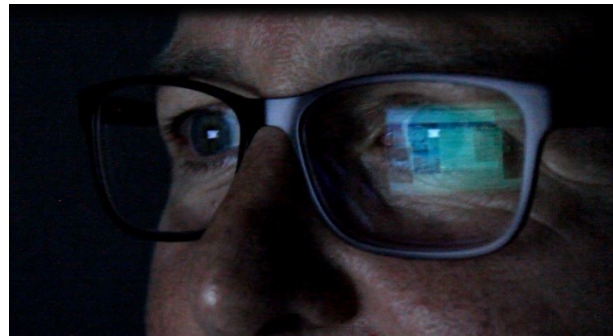


Thema 1: omgang met informatieveiligheid

Digitaal gegevens delen

Zowel burgers als overheden werken veel digitaal en delen daarbij belangrijke gegevens. Sommige gegevens zijn geschikt voor breed gebruik (bijvoorbeeld open data), andere zijn zeer persoonsvertrouwelijk. Daarom is het belangrijk dat overheden zorgvuldig met deze gegevens en informatie omgaan. Overheidsorganisaties moeten de vertrouwelijkheid en de integriteit van gegevens kunnen borgen en weerstand kunnen bieden aan pogingen tot misbruik en aanvallen van binnen en buiten. Dit is een nauw samenspel tussen technische maatregelen en het feitelijk handelen van management en medewerkers. Door de grote afhankelijkheid van computersystemen mag uitval van systemen niet leiden tot onacceptabele uitvalduur of dataverlies. De absolute eisen van informatieveiligheid nemen verder toe en hebben maatschappelijk en financieel een steeds grotere impact. De complexiteit neemt toe door de ver-netwerking en ambulante werken.



Burgers moeten erop kunnen rekenen dat wij zorgvuldig omgaan met de gegevens die burgers bijvoorbeeld via digitale formulieren aan de gemeenten toevertrouwen.

Landelijke norm

De BIG (Baseline Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten) is een voor alle gemeenten geldende minimum inrichting van de informatiebeveiliging. Nieuw is dat gemeenten zich vanaf 2017 (met de jaarverantwoording over 2017) elk jaar moeten verantwoorden over de kwaliteit van de informatieveiligheid van diverse informatiesystemen volgens een nieuwe zelfevaluatiemethodiek "Eenduidige Normatiek Single Information Audit (ENSIA)", die aansluit op de gemeentelijke planning en control-cyclus en ervoor zorgt dat het bestuur beter kan sturen en verantwoording afleggen aan de gemeenteraad.

Groeiend digitaal verkeer

Dit staat regelmatig op gespannen voet met het groeiend digitaal verkeer met klanten en zelfstandige partijen. Daarnaast wordt steeds meer openheid en toegang tot overheidsinformatie verlangd (o.a. wetsvoorstel open overheid). Maximale informatieveiligheid en maximale dienstverlening zijn deels communicerende vaten, waartussen een balans moet worden gevonden.

Frans Backhuijs, burgemeester van Nieuwegein én voorzitter van de Visitatiecommissie Informatieveiligheid van de VNG: **"Informatieveiligheid, privacy en integriteit: samen vormen ze een driehoek, waar elke ambtenaar elk dag mee bezig moet zijn."**

Uit: 'Een driehoek van Veiligheid', website VNG, 4 oktober 2016.

Domein

Dit speelt in alle domeinen, met het accent in de publieke dienstverlening en het sociale domein (persoonsvertrouwelijke gegevens).

Ambitie

We minimaliseren onze informatierisico's, door zo spoedig mogelijk volledig te voldoen aan de Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten. We maken en onderhouden de risicoanalyse BIG. We treffen alle aanvullende maatregelen en doen serieuze (extra) investeringen in informatieveiligheid. Dit vormt tevens het pakket van eisen aan leveranciers. Hierbij volgen we landelijke standaarden zoals BIG en AVG. We implementeren dit successievelijk met behulp van ons inkoopbeleid.

We accepteren beperkingen in de beleving van klantvriendelijkheid en gebruikersvriendelijkheid als die het onvermijdelijke gevolg van te treffen maatregelen zijn. Bij ICT samenwerking



veroorzaakt de zwakste schakel risico's voor de andere deelnemers. Informatieveiligheid leent zich - met uitzondering van de lokale organisatorische maatregelen - niet voor differentiatie tussen gemeenten.

We zorgen voor maximale onafhankelijkheid en minimale belangentegenstelling om het beleid goed te implementeren en te handhaven. Informatieveiligheid wordt een vast onderdeel van de planning & control systemen van de gemeenten. Het maken van risico afwegingen ligt hoog in de organisatie.

We verwachten nog maar in beperkte situaties dat we geconfronteerd worden met veiligheidsincidenten, maar kunnen die niet volledig voorkomen. We kunnen aantonen dat we al het mogelijke hebben gedaan om incidenten te voorkomen.

Begroting verwachting

Deze beleidsintensivering maakt meer beleidsvorming, toezicht en het treffen van organisatorische en technische maatregelen noodzakelijk. Dat vraagt voor de organisatorische maatregelen meer budget voor de domeinen en voor de technische maatregelen meer budget voor de DOWR i-werkorganisatie.

Thema 2: informatiebeheer

- Collectivering* Er is een tendens om via landelijke collectivisering producten, standaarden en voorzieningen (o.a. Digitale Agenda 2020) neer te zetten. Hierdoor ontstaat minder behoefte aan lokale oplossingen en daarmee lokaal beheer. Dit betekent ook minder ruimte voor lokale differentiatie (identiteit en proces) en gezamenlijk als peloton in tempo optrekken. Zo worden steeds meer informatiesystemen landelijk i.p.v. lokaal georganiseerd. Voorbeeld is de Basisregistratie Personen (BRP) die de GBA (Gemeentelijke basisadministratie persoonsgegevens) de komende jaren gaat vervangen.
- Digitaal dossier en archief* Dossier en archief is nu nog hybride (Papier en digitaal). Digitale dossiers en archieven zitten in diverse systemen. We werken via het DOWR programma "Digitaal Werken" in 2017 toe naar volledige digitalisering van de documentenhuishouding en substitutie (digitale reproducties van archiefbescheiden met de toestemming tot vernietiging van de oorspronkelijke – papieren - archiefbescheiden).
- e-Depot* e-Depot is een afkorting van elektronisch depot. Overheidsorganisaties werken en archiveren tegenwoordig digitaal en zijn verplicht ervoor te zorgen dat bijvoorbeeld vergunningen conform de Archiefwet vindbaar blijven, ook als na verloop van tijd nieuwe informatiebeheersystemen worden gebruikt (statisch archief). De gemeenten zijn hiervoor primair verantwoordelijk. Deventer is reeds aangesloten bij de Gemeenschappelijke Regeling Historisch Centrum Overijssel (GR HCO). Olst-Wijhe en Raalte zullen nog beleid moeten bepalen.



Arie Slob, directeur Historisch Centrum Overijssel: “Als we het niet goed doen, vallen er enorme gaten in het geheugen van de overheid.”

Uit: *Korte film #Deventer Helemaal Digitaal*, December 2016.

Duurzame opslag van digitale overheidsinformatie is een kostbare zaak. Niet alleen in infrastructurele zin maar ook op het gebied van deskundigheid, organisatie en beheer. Dit is de reden dat een aantal overheden in Overijssel via de GR HCO samen werken aan een duurzaam digitaal depot waarin deelnemers alle overheden in de provincie hun te bewaren digitale bestanden kunnen onderbrengen en bereikbaar houden.

Domein

Dit speelt in alle domeinen.

Ambitie

We werken toe naar een volledig digitale dossier- en archiefsituatie. Voor de gestructureerde processen wordt dit op korte termijn gerealiseerd via de e-Suite van Dimpact. Voor de semi gestructureerde processen (beleid, bedrijfsvoering, projecten e.d.), wordt een DOWR brede oplossing ingevoerd. Beide zijn onderdeel van het DOWR programma digitaal werken. Specifieke geormerkte functies, zoals HR, hebben een eigen digitaal archief, waarvoor de desbetreffende proceseigenaren verantwoordelijk zijn.

Aan verbonden partijen worden standaard eisen gesteld en toezicht ingeregeld.

Voor de statische dossiers en archieven sluiten de DOWR gemeenten zich aan bij een e-Depot. Deventer is reeds aangesloten bij de GR HCO. Olst-Wijhe en Raalte bepalen naar verwachting medio 2018 hiervoor beleid. De Documentaire Informatievoorziening (DIV) is niet opgenomen in het DOWR samenwerkingsverband. De gemeenten zijn daarom primair zelf verantwoordelijk, maar we willen dit gezamenlijk regelen.

Er ligt nog een vervolgpoging als het gaat om archiveren van gestructureerde data en archiveren van online platformen die momenteel niet (volledig) zijn belegd, o.a. omdat het normenkader niet expliciet is gemaakt.

*Begroting
verwachting*

De documentenhuishouding is afgedekt via het DOWR programma digitaal werken. Informatiebeheer uitdagingen voor statische archieven, online informatie en gegevens in databases is niet ondergebracht in het DOWR programma digitaal werken. Dat vergt nieuwe aandacht en nieuw budget voor zowel de domeinen als de DOWR i-werkorganisatie.

Thema 3: innovatie en inspelen op ontwikkelingen

Innovatie

Innovatie of vernieuwing heeft betrekking op nieuwe ideeën, diensten en processen en kan plaatsvinden binnen organisaties maar ook binnen bredere sociaal-maatschappelijke verbanden. Het innovatieproces omvat het geheel van acties en menselijke handelingen gericht op



vernieuwing. Innovatie omvat ook de wijze waarop organisaties inspelen op ontwikkelingen.

Innovatiecurve	
<i>Pionier Eerste 15% van de gemeenten</i>	<i>We werken actief mee met het ontwikkelen van nieuwe concepten en IV en ICT oplossingen (co-creatie). We kunnen als eerste gebruik maken van nieuwe concepten. We kunnen de vormgeving van nieuwe concepten en informatievoorzieningen naar onze hand zetten. We nemen risico op falen en de wet van de remmende voorsprong.</i>
<i>Snelle volger 15-50% van de gemeenten</i>	<i>We volgen pro actief relevante ontwikkelen. We kiezen de meest succesvolle ontwikkeling en voeren die op het juiste moment in. We hebben geen invloed op de vormgeving van de oplossingen van de markt, die hebben de pioniers genomen. Het risico op falen is laag. We zijn in staat om met beperkte vertraging gebruik te maken van nieuwe ontwikkelingen.</i>
<i>Volger: 50- 85% van de gemeenten</i>	<i>We haken aan als technologie en implementatie-scenario's routine zijn geworden. We maken later gebruik van de potentie van nieuwe technologie. We beperken onze investerings- en invoeringsrisico's.</i>
<i>Late volger 85-100% van de gemeenten</i>	<i>We stappen in als de technologie gemeengoed is en de prijsdaling afvlakt. We werken tot dan traditioneel. We minimaliseren onze IT kosten. We profiteren heel laat van de kwalitatieve en kwantitatieve baten van de nieuwe technologie. We minimaliseren onze investerings- en invoeringsrisico's.</i>

Trend

De ontwikkelingen op het gebied van IV en ICT worden voortgestuwd door technologie en de innovaties van het bedrijfsleven, door de (impliciete) verwachtingen van burgers en bedrijven, door het beleid en programma's van de landelijke overheid en door de druk van de verbonden partijen aan de gemeente. Hiermee razen alle niet overheidsinstanties vooruit en is er een hoog urgentiebesef uit de samenleving. Dit gevoel van urgentie wordt breed gedeeld door de DOWR gemeenten.



De burger raast vooruit op het gebied van IV en ICT en verwacht dat de overheid hetzelfde tempo aanneemt.

Digitale technologie

In strikte zin gaat het bij digitalisering om de omzetting van gegevens van allerlei aard naar een binaire code. Dit proces is in een stroomversnelling geraakt door de hoge vlucht die het internetgebruik heeft genomen en de sterk gegroeide connectiviteit, met Nederland internationaal in de voorhoede. Door goedkopere en krachtigere computers en robotisering wordt het internet bovendien 'uitgebreid met zintuigen



(sensoren), handen en voeten (actuatoren), en dankzij machinelen en kunstmatige intelligentie wordt het internet ook 'slim' (Van Est en Kool 2015). Brynjolfsson en McAfee (2014: 57-70) spreken veelbetekend van 'de digitalisering van bijna alles'.

Dataficatie

Allereerst vindt een explosieve groei plaats van de hoeveelheid data, die in combinatie met nieuwe manieren van opslaan, verwerken, versturen en analyseren van gegevens een grote bron vormt voor de ontwikkeling van nieuwe kennis en voor innovatie. Data is doelbewust verzameld (bijvoorbeeld verplichte registraties); is gecreëerd door een apparaat (bijvoorbeeld een sensor) of systeem; of is vrijwillig afgestaan als bijproduct van het gebruik van systemen, apparaten of platforms, denk aan financiële transacties en gebruik van sociale media (Kitchin 2014: 87-98). In het derde kwartaal van 2015 communiceerden in Nederland al 2,5 miljoen apparaten mobiel met andere apparaten (CBS 2016: 75). Door deze ontwikkelingen neemt het internetverkeer een hoge vlucht.

Ambitie

De DOWR gemeenten volgen proactief relevante ontwikkelingen, kiezen voor de meest succesvolle ontwikkeling en voeren die op het juiste moment in. Dit volgt uit de ambities die de afgelopen periode ambtelijk en bestuurlijk zijn opgehaald, past bij eerder gemaakte beleidskeuzen en ligt ten grondslag aan de DOWR i-werkorganisatie. Alleen daar waar een gemeentelijke doelstelling daar direct en expliciet aanleiding toe is, voorbeeld "Deventer Open Informatiestad" (zie thema 6) is er een afwijking van de gezamenlijke ambitie. DOWR zoekt de innovatie niet in eigen ICT oplossingen, maar organisatorische innovatie met beschikbare technologie. ICT en informatievoorziening wordt niet gezien als losstaande ambitie, de maatschappelijke opgave bepaald de ambitie.

Nicholas Carr, redacteur Harvard Business Review, vertaald: "Wil je toch investeren in nieuwe systemen, dan is het beter een volger te zijn dan een leider. Het bedrijf dat een leidende rol aanneemt binnen de bedrijfstak kan maar even profiteren van het moment dat het zich onderscheidt en daarna heeft iedereen de goede ideeën overgenomen."

Uit: *IT doesn't matter*, Harvard Business Review.

Begroting verwachting

Deze ambitie sluit aan op de huidige strategische positionering en wordt in voorkomende gevallen door de domeinen begroot. Daarmee is dit thema voor de DOWR i-werkorganisatie in principe budgetneutraal.

Thema 4: digitaliseren van de dienstverlening

Digitale standaard

Onder digitaliseren verstaan wij het digitaal maken van de dienstverlening aan burgers en bedrijven (digitaal zaakgericht werken) en het zo digitaal mogelijk ondersteunen van de interne processen. Traditioneel is digitaliseren het digitaal maken van de documentenhuishouding, waarbij de integriteit van de bestanden en gebruikte gegevens is gewaarborgd. Dit is een randvoorwaarde voor digitaal zaakgericht werken.

Digitaal 2020

Dit is een van de opgaven om te voldoen aan de overheidsagenda Digitaal agenda 2020. De minimumambitie is het digitaliseren van de diensten en producten die het meest digitaal worden aangevraagd, de toptaken.



Maatschappelijke norm

De norm is niet wat de gemeentelijke sector aan kwaliteit realiseert, maar de maatschappij is de norm: de ervaring van burgers en bedrijven met dienstverlening in het algemeen bepaalt de verwachting waaraan DOWR gemeenten willen voldoen. Dienstverlening “dichtbij en persoonlijk” aan burgers en bedrijven is hét inrichtingscriterium.

Juiste kanaal

In de meest vergaande visie past het digitaal kanaal in het concept van “right channeling”: we willen voor de klant het kanaal dat voor de klant passend is en voor de gemeente bedrijfseconomisch voordelig. We werken met communicatieve en creatieve collega’s die al netwerkend in complexe verbanden steeds slim mens en resultaat weten te verbinden. Sleutelwoorden hierbij zijn: professioneel, betrouwbaar en transparant. De kanaalkeuze is vrij en afgestemd op de behoefte van de betreffende klant. Alle kanalen zijn onderling consistent en de klant kan voortdurend switchen in kanaalgebruik (omni channeling).



De burger kiest zelf het kanaal waarmee hij wil communiceren. De klant kan voortdurend switchen naar een ander kanaal.

Digitale identiteit

Vanuit het rijk en uit Brussel wordt de digitale identiteit van burgers, bedrijven en andere vertegenwoordigers verder verbeterd. Dit betekent de komende jaren nog meer mogelijkheden om zaken (o.a. gemeentelijke producten) volledig digitaal aan te vragen en af te handelen.

Hergebruik van gegevens

We willen om zo goed mogelijk diensten te verlenen de klant kennen. Wat we al (kunnen) weten niet meer (of nogmaals) uitvragen (interne én externe bronnen). Daarnaast wordt de klant meer en meer eigenaar van zijn eigen gegevens (regie). Verschillende bronnen moet toegankelijk zijn bij een (aan)vraag. En zaak- en persoonsgegevens moeten beschikbaar blijven bij wisseling van kanaal en/of de gecombineerde aanvraag van producten. Nieuw uitgevraagde gegevens moeten eenduidig worden opgeslagen en toegankelijk zijn bij toekomstig contact. Daarbij maken we de afweging wat mag en (ethisch gezien) verantwoord is om op te slaan en te hergebruiken.

Domein Ambitie

Dit speelt in alle domeinen, hergebruik van gegevens met name in het sociaal domein. Voor de inrichting van de dienstverlening is de visie op dienstverlening van de deelnemende gemeente leidend. De DOWR kiezen voor een strategie van proactief volgen van relevante ontwikkelingen. We maken daarvoor de juiste capaciteit vrij, maar volgen geen eigen technologieroute. We bouwen door op de digitale aanvraagmogelijkheden, die met het huidige programma digitaal werken zijn gerealiseerd, en digitaliseren ook de achterliggende processen. Uitgangspunt is dat we in de uitvoering kunnen verschillen in tempo. De keuzes maken we echter gezamenlijk.

We zetten in op de bestaande ontwikkelingen, zoals Dimpact en collectivisering, en organiseren waar nodig onze invloed op die ontwikkelingen in coalities van gelijkgestemde gemeenten. We volgen pro actief relevante ontwikkelingen.



We kiezen de meest succesvolle ontwikkeling op het gebied van dienstverlening en voeren die op het juiste moment in. We hebben geen invloed op de vormgeving van de oplossingen van de markt, die hebben de pioniers genomen. Het risico op falen is laag. We zijn in staat om met beperkte vertraging gebruik te maken van nieuwe ontwikkelingen.

*Begroting
verwachting*

Deze ambitie sluit aan op de huidige strategische positionering en wordt in voorkomende gevallen door de domeinen begroot. Daarmee is dit thema voor de domeinen en de DOWR i-werkorganisatie in principe budgetneutraal.

Thema 5: participatiemaatschappij (burger aan het stuur)

Beleid en beheer Burgers en bedrijven voelen zich te vaak maar beperkt betrokken bij de lokale overheid en de lokale overheid zoekt wegen om de interesse en betrokkenheid van burgers en bedrijven te vergroten. Een deel van de oplossing is het laten participeren van burgers en bedrijven in beleid en beheer van de gemeente. Doel is om met participatie de realisatiekracht van de gemeente te vergroten en tegelijkertijd de beleving van democratie en tevredenheid te verbeteren. Participatie kan op verschillende niveaus: raadplegen, gevraagd adviseren, ongevraagd adviseren (initiatief bij burger of bedrijf), co-producen, faciliteren. Voor burgers en bedrijven ligt hierin de kans om minder bemoeienis van de overheid te ondervinden en meer eigen verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Voor de lokale overheid ligt hierin de kans om het beroep op collectieve voorzieningen en de denkkraft en het inzicht van burgers en bedrijven maximaal te gebruiken.

Kernen, wijken en buurten Met collectivisering, landelijke programma's, samenwerking en hoogwaardige diensten van IT leveranciers (software uit de cloud) komt de inrichting van de informatiesystemen op een grotere schaal te liggen. Bijna paradoxaal ontwikkelt de gegevens- en informatiebehoefte zich juist naar een kleinere schaal: we willen meer weten op het niveau van wijk, buurt en straat. Dit leidt tot een andere wijze van gegevens verzamelen, registreren en beschikbaar stellen.

Mag, mits... De beoordeling door de gemeente verandert verder door van 'het mag niet tenzij', naar 'alles mag mits...'. De nieuwe Omgevingswet is hier een goed voorbeeld van. Burgers en bedrijven kunnen zelf uitzoeken – en worden daarin gefaciliteerd - of iets mag en kan. Daarbij kunnen burgers en bedrijven rechten ontlend aan de (online) gegevens zoals ze door de (semi-)overheden geregistreerd zijn. Dit vanuit het perspectief van gelijke informatievoorziening (allebei weten evenveel).



Door de Omgevingswet kunnen burgers en bedrijven zelf uitzoeken of iets mag of kan. Daarbij forceert de Omgevingswet grote innovaties in dienstverlening en ICT.

Regie op eigen data

De lokale overheid verzamelt, registreert en verstrekt gegevens, die vaak persoonsvertrouwelijk zijn. Het is niet vanzelfsprekend dat de datakwaliteit beheerst wordt en rechtmatig gebruik altijd geborgd is. De beweging is dat burgers en bedrijven meer in regie op de eigen data komen. Regie wil zeggen weten dat, wat, waar en met welk doel is geregistreerd en – als data worden gebruikt



– of dat feitelijk gebruik rechtmatig is of niet. Data zijn niet alleen opgeslagen bij authentieke bronnen (bijvoorbeeld de Basisregistratie personen of Adressen en Gebouwen), maar ook in afgeleide registraties, bijvoorbeeld het Bijstandssysteem. Deze ontwikkeling zal hogere eisen gaan stellen aan databeheer en datagebruik.

Domein Dit speelt in alle domeinen, maar is door nieuwe Omgevingswet meer urgent in fysieke domein.
Ambitie Hoewel de culturele aspecten als loslaten en ruimte bieden wellicht de grootste uitdaging vormen, kunnen digitale oplossingen een goede interventie zijn in het vorm en inhoud geven aan participatie.

De DOWR gemeenten volgen de ontwikkelingen op de voet en nemen op het juiste moment kansrijke toepassingen over.

Er ligt voor de lange termijn een grote opgave als het gaat om de kwaliteit van gegevens en de wijze waarop ze worden ontsloten, vastgelegd en (her)gebruikt.

Begroting verwachting Voor deze beleidsintensivering is het nodig om nieuwe digitale ondersteuning in te richten voor participatie, meer detailgegevens te registreren, de kwaliteit van gegevens te verbeteren en inzage en herstel te ondersteunen. Dit vraagt op termijn om meer budget, met name voor de domeinen. Het gaat om de hoeveelheid en de discipline waarmee gegevens in de bestaande informatiesystemen worden opgenomen.

Thema 6: open data en Open overheid

Open overheid Ook onafhankelijk van wetgevingsinitiatieven als WOO (Wet Open Overheid) is er de tendens dat overheden meer openheid geven over wat zij doen. DOWR gemeenten zullen in de toekomst meer informatie actief openbaar maken en de interne informatieprocessen daarop moeten afstemmen.

Open data De gemeenten kunnen andere – publieke en private – partijen in staat stellen om diensten met toegevoegde waarde te ontwikkelen op basis van door de gemeenten beschikbaar gestelde gegevens. Door deze zogenaamde open data geven de gemeenten waarde terug aan de samenleving. Dit doen we conform landelijke richtlijnen op (landelijke) online voorzieningen. Dit vraagt om inzicht in wat we wel en niet openbaar kunnen en willen publiceren, eigenaarschap van data en het up-to-date houden van gepubliceerde data.

Open Informatiestad Deventer heeft een informatie historie en telt relatief veel adviesbureaus, internet- en contentbedrijven. Deze 'informatie-industrie' is goed voor 21% van de banen - en dit aandeel stijgt nog steeds. Open Informatiestad zet zich in om middels innovatieve ideeën deze waarde van de regio (Deventer) te vergroten. Open Informatiestad doet dat door partijen te enthousiasmeren hun data beschikbaar te stellen, de samenwerking tussen ontwikkelaars met verschillende achtergronden te bevorderen, een professionele opvolging bij levensvatbare ideeën te faciliteren en regiorelevante informatie te koppelen en beschikbaar te stellen.

Smart city In het fysieke domein is er een gigantische ontwikkeling in sensorisering van de leefomgeving (internet of things). Het uitrusten van allerlei objecten in de openbare ruimte met een sensor (o.a. straatverlichting, verkeerslichten en weggeddelen,) leidt tot veel nieuwe locatie gebonden informatie. Gekoppeld aan een netwerk levert dit waardevolle informatie op voor nieuwe smart data oplossingen. Denk aan een lantaarnpaal die zelf doorgeeft dat hij stuk is.

Big data & smart data We gaan steeds meer informatie gestuurd beleid maken en informatie gestuurd werken met big data en smart data technologie en geografische informatie (leefomgeving). Op basis van analyses



van big data kunnen we beleid toetsen en bijstellen. Op basis van smart data technologie kunnen we bijvoorbeeld werkprocessen efficiënter, klantvriendelijker en/ goedkoper inrichten. Met als tegenhanger de ethische vraag: hoe ver mogen en willen we gaan?

Voorbeeld van smart data

Opsporingsambtenaren krijgen op basis van smart data gericht een aantal kwetsieve uitkeringsaanvragen voorgelegd i.p.v. dat ze zelfstandig alle aanvragen handmatig doorlopen.

Domein

Dit speelt in alle domeinen.

Ambitie

De DOWR volgen gezamenlijk de relevante ontwikkelingen op de voet. De traditionele open data sets zijn op Landelijk niveau uitgekristalliseerd. Data van de hele DOWR (en zo mogelijk de bredere regio) heeft een duidelijke meerwaarde. Daarom beleggen we open data als gemeenschappelijk programma. We verankeren het beschikbaar stellen van deze sets in de reguliere bedrijfsprocessen. Over het uitbreiden met nieuwe sets zullen we stap voor stap samen beslissen, mede om de datakwaliteit vooraf te kunnen beoordelen en (blijven) garanderen.

Rob Bots, strategisch adviseur informatisering gemeente Tilburg:
“Het idee dat de smart city alleen is weggelegd voor de grote stad is een misvatting. (...) Met slimme data creëer je waarde voor de stad.”

Uit: ‘Slimme data creëert waarde voor de stad’, website Gemeente.nu, 15 mei 2017.

Aanvullend op de gezamenlijke ambitie neemt gemeente Deventer een pioniersrol. Open data zijn een belangrijk onderdeel van het programma “Open Informatiestad” van de Gemeente Deventer dat bestuurlijk is verankerd. Dit is een lokale strategische keuze en vastgelegd in “De economische visie DEVisie 2020”.

**Begroting
verwachting**

De open data ambitie sluit aan op de huidige en is overwegend budgetneutraal. Smart data betreft nieuw te ontwikkelen toepassingen en zal enige begrotingsconsequenties hebben, vooral om de juiste mensen beschikbaar te maken binnen de domeinen en specifieke deskundigen binnen de DOWR i-werkorganisatie. Het speerpunt “Open Informatiestad” is een bestaand programma van de gemeente Deventer dat door smart data ontwikkeling wordt bevorderd.

Thema 7: verbreding van de informatie strategie

Traditionele IT

Traditioneel ligt de focus van de informatievoorziening op generieke ondersteuning (kantoorautomatisering) en procesondersteuning (dienstverlening en primair proces). Daar zijn de beleidskeuzen en de IT ondersteuning nu vooral op afgestemd.

**Nieuwe rollen,
nieuwe IT**

Nu gemeenten steeds vaker regieverantwoordelijkheid nemen, participatie toepassen bij beleidsontwikkeling, smart data gebruiken voor beleidsevaluaties en in ketens samenwerken is er behoefte aan nieuwe vormen van informatie voorziening. Ambtenaren vervullen steeds meer nieuwe en/of veranderende informatie- en communicatie intensieve rollen: beleids-regisseur; beleids-analist; dienstverlener; bedrijfsvoerder; manager; handhaver; projectlid. De technologie biedt mogelijkheden om deze nieuwe rollen beter te ondersteunen.



**Plaats en tijd
onafhankelijk**

Ambulant werken zet de komende jaren door. Als groeiend onderdeel van een netwerksamenleving werken medewerkers van de gemeente steeds vaker buiten de deur op verschillende locaties. Hiermee groeit de behoefte aan (toegang tot) online platformen, de juiste informatievoorziening op locatie (bijv. huisbezoek apps) en besluiten over mobiele apparatuur (bijv. 'bring your own device').



Medewerkers van de gemeente werken steeds vaker op andere locaties. Hiermee groeit de behoefte aan de juiste ICT voorziening.

**Domein
Ambitie**

Dit speelt in alle domeinen.

De DOWR gemeenten monitoren actief de relevante ontwikkelingen en haken aan bij aantoonbare succesvolle voorbeelden. Deze positie ambiëren we op basis van eerdere beleidskeuzen op het gebied van plaats en tijd onafhankelijk werken. Onze aandacht gaat uit naar de focusgebieden: sociaal intranet; samenwerkingsomgevingen; projectmatig werken.

De traditionele kantoorautomatiseringsomgeving wordt steeds meer een gemeengoed, die we als dienst uit de markt kunnen en willen betrekken. Om dit te bevorderen zullen we – waar het applicatielandschap dat mogelijk maakt - de kantoorautomatisering ontvlechten uit de taakapplicaties. Dit heeft met name gevolgen voor het maken van correspondentie.

In de ICT voorzieningen staat de zogenaamde virtuele desktop aan de basis. Dit maakt het mogelijk om onafhankelijk van het fysieke apparaat op een beheersbare en beveiligbare wijze met de informatiesystemen van de gemeenten te kunnen werken. Dit maakt het vervolgens mogelijk dat de DOWR gemeenten naar behoefte aan kunnen haken bij inmiddels gangbare ontwikkelingen als CYOD (choose your own device / kies je eigen apparaat) of BYOD (bring your own device / gebruik je eigen apparaat), waarvoor gemeenten condities creëren binnen de komende planperiode.

**Begroting
verwachting**

Deze ontwikkeling heeft tot gevolg dat voor (projectmatige) samenwerking nieuwe typen informatiesystemen worden verworven en met name worden ingericht en beheerd incl. een adequate gebruikersondersteuning. Dit vergroot de budgetvraag.

De kosten voor fysieke vaste werkplekken zullen verder dalen. Maar op basis van eerdere beleidskeuzen op het gebied van plaats en tijd onafhankelijk werken zullen de kosten van de virtuele werkplekken over alle verschillende apparaten, zoals smartphones, stijgen. De som van beide zal niet leiden tot kostenverlaging, eerder tot een toename.

Voorbeeld samenwerkingsomgevingen

Meer delen, samenwerken en participeren via eigen en externe online platformen versus traditionele kanalen als e-mail en extranet.



Thema 8: ketenpartners en verbonden partijen

Netwerk-gemeente

De gemeenten zoeken naar de voor elk domein optimale samenwerking. Dat leidt tot grote dynamiek en verscheidenheid. De gemeenten opereren daardoor meer en meer als een netwerkorganisatie in veelvormige en veelsoortige, al dan niet geformaliseerde, samenwerkingsverbanden. Uitvoerende taken, bijvoorbeeld belastingen, zorg, beheer openbare ruimte, worden op afstand uitgevoerd door verbonden partijen. De gemeente behoudt de eindverantwoordelijkheid en een bestuurlijk, financieel én informatiekundig belang. Door deze ontwikkeling ontstaat er de komende jaren nog meer behoefte tussen netwerkpartners aan goedwerkende samenwerkingsomgevingen en koppelingen, aan het borgen van kennis bij op afstand zetten van uitvoering en aan managementinformatie om de eindverantwoordelijkheid in te vullen.



De gemeenten opereren steeds meer als netwerk-organisatie in vele soorten samenwerkingsverbanden.

Dienst-verlening

De groei van het aantal verbonden partijen gaat gevolgen hebben voor de dienstverlening. Door de toename aan online platformen en online diensten wordt toeleiding tot de juiste product of dienst steeds complexer. Taakapplicaties (van verbonden partijen) nemen de transacties aan de voorkant steeds meer over, waardoor de scheiding tussen frontoffice en backoffice vervaagt. Als regieorganisatie blijft de gemeente eindverantwoordelijk voor de dienstverlening en het eerste portaal voor zaken waarvoor de gemeente eindverantwoordelijk is en blijft.

Gegevensuit-wisseling

Naast bestuurlijke informatievoorziening blijft ook een deel van de operationele gegevens- en informatie-uitwisseling van toepassing over zaken die burgers en bedrijven betreffen. De zeggenschap over de inrichting van de informatievoorziening binnen een verbonden partij is beperkt. De informatie huishouding, die startte als losstaande automatiserings-eilanden en is gegroeid naar een gesloten concern informatiehuishouding, ontwikkelt zich nu door naar een archipel van informatie-eilanden met intensieve ICT koppelingen.

Domein

Dit speelt in alle domeinen.



Ambitie Met alle verbonden partijen wordt een informatievoorzieningsprotocol afgesproken. Dit regelt de wijze van informatie-uitwisseling en de eisen aan de interne informatiehuishouding van de verbonden partij, waaronder informatieveiligheid. Voor dit laatste volgen we standaard VNG beleid, waarbij verbonden partijen dienen te voldoen aan de BIG. Verbonden partijen dienen zich hierover jaarlijks te verantwoorden. Bij voorkeur middels een TPM (Third Party Mededeling), omdat we daarmee de administratieve lasten zo laag mogelijk kunnen houden. De DOWR zorgt voor een sluitende compliance-monitoring. TPM is nog geen gemeengoed.

We zullen gegevensuitwisseling (koppelingen) uitbouwen tot een kerncompetentie van onze IT. We zullen toegang tot dienstverlening en de toeleiding naar dienstverleningskanalen van verbonden partijen transparant en gemakkelijk maken voor burgers en bedrijven.

Begroting Deze beleidsintensivering op het punt van keteninformatisering (koppelingen) en **Verwachting** ketentoezicht vraagt om meer inspanning binnen zowel de domeinen (toezicht) als de DOWR i-werkorganisatie (koppelingen) en vraagt nieuwe begrotingsmiddelen.

9 Thema bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering omvat financieel management, planning & control, RM / PSA, Processen en Informatievoorziening, Facilitair en management ondersteuning, Communicatie.

Management control De rol en de informatiebehoefte van de manager verandert naar coachend van zelfredzame medewerkers en zelfsturende of zelfredzame teams.

Ambitie Meer integrale en realtime dashboard informatie voor de manager en het expliciet maken van de informatiebehoefte die de manager feitelijk heeft (o.a. HR analytics). Daarnaast realtime dashboard informatie voor medewerker voor sturing op het eigen werk.

Communicatie Communicatie is van de hele organisatie en is kanaal-, plaats- en tijdonafhankelijk.

Ambitie Behoefte aan de communicatieve medewerker die een eigen keuze voor communicatiemiddel en platform (sociale media) kan maken.

Beleids-evaluatie Informatie gestuurd beleid ex ante en ex post evalueren met smart data.

Ambitie Gemeente brede behoefte aan informatievoorziening, datawarehouse, datamining. Dit vraagt om een centrale voorziening.

Informatie-management Behoefte aan flexibiliteit, wendbaarheid en integratie. Transitie van papier naar digitaal. Sterke toename van automatisering in de gebouwen. Digitalisering en nieuwe werken veronderstelt 24x7 beschikbaarheid en dat heeft gevolgen voor service arrangementen.

Ambitie Complexiteit reduceren door het aantal applicaties terug te dringen; Er is een trend richting cloud, bijna alle kernapplicatie staan daar al. Het vraagt om regie voeren en systeemintegratie (koppelingen) als kerncompetentie. 24x7 gedifferentieerde service arrangementen maken. Toename van digitaliseren, meer scan werk en uiteindelijk volledig digitaal. Gebouwenbeheer deels op afstand.



*Begrotings-
verwachting*

Deze vernieuwingen leiden tot hogere kosten van informatiesystemen, maar worden uiteindelijk terugverdiend in bedrijfsvoeringsafdelingen door efficiënter werken en zelfservice.

10 Thema besturing en bedrijfsvoering van de informatiehuishouding

*Strategische
factor*

Traditioneel is IV en ICT een faciliteit en wordt daarom niet aangemerkt als een missiekritische factor. Er wordt centraal gestuurd op kosten. De IV en ICT staan op grotere afstand tot de beleidsterreinen.

Hoewel informatievoorziening en ICT in zichzelf geen prestatiegebied van een gemeente zijn, raakt de kwaliteit van de informatievoorziening en ICT in positieve of negatieve zin steeds vaker de ontwikkeling en/of uitvoering van beleid op vrijwel alle beleidsterreinen en is daarmee een strategische factor.

*Sturings-
prikkel*

De keuze voor de primaire sturing van de ICT heeft gevolgen voor de wijze waarop IV en ICT worden ingericht.

Sturing kan via een centraal model met veel top down sturing: prikkels sterk sturen op de laagste ICT-kosten, kosten lager dan de benchmark. Ook een sterke prikkel om IV voorzieningen te standaardiseren en vergemakkelijken van het borgen van een gemeente brede architectuur., Het wordt moeilijker om in te spelen op de wijzigende behoefte van bedrijfsonderdelen en ook klanttevredenheid is moeilijk op niveau te krijgen (dienstverlener als politieagent).

Sturing kan ook via een decentraal model waarbij afdelingen bottom up sturen: prikkels op optimale ondersteuning van het eigen proces en integrale kosten-baten afweging ook als de IV -ICT kosten stijgen. De, totale ICT-kosten worden minder beheersbaar en het is moeilijk om een gezamenlijke architectuur te borgen. Het vraagt om, uitdagendere koppelingenproblematiek en betere borging van klanttevredenheid.

Sturing kan ook via een federaal model waar afdelingen en centrale organisatie gezamenlijk sturen en de prikkels een evenwicht bevorderen tussen centraal en decentraal.

Ambitie

De DOWR gemeenten vinden informatievoorziening een strategische factor. Vertrekpunt is steeds vanuit maatschappelijk opgaven en gemeentelijke doelen. IV en ICT worden bestuurd door middel van een DOWR brede agenda met ruimte voor lokaal beleid. We maken een i-Visie en voeren die programmatisch uit. We verantwoorden periodiek de voortgang. Deze sturing maakt integraal onderdeel uit van de P&C systematiek en procedures.

Daarvoor is het nodig om informatievoorziening goed te verankeren in de domeinen. IV is daarom onderdeel van integraal management. Dit gaat zeker ook op voor het invloed nemen op en in controle brengen van informatiseringsvraagstukken in ketens, waar de



proceseigenaren primair accountable zijn voor de ketenpartners. Dit wordt het beste geborgd met een federaal model.

Dat betekent dat begroting van IV en applicaties veel meer een accountability (en budgetverantwoordelijkheid) zijn van de proceseigenaren. Die zijn verantwoordelijk voor de (maatschappelijke) kosten-baten analyse en de investeringsbesluiten.

De DOWR i-werkorganisatie adviseert en ondersteunt binnen de kaders en stuurt op informatieveiligheid en stabiliteit.

De behoefte aan differentiatie voor generieke informatiesystemen en de “harde” ICT is niet groot. Hiervoor moet de DOWR i-werkorganisatie de gemeenten ontlasten en zelf zorgen voor instandhouding van die diensten (en budgetverantwoordelijk).

Begrotingsverwachting Dit nieuwe beleid leidt mogelijk tot hogere kosten van informatiesystemen (beter aansluitend bij de processen van de domeinen), maar tot lagere gemeentelijke kosten (effectievere en efficiëntere processen).

11 Thema samenwerken op verschillende niveau's

Landelijke voorziening Informatiesystemen zullen in de toekomst vaker op landelijk niveau beschikbaar worden gesteld, of als dienst worden afgenomen bij leveranciers of samenwerkingsverbanden als Dimpact (voorbeeld burgerzaken via Dimpact).

Collectivering Vanuit de gedachte “Waarom 390 keer anders doen als veel hetzelfde is?” worden onder de noemer van collectivisering steeds meer voorzieningen op landelijke schaal gespecificeerd, ontwikkeld en aangeboden. Gemeenten zijn niet verplicht om deze te gebruiken, ze kunnen er ook voor kiezen om met hun bestaande IT-omgeving te blijven werken. Of om met de specificaties hun eigen dienst te (laten) bouwen. Het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten KING werkt aan dertig diensten, waarvan de eerste twee processen digitale aangifte overlijden en verhuizen.

Ambitie Naar de toekomst toe verwachten we dat we op verschillende niveaus en in wisselende samenstelling zullen samenwerken en dat de uiteindelijke strategie daarvoor meervoudig zal zijn. Hiervoor zoeken we actief landelijke initiatieven zoals collectivisering op en maken – waar aantoonbare toegevoegde waarde is – gebruik van schaalvoordelen van marktpartijen, bijvoorbeeld door informatiesystemen als een service te contracteren (SAAS: software as a service)) en benutten we de samenwerking in Dimpact verband.

We creëren condities voor deze meervoudige strategie door o.a. de ontwikkeling en handhaving van één beveiligingsbeleid, één beheerbeleid en adequaat opdrachtgeverschap aan IT leveranciers, ook als dat ten laste van uitvoerende capaciteit gaat.

Begrotingsverwachting Deze ambitie leidt tot nieuwe schaalvoordelen en lagere begrotingsbehoefte van de DOWR i-werkorganisatie.



12 Thema Competenties

<i>De informatie driehoek</i>	Effectieve en efficiënte informatievoorziening vereist een goed samenspel tussen de topbesturing, de domeinen en de DOWR i-werkorganisatie. Mensen moeten de meerwaarde zien die een andere manier van digitaal werken kan en/of gaat opleveren.
<i>Adviesfunctie</i>	Er wordt een grotere aanspraak gedaan op de beleidscapaciteit en regiecapaciteit voor informatievoorziening. Hoogwaardige informatieadviseurs nemen de domeinen mee in interessante en/of relevante ontwikkelingen en vormen de brug tussen de domeinen en de DOWR i-werkorganisatie.
<i>Primaat voor regie</i>	De uitvoerende taken binnen de DOWR i-werkorganisatie veranderen, nieuwe ambities eisen nieuwe competenties, uitvoering gaat verder richting de cloud.
<i>Nieuwe rollen</i>	Nieuwe verantwoordelijkheden op verschillende taakgebieden (zoals systeemintegratie, smart data, samenwerkingsomgevingen, cloudmanagement, werving en selectie van leveranciers, leveranciersmanagement) vraagt om nieuwe invulling van rollen en taken. Functioneel beheer verlegt het aandachtgebied van de afgebakende softwareapplicatie naar een landschap van applicaties en koppelingen, naar digitalisering en keteninformatisering. Functioneel beheer is daarmee 'de Haarlemmer Olie' tussen de business en i-werkorganisatie en zorgt voor de aansluiting tussen domein-specifieke inhoud, procesinrichting en inrichten van informatiesystemen
<i>Digivaardig</i>	Vergaande digitalisering en informatisering van de werkprocessen van de DOWR gemeenten vraagt van medewerkers structureel blijven ontwikkelen van kennis en vaardigheden. De digivaardigheid van medewerkers moet daarbij aansluiten bij de ambities van de gemeenten.
<i>Ambitie</i>	Ten aanzien van digitalisering en informatievoorziening worden management en sleutelfunctionarissen door de DOWR i-werkorganisatie meegenomen naar een hogere volwassenheid, om zo een goed partnerschap met de DOWR i-werkorganisatie te kunnen vormen.

De DOWR i heeft zorg om de digitale vaardigheid van met name oudere medewerkers. Bijvoorbeeld door het verbinden van de achterlopers aan de voorlopers.

De rol van de informatiemanager als verbinder en vertaler (accountmanager) tussen de business en de DOWR i-werkorganisatie wordt kwalitatief en kwantitatief versterkt.

Nieuwe competenties bij nieuwe waarden: mogelijk maken, ja tenzij, meer verbinding en (slimmer) samenwerken.

Binnen de organisatieontwikkeling bij de DOWR i-werkorganisatie leggen we de prioriteit bij het beleggen van de belangrijke regierollen. Dit stelt ons (nog) beter in staat om de markt pro actief te volgen en ruime kennis en ervaring op te bouwen, en daarmee intern en extern een volwaardig gesprekspartner te zijn en volwaardige keuzen te kunnen maken.

We herdefiniëren de rol en positie van functioneel beheer, zodat die beter aansluit bij de behoeften van de proceseigenaren.

Uitgangspunt is dat we uitvoerend werk van de DOWR i-werkorganisatie flexibel en schaalbaar organiseren.



*Begrotings-
verwachting*

Deze organisatieontwikkeling bij de DOWR i-werkorganisatie en (het opdrachtgeverschap) bij de gemeenten vraagt meer budget.

N.B. Binnen het Project Grip-op-ICT loopt reeds een organisatie ontwikkeltraject, waarbinnen aandacht voor scholing en beheerinstrumenten.