoniseerd kunnen worden.

Fase 3 – Samenwerken verder versterken en uitvoering. In fase 3 richten we ons volledig op de uitvoering van alle speerpunten en het toepassen van beleid en kaders.

Verwachtingen van elkaar en van de samenwerking

Dan tot slot de verwachtingen van elkaar en van de samenwerking.

Duidelijk moge zijn dat we met al het voorgaande succesvol willen inzetten op het verbeteren en robuuster maken van onze samenwerking op het gebied van I&A. Dat gaat echter uitsluitend lukken als we de verwachtingen van elkaar en van de samenwerking scherp hebben. Voor een deel moeten we die verwachtingen projectmatig nog verder uitwerken (zoals al aangegeven bij speerpunt 8 (herijken van de I&A-governance) en bij speerpunt 10 (op orde brengen van onze functiehuizen)), maar met de I&A-visie en -strategie die we samen hebben geformuleerd, hebben we ons er tevens aan gecommitteerd. Dat betekent dat we de samenwerking zoals aangegeven serieus invullen met elkaar en dat we daarin van elke partij in de samenwerking zowel het gevraagde gedrag als de gevraagde inzet verwachten. Dus willen delen en ‘poolen’ met elkaar, niet meer een eigen koers varen zonder dat eerst met elkaar te bespreken en vooral te opereren als één team.

Verantwoordelijke uitvoering projecten

Per project kan of de RID of de gemeenten of alle organisaties verantwoordelijk zijn. Afhankelijk van het onderwerp is bepaald wie er voor verantwoordelijk is. In bijlage 1 (Overzicht projecten en fasering) hebben we aangegeven welke partij verantwoordelijk is voor de uitvoering.

Opdrachtgever

De gemeenten zijn gezamenlijk opdrachtgever voor dit programma en worden vertegenwoordigd door een n.t.b. afvaardiging in de stuurgroep.

Benodigde middelen

Op basis van de bestuurlijke opdracht is voor 2023 incidenteel € 560k en voor 2024 incidenteel € 530k gereserveerd (DB maart 2023). Afgesproken is dat de zomerperiode van 2023 gebruikt wordt om met een voorstel te komen voor de benodigde incidentele en structurele middelen voor de realisatie van de I&A-visie en -strategie. Deze volgt dan ook in kwartaal 3 van 2023. In dit voorstel schetsen we 3 scenario's: een minimaal scenario, een basis scenario en een plus scenario. Vervolgens worden de benodigde financiële middelen gevraagd via de reguliere planning en control cyclus van de verschillende gemeenten. Verdere invulling is dus afhankelijk van deze goedkeuring.

Intussen willen we vooruitlopend op besluitvorming over financiën al wel op zo kort mogelijke termijn een start maken met het werven van in ieder geval I&A-functies waar op dit moment geen bezetting voor is, alsmede op I&A-functies die we structureel nodig hebben, maar op dit moment nog geen deel uitmaken van onze functiehuizen. Het gaat hierbij op korte termijn in ieder geval om de volgende rollen: informatiemanager(s), automatiseringsadviseur, architect en een procesmanager (ITIL).

Hoe dan ook zal extra financiële ruimte nodig zijn om de vereiste inhaalslag te kunnen maken en onze ICT-dienstverlening en -organisatie(s) op het (minimaal) vereiste peil te krijgen en te houden.

In de laatste ICT-benchmark waaraan wij deelnamen, namelijk die van 2021 over boekjaar 2020, gaven wij 88 euro per inwoner uit aan ICT, terwijl het gemiddelde van vergelijkbare gemeenten destijds lag op 93 euro per inwoner. Sindsdien hebben wij onze uitgaven aan ICT niet wezenlijk verhoogd, terwijl het gemiddelde bij vergelijkbare gemeenten over boekjaar 2022 al op 105 euro per inwoner lag (bron: ICT benchmark gemeenten, jaargang 2023, over boekjaar 2022). Een verschil dus van 17 euro per inwoner.

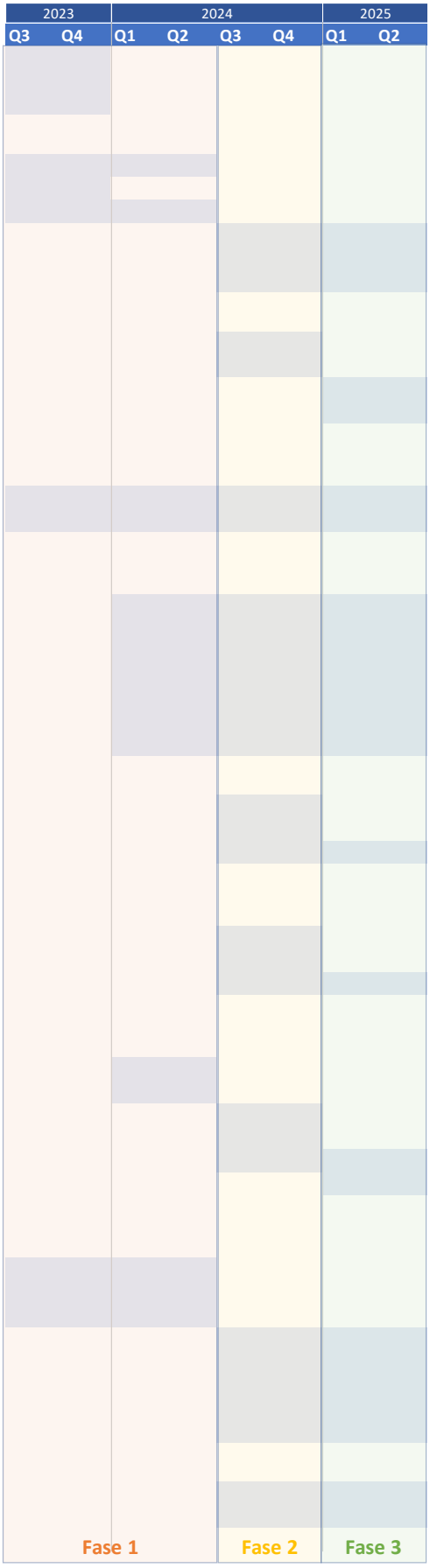
Verwachting (van M&I/Partners) ook op basis van historische cijfers, is dat de ICT-kosten ook de komende jaren alleen maar zullen toenemen. Daarbij moet rekening worden gehouden met een gemiddelde van 110 euro per inwoner in boekjaar 2023 en zo'n 116 euro per inwoner in 2024. Dit betekent dat we structureel nog een flink financieel been hebben bij te trekken alleen al om op het gemiddelde te komen van vergelijkbare gemeenten.

We zullen in onze begrotingen dus structureel een flink bedrag moeten 'bijplussen' voor ICT. Tegelijkertijd moeten we ook rekening blijven houden met het beperkte absorptievermogen van onze organisatie(s) en met de krappe arbeidsmarkt. Daarom komen we in Q3 van 2023 met drie verschillende scenario's.

Tot slot

Het is goed om aan het einde van deze visie nog te benadrukken dat we dit alles doen om de RID samenwerking robuuster en toekomstbestendig te maken. Hierbij gaan we de benodigde en hoog noodzakelijke inhaalslag maken. Daarbij werken we graag (meer) samen werken maar we beseffen ook dat er zelfstandige gemeenten zijn met hun eigen dynamiek.

Bijlage 1 - overzicht projecten en fase



1. Zo gauw mogelijk de functiehuizen op orde brengen
1.1 In kaart brengen van de structurele benodigde formatie
1.2 Aanpassen functiehuizen
1.3 Werven van ontbrekende formatie

2. Werken aan een eigentijds en robuust ICT-fundament
2.1 Opstellen automatiseringsplan 2023-2025
2.2 Bepalen cloudstrategie 2023-2025
2.3 Verder uitrollen Office 365 en Microsoft 365
2.4 Toepassen common ground
2.5 Uitvoeren automatiseringsplan en cloudstrategie
2.6 Organiseren van inspiratiebijeenkomst

3. Harmoniseren en standaardiseren waar mogelijk, maatwerk waar nodig
3.1 Bepalen van ons beleid op het gebied van harmoniseren
3.2 Bepalen waar we nog kunnen harmonisatie en standaardisatie
3.3 Uitvoering geven aan verdere harmonisatie en standaardisatie
3.4 Verder inrichten van zaakgericht werken

4. Verder verbeteren van de informatiebeveiliging en privacy (IB&P)
4.1 Voldoen aan wetgeving
4.2 Verbeteren van de weerbaarheid

5. Implementeren van nieuwe wet- en regelgeving
5.1 Gezamenlijk optrekken bij nieuwe wet en regelgeving
5.2 Woo
5.3 Wet digitale toegangekelijkheid
5.4 Wet hergebruik overheidsinformatie
5.5 Invoering van het alogaritmeregister en het sensoregister
5.6 Invoering van de nieuwe archiefwet
5.7 Invoering van de omgevingswet

6. Verder verbeteren van de externe en interne informatievoorziening
6.1 Inventariseren interne informatiebehoefte
6.2 Inventariseren van de externe informatiebehoefte
6.3 Verderbeteren van de in en externe informatiebehoefte

7. Op orde brengen van het gegevens- en informatiebeheer
7.1 In kaart brengen van de verbeterpunten op gegevensmanamgent
7.2 Plan van aanpak voor het verbeteren
7.3 Uitvoering geven aan het plan van aanpak

8. Flinke stappen maken met datagedreven werken
8.1 verder in kaart brengen van de ambities en plannen
8.2 Bepalen van een passende datastrategie
8.3 Inrichten van een passende organisatie voor datagedreven
8.4 Onderzoeken van een gezamenlijk dataplatform
8.5 Rapportage en dashboards bouwen
8.6 Ontwikkelen van een juridisch en etisch kader voor datagedreven

9. Flinke stappen zetten in digitale volwassenheid
9.1 Herijken van de I&A governance
9.2 Aan de slag met ITIL
9.3 Herijken van ons portfoliomanagement proces
9.4 Aanscherpen functieprofielen
9.5 Bijspijkeren van digitale vaardigheden
9.6 Investeren in digitaal leiderschap
9.7 Strenger worden op houding en gedrag
9.8 Verder professionaliseren van functioneel beheer

10. Innoveren waar en wanneer het kan en zinnig is
10.1 Uitwerken van de vereiste randvoorwaarde voor succesvol innoveren
10.2 Doen wat eerst onderzoeken van innovatie