ICT Visie Gemeente Vijfheerenlanden 2025-2029

01 oktober 2024

Auteurs: Edwin Duiverman, John Hovens, Jetse Fluitman

Inhoud

Inleiding **2**
Visie op ICT **2**
Dienstverlening 3
Aandachtsgebieden 4
Externe en technologische ontwikkelingen **5**
Cloud en SaaS 5
Digitale dienstverlening 5
Data 6
Archief 6
Kunstmatige intelligentie 7
Nieuwe wetgeving 7
Informatiebeveiliging en privacy 8
Aandachtsgebieden 9
ICT organisatie **10**
Ontwikkelingen 10
Programma ICT 12
Inhoudelijke keuzes: ICT Governance Board 12
Informatiebeveiliging en privacy 13
Aandachtsgebieden 13
Uitvoerende organisatie **14**
Integraal procesmatig werken 14
Proceseigenaren 14
Key users 14
Functioneel beheer 14
Projectleiding 14
Systeemselectie (aanbestedingen) 15
Aandachtsgebieden 15
Samenvattend **16**
Analyse aandachtsgebieden 16
Uitvoeringsprogramma en communicatiestrategie 16

Inleiding

We leven in een digitale samenleving die in de afgelopen jaren een grote vlucht heeft genomen. Tegenwoordig wordt vrijwel elke dienst digitaal aangeboden en dat heeft ook gevolgen voor ons als gemeente. Dat merken wij aan de toename van de vraag om digitale dienstverlening. Alle diensten moeten binnen de afgesproken servicetermijnen, transparant en met een hoge kwaliteit geleverd worden.

Daarmee neemt niet alleen de complexiteit van het ICT landschap toe, ook zijn wij steeds afhankelijker van onderling geïntegreerde digitale toepassingen. Deze veranderingen vragen aanpassingen van de huidige organisatie en onze manier van werken.

In de i-visie 2021-2024 is deze ontwikkeling al geschetst en is er in meer generieke vorm op ingegaan. In met name het afgelopen anderhalf jaar hebben wij hierop specifiek voor de gemeente Vijfheerenlanden verdieping aangebracht door een organisatiebreed programma ICT te starten. Deze verdere ontwikkeling van ICT binnen onze organisatie komt tot uiting in de ICT visie.

Met deze nieuwe verdiepende visie bieden wij onze organisatie nu concrete handvatten en ontwikkeltrajecten voor de komende jaren. In dit document nemen wij u mee in de huidige (digitale) ontwikkelingen en wat deze betekenen voor onze gemeente, onze ICT en onze uitvoerende organisatie.

Deze opgaven leveren meerwaarde en efficiencyvoordelen voor de gehele organisatie, maar zullen tezelfdertijd een investering vragen. Deze investeringen hebben betrekking op zowel financiën als competenties van onze medewerkers. Deze opgaven worden verwerkt in een uitvoeringsprogramma waarin zij worden gekwantificeerd naar tijd en benodigde investering. Dit uitvoeringsprogramma zal aansluitend op deze visie worden opgesteld en aangeboden. Doordat dit organisatiebrede ontwikkelingen zijn en dus meer vragen dan alleen technische aanpassingen, betekent het dat het management verantwoordelijk is voor de uitvoer van deze visie en zich ook moet committeren aan de opgaven.

Visie op ICT

ICT ondersteunt en adviseert Vijfheerenlanden bij het optimaliseren van haar dienstverlening en sluit daarmee aan bij de ontwikkelingen binnen de samenleving en onze eigen organisatie.

Dit doen we:

- Door regie te voeren op onze ICT organisatie om daarmee een moderne en **laagdrempelige** ICT organisatie te zijn die inspeelt op ontwikkelingen.
- Door **helder** en weloverwogen keuzes te maken en prioriteiten te stellen die het uitvoeringsprogramma ondersteunen;
- Door een **volwaardige** ICT infrastructuur en architectuur te bieden;
- Tijdens de invulling van deze visie elkaar te **helpen** en integraal samen te werken en daarbij van elkaar te **leren**;
- Door vanuit directie en management van Vijfheerenlanden integraal **verantwoordelijkheid** en eigenaarschap te nemen voor deze visie.

Dienstverlening

Centraal in de visie staat de ondersteuning van de gemeentelijke dienstverlening door middel van ICT.

ICT

ICT staat voor informatie- en communicatietechnologie en behelst het gebruik van computer- en telecommunicatietechnologieën, -systemen en -hulpmiddelen om de manier waarop we informatie creëren, verzamelen, verwerken, verzenden en opslaan te vergemakkelijken.

Dienstverlening

De definitie van dienstverlening die we gebruiken komt uit het herijkte dienstverleningsconcept: "…iedere interactie en/of transactie met bewoners, bedrijven/ondernemers of instellingen en de gemeente[1]." Het gros van deze interacties en transacties vindt digitaal plaats en/of met digitale ondersteuning.

Toegevoegde waarde

Een goed ingerichte en functionerende ICT-organisatie is daarmee een randvoorwaarde voor de dienstverlening van de gemeente. Als dienstverlenende organisatie willen we onze klanten zo goed mogelijk kunnen bedienen. Optimalisatie en daarmee verdere digitalisering van de dienstverlening is een kernpunt voor onze organisatie. Hierbij verliezen we de digitale inclusie[2] en toegankelijkheid van onze communicatiemiddelen naar klanten niet uit het oog.[3]

Om onze diensten voor iedereen beschikbaar te houden zetten we verder in op digitale toegankelijkheid van onze diensten. We houden ons aan de wettelijke toegankelijkheidsrichtlijnen. Bij het verder digitaliseren van onze dienstverlening ontstaan ook nieuwe mogelijkheden om onze inwoners met een beperking meer te faciliteren. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor de uitvoerende teams.

Goed ingerichte en functionerende ICT is van aanzienlijk toegevoegde waarde vanuit niet alleen een faciliterende, maar ook een bepalende rol. ICT faciliteert en adviseert onze collega's om hun diensten zo goed mogelijk te kunnen leveren. Dit doen we o.a. door frequent met de uitvoerende organisatie het gesprek te voeren over mogelijkheden tot verbetering van hun uitvoerende processen met gebruikmaking van de door ICT geboden mogelijkheden.

Daarnaast is ICT bepalend omdat zij op technologisch vlak de mogelijkheden kent, de (beheer)kaders stelt en beschikt over specifieke kennis die niet aanwezig is binnen de vakteams.

---

[1] *Herijkt dienstverleningsconcept Vijfheerenlanden 2023* (Leerdam 2023) p2.

[2] https://vng.nl/publicaties/digitale-inclusie

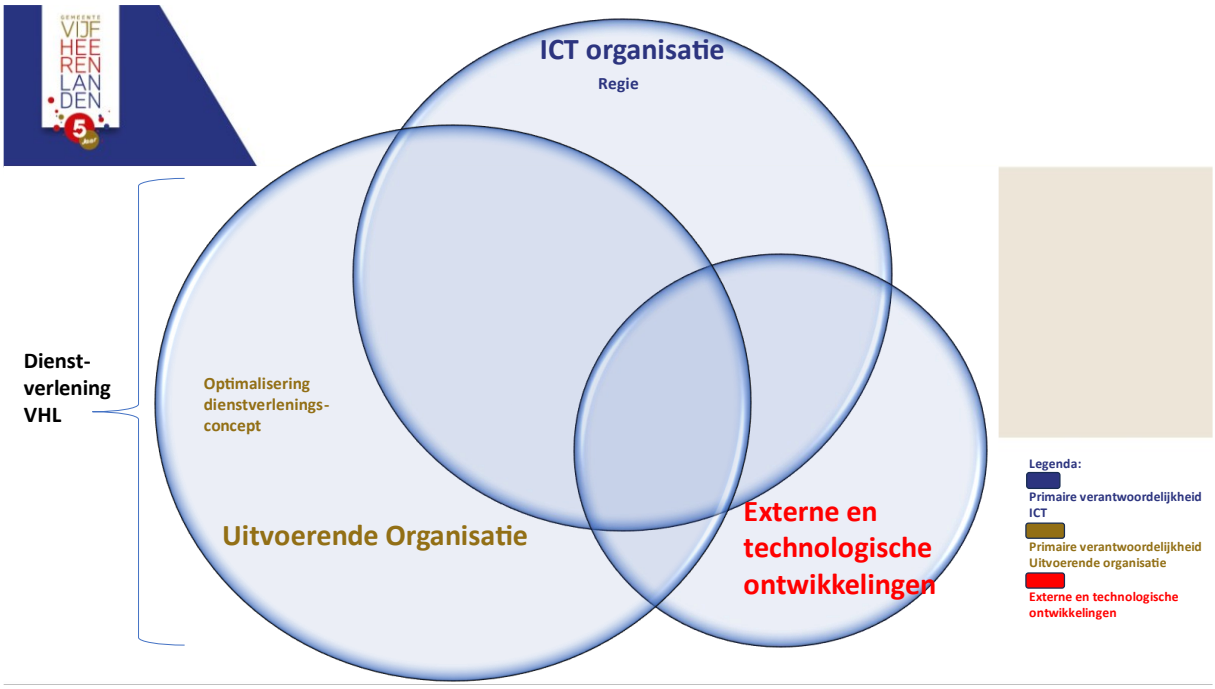
[3] In het herijkte dienstverleningsconcept worden bewoners, bedrijven/ondernemers of instellingen verder aangeduid als klanten om aan te geven dat we onze diensten klantgericht willen aanbieden. Daarom zal in de rest van de ICT visie ook gesproken worden van klanten.

Aandachtsgebieden

Onze visie is gericht op drie samenhangende aandachtsgebieden die van invloed zijn op de ICT ontwikkeling van onze gemeente, namelijk:

1. De externe- en technologische ontwikkelingen,
2. De veranderingen binnen onze eigen ICT-organisatie en
3. De veranderingen en opgaven binnen onze uitvoerende organisatie.

Dit visualiseren we met de onderstaande overlappende cirkels. Deze zullen in de loop van dit document stapsgewijs worden toegelicht en ingevuld met de ontwikkelingen binnen de verschillende aandachtsgebieden.



Externe en technologische ontwikkelingen

In dit hoofdstuk schetsen we de belangrijkste technologische ontwikkelingen. Daarbij leggen we in eerste instantie uit wat deze ontwikkelingen inhouden en kunnen betekenen voor de gemeente. Hierna gaan we in op wat de impact op de gemeente is om hier optimaal gebruik van gaan maken.

Cloud en SaaS

In het verleden draaide de digitale omgeving van de gemeente nagenoeg volledig in het eigen datacenter. Software werd geïnstalleerd (en onderhouden) op de eigen servers van de gemeente die in de eigen serverruimte draaiden. Het beheer op deze omgeving werd uitgevoerd door eigen medewerkers. Inmiddels is een verandering ingezet naar een situatie waarbij software niet meer als zodanig gekocht wordt bij een leverancier, maar veel meer afgenomen als een dienst: *Software as a service* oftewel SaaS. De software draait in de *cloud* van de leverancier. Dat wil zeggen dat onze medewerkers, beveiligd, toegang hebben tot applicaties die op servers van onze software leveranciers draait. Naast vakapplicaties geldt dit ook voor onze kantoorautomatisering (tekstverwerking, e-mail etcetera). Wel blijft de noodzaak van een intern datacenter bestaan. Dit komt doordat er een fysieke infrastructuur nodig is voor alle verbindingen, aansluitingen en de WiFi omgeving voor het gemeentehuis.

Impact voor de gemeente

Veel software wordt tegenwoordig alleen als SaaS aangeboden. Dit sluit aan op het uitgangspunt van de gemeente dat we de voorkeur geven aan SaaS. Dit betekent dat de inrichting van onze ICT omgeving aan het veranderen is. Steeds meer applicaties zullen vanuit de cloud gaan werken waardoor het gedeelte dat bij ons intern draait kleiner wordt. Dit betekent dat het technisch beheer steeds meer verschuift naar de leverancier. De overgang naar de cloud vraagt dus andere competenties van onze medewerkers. Deze competenties hebben betrekking op leveranciersmangement en het voeren van regie op en het monitoren van de ICT keten van (samenwerkende) applicaties en koppelingen.

Digitale dienstverlening

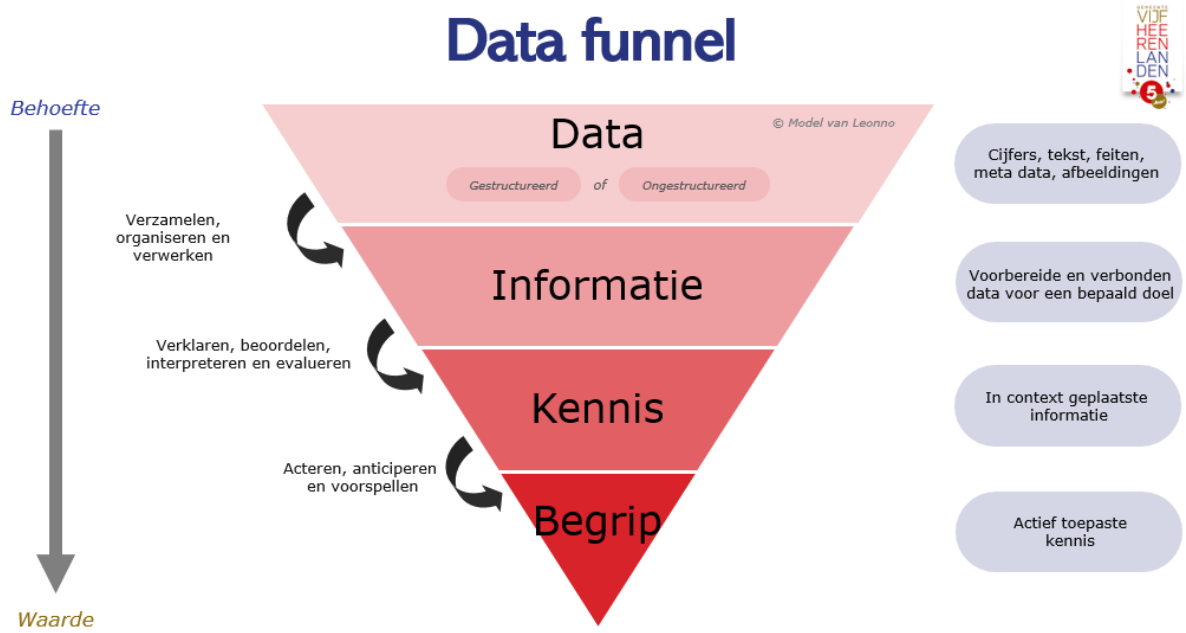
Dienstverlening wordt steeds digitaler. Vanaf 2026 zorgt de inwerkingtreding van de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer er voor dat de gemeente verplicht is om voor alle officiële berichten een digitaal communicatiekanaal aan te bieden. Daarnaast willen klanten in toenemende mate op elk gewenst moment en op elke locatie producten en diensten digitaal kunnen aanvragen. Dit sluit aan op de ontwikkeling in de samenleving waarin vrijwel elke dienst of product inmiddels online besteld kan worden. Dit heeft tot gevolg dat de vraag en de verwachting van de samenleving op het gebied van gemeentelijke digitale dienstverlening toenemen.

Impact voor de gemeente

Voor de gemeente betekent dit een toename van de te beheren informatie en infrastructuur. We gebruiken steeds meer en steeds complexere applicaties om te voldoen aan zowel wet- en regelgeving als aan de vragen van onze klanten. Deze applicaties zijn waar nodig ook ‘onder water’ met elkaar verbonden door middel van koppelingen. Het bijhouden van ons applicatie- en datalandschap om in controle en regie te blijven op de ontwikkelingen vereist een goed beheerd proces en een robuuste ICT infrastructuur en architectuur. Dit proces wordt verder ingericht en geïmplementeerd. Wijzigingen in en aan de architectuur moeten voortaan volgens een vast stramien worden aangevraagd en goedgekeurd. Dit resulteert in een aangepaste manier van werken voor alle gebruikers en beheerders.

Data

De huidige digitale wereld biedt grote mogelijkheden. In de applicaties, databases en de processen wordt veel data opgeslagen. Met data bedoelen we in dit geval niet alleen alle losse cijfers en tekst, maar ook metadata, geodata en afbeeldingen. Door deze data samen te brengen (over verschillende vakgebieden en applicaties) kunnen we beter analyseren, verklaren, monitoren, voorspellen en prioriteiten stellen. Zoals gevisualiseerd in de onderstaande afbeelding. Door deze mogelijkheden integraal te benutten kan de gemeente doelmatiger omgaan met de beschikbare middelen.



Impact voor de gemeente

Op dit moment staat de datahuishouding van de gemeente nog in de kinderschoenen. Om hier in de nabije toekomst de vereiste stappen in te zetten zullen de werkprocessen in onze vakapplicaties goed ingericht moeten zijn. Ook zal de data waarmee gewerkt wordt aan kwaliteitseisen moeten voldoen en moeten de bijbehorende gegevens binnen de geldende beveiligings- en gebruikskaders beschikbaar worden gesteld in de op te bouwen data-architectuur. Door deze data vervolgens te ontsluiten ten behoeve van analyse, begrip, sturing en voorspelling ontstaan grote mogelijkheden op het vlak van doelmatigheid. Zo is data een gereedschap om de uitvoerende werkprocessen te kunnen optimaliseren. Dit vraagt een intensieve samenwerking tussen ICT en de uitvoerende organisatie.

Archief

Door de toenemende digitalisering kunnen we ook niet meer volstaan met alleen een papieren archief. De wereld van archiveren verandert van een archiefkast vol papier naar een digitale bewaarplaats. Het is niet meer voldoende om aan het eind van het werkproces de uitkomst daarvan te archiveren. Informatie en documenten dienen al direct bij het ontstaan binnen het werkproces beheerd te worden. We spreken daarom veel meer van informatiebeheer dan van archivering.

Impact op de gemeente

Om ervoor te zorgen dat de gemeente ook in de toekomst haar besluiten kan verantwoorden, zijn wij verplicht om, aan de hand van de Archiefwet 1995, informatie duurzaam toegankelijk en in goed geordende staat te bewaren. Digitalisering maakt het gemakkelijker om informatie snel te kopiëren, te hergebruiken en te delen. Het gevolg daarvan is dat we informatie bewaren op steeds meer verschillende plekken, bijvoorbeeld in een mailbox, op een netwerkschijf en in een vakapplicatie. Dit betekent veelal dubbel gebruik van opslagruimte. De archiefwet stelt eisen aan het tijdig vernietigen van informatie die niet meer bewaard hoeft te worden. Er is op dit moment onvoldoende zicht op waar informatie staat, of deze informatie bewaard moet worden of juist in aanmerking komt voor vernietiging. Door de output van processen in kaart te brengen en die digitaal te archiveren in de juiste vakapplicaties kunnen we beide uitdagingen aanpakken. De ontwikkeling van archiveren naar informatiebeheer vraagt andere competenties van onze medewerkers. Kennis van werkprocessen, hun digitale output en het categoriseren en 'labelen' ervan is een vereiste. Daarnaast vraagt het van alle medewerkers dat zij hun archiefwaardige documenten op de daarvoor bestemde plaats opslaan.

Kunstmatige intelligentie

Eén van de grootste en snelste veranderingen van de laatste jaren is de ontwikkeling die Kunstmatige Intelligentie (AI) heeft doorgemaakt. Hierbij krijgt vooral generatieve AI veel aandacht. Het laten creëren van teksten, afbeeldingen, bewegende beelden of stemmen wordt steeds normaler. Minder in het oog springend is de AI die steeds meer applicaties gebruiken om werkprocessen te ondersteunen en te vergemakkelijken. In dat geval spreken we over algoritmes. AI biedt de gemeente veel kansen, bijvoorbeeld het maken van notulen van een vergadering of bij automatiseren van werkprocessen.

Impact voor de gemeente

Om AI in te kunnen zetten moeten we gebruik maken van onze interne data. Deze geeft namelijk inzicht in onze organisatie en processen. Data is daarmee het fundament van een door AI gedreven proces. Het is essentieel dat onze data juist en volledig is voor wij verder gebruik gaan maken van AI. Dit valt binnen het werkveld van het data team, functioneel beheer en DIV. Daarnaast zullen alle medewerkers binnen de organisatie een rol spelen door informatie te kwalificeren.

Tegelijk speelt er een duidelijk ethisch en privacy vraagstuk. Tot waar kan vertrouwd worden op wat een machine of algoritme voor ons kan bepalen en waar moet een menselijke maat toegepast worden? En welke data mag gebruikt worden als bron voor AI? De toeslagenaffaire is een illustratie van het belang van een zorgvuldige afweging voor er overgegaan wordt tot een geautomatiseerde besluitvorming. Voor het gebruik van AI door de gemeente starten we een integraal onderzoek om deze vragen te beantwoorden en te kijken binnen welke grenzen dit vorm gegeven kan worden. Dit vraagstuk wordt bemoeilijkt doordat wetgeving op dit gebied tot nu toe achterblijft.

Nieuwe wetgeving

De komende jaren wordt een groot aantal nieuwe wetten van kracht dat betrekking heeft op ICT. Dit zal onder meer het gebied van dienstverlening, data, informatieveiligheid, privacy en archief betreffen. Een groot deel van deze ontwikkeling wordt aangestuurd op basis van Europese richtlijnen (zie afbeelding hieronder). Deze zullen de komende jaren daarmee van invloed zijn op hoe wij onze ICT omgeving inrichten.

Bron: *Analyse samenhang Europese digitale wetgeving fase 1. Eindrapport* (maart 2023) p2 (https://vng.nl/sites/default/files/2023-03/eindrapport-analyse-samenhang-europese-digitale-wetgeving.pdf).

Impact voor de gemeente

De ICT visie sluit aan op de komende wetgeving. Deze geeft de kaders voor de inrichting van onze ICT omgeving. Het betekent ook dat het de prioriteit binnen onze organisatie kan laten verschuiven. We verwachten dat dit vooral invloed heeft op de inrichting van en omgang met onze data-architectuur, informatiebeveiliging en AI.

Informatiebeveiliging en privacy

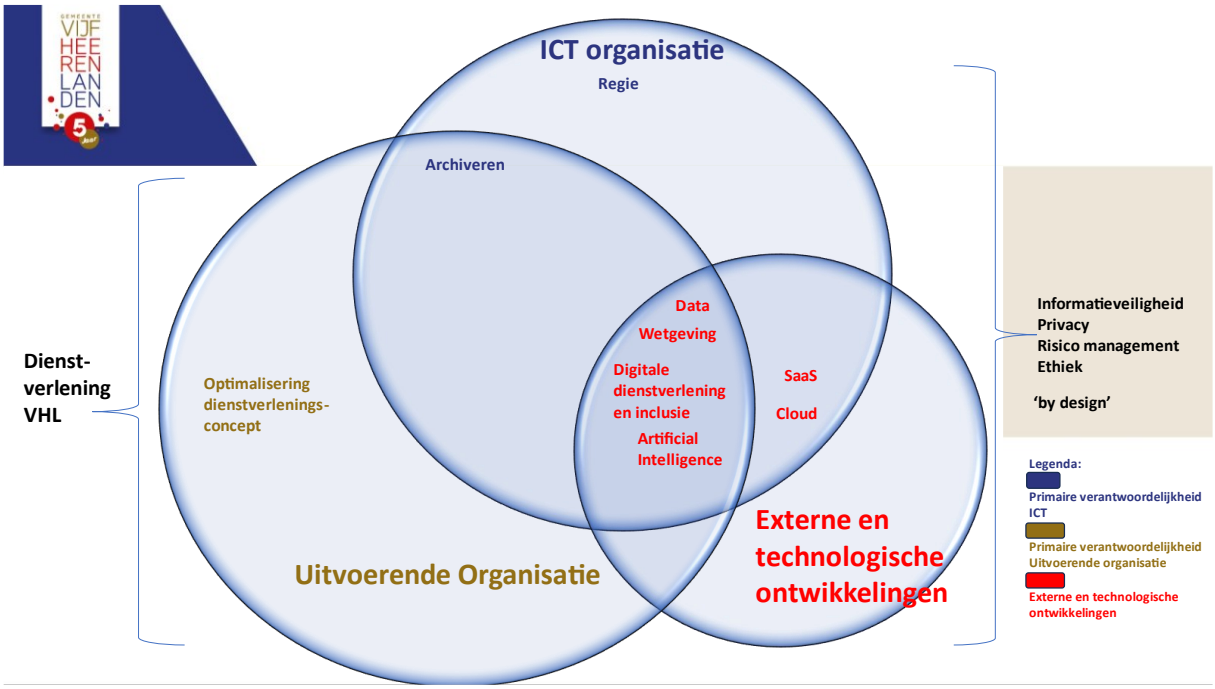
De afgelopen jaren zijn de bedreigingen op het gebied van informatiebeveiliging toegenomen. Criminelen zoeken naar zwakke plekken in onze beveiliging om informatie te stelen of ontoegankelijk te maken. Dit zorgt ervoor dat medewerkers niet meer kunnen werken, informatie verloren gaat en/of er losgeld geëist wordt. In alle gevallen leidt dit tot hoge kosten en reputatieschade. Ook leidt dit grote zorgen bij medewerkers, inwoners en organisaties.

Impact voor de gemeente

De gemeente voert een risico-inventarisatie uit om in beeld te krijgen waar de grootste risico's zitten. Op basis hiervan voeren we mitigerende maatregelen uit. Hierbij kan gedacht worden aan bewustwording onder onze medewerkers, monitoring & response en scannen van ons netwerkverkeer. Omdat dit een continu proces is, zullen onze medewerkers hier dan ook hoogfrequent aandacht aan moeten besteden door middel van trainingen en leerlijnen. Ook zal een aantal ICT medewerkers verder worden opgeleid in het kunnen uitvoeren van de monitoring en scanning en het ondernemen van de benodigde acties op de resultaten ervan.

Aandachtsgebieden

Hoe passen deze ontwikkelingen in de schematische aandachtsgebieden? Wetgeving, AI, data en cloud zijn ontwikkelingen die buiten onze organisatie plaatsvinden, maar invloed hebben binnen de organisatie. Zij worden daarom niet geplaatst binnen het aandachtsgebied van externe en technologische ontwikkelingen, maar in de aandachtsgebieden van ICT en uitvoerende organisatie.



ICT organisatie

Dit hoofdstuk gaat in op de ontwikkelingen die nodig zijn bij onze ICT organisatie om aan te kunnen sluiten bij de technologische mogelijkheden.

Ontwikkelingen

Systeemselectie: technische eisen

De instroom van nieuwe applicaties is een belangrijke bron van veranderingen in ons ICT landschap. Bij de bron zorgen we ervoor dat applicaties aansluiten op onze ICT omgeving. Dit doen we door bij de aanbesteding en selectie van nieuwe applicaties gebruik te maken van een standaard programma van eisen. Daarnaast werken we met een vanuit ICT gedreven integrale aanbestedingskalender die ervoor zorgt dat we applicaties die bijvoorbeeld met elkaar samenwerken tijdig en in de juiste volgorde aanbesteden.

Functioneel beheer

Bij zowel de aanbestedingen als het beheer na implementatie speelt de functioneel beheerder een sleutelrol. Deze is namelijk de spil tussen onze uitvoerende organisatie (hoe kunnen we de applicatie het best inrichten om het werkproces het beste te ondersteunen), de ICT organisatie (hoe verhoudt de applicatie zich tot de rest van de ICT omgeving) en de markt (wat zijn de ontwikkelingen in de markt en welk effect hebben die op zowel de ICT organisatie als de uitvoerende organisatie en daarmee de inrichting van de applicatie).

Functioneel beheer is op dit moment per vakteam op verschillende manieren en met een uiteenlopende mate van volwassenheid ingericht. Daarmee kan de spilfunctie niet altijd voldoende ingevuld worden. Ook ontbreekt de samenhang in manier van werken en is er weinig sprake van onderlinge vervangbaarheid. Door functioneel beheer onder centrale regie te brengen kunnen we deze aandachtspunten ondervangen. Daarnaast wordt ons proces van systeemselectie en het uitvoeren van wijzigingen verder geprofessionaliseerd.

Hoewel de regie op inrichting en uitvoer van functioneel beheer vanuit ICT gedaan kan worden, is de wijze waarop de uitvoerende en dienstverlenende processen zijn ingericht, de bijbehorende effectiviteit en efficiëntie de verantwoordelijkheid van de uitvoerende organisatie. Hier wordt verder op ingegaan in het hoofdstuk “Uitvoerende organisatie”.

ICT Processen

Goed beheer door onze ICT organisatie vraagt om het goed inrichten van onze eigen processen. Denk hierbij aan bijvoorbeeld het wijzigingsproces of autorisatieproces. Hierbij worden de risico’s van een wijziging of het toekennen van nieuwe rechten afgewogen voordat we deze doorvoeren. Dit is een belangrijk onderdeel om onze informatie goed te beschermen. Door te weten wat er verandert en welke rechten medewerkers hebben, houden we regie op en controle over onze eigen ICT omgeving. Tegelijk maken goed uitgewerkte ICT processen het voor onze collega’s duidelijker wat zij kunnen vragen van de ICT organisatie.

ICT Architectuur

De gemeente werkt met een grote hoeveelheid applicaties, de één belangrijker dan de ander. Door het overzicht en de samenhang tussen deze applicaties in kaart te brengen en te houden, krijgen we meer grip op ons applicatielandschap. Dit maakt het mogelijk om te sturen op het voorkomen van vergelijkbare functies in systemen (en daarmee efficiënter gebruik te maken van onze bestaande applicaties), beter in beeld te hebben wat het effect is van het vervangen van een applicatie en welke data in een applicatie is

ondergebracht en hoe die – waar nodig - gemigreerd kan worden naar een nieuwe applicatie. Dit bewerkstelligen we door middel van de integrale aanbestedingskalender die ervoor zorgt dat we applicaties die bijvoorbeeld met elkaar samenwerken tijdig en in de juiste volgorde aanbesteden.

Legacy

Met de aanbestedingskalender en het programma van technische eisen hiervan voorkomen we dat er zogenaamde *legacy* applicaties ontstaan. Dit zijn applicaties die we in het verleden gebruikten en na een aanbesteding zijn vervangen, maar nog slechts ter raadpleging worden gebruikt Deze worden in een toenemend aantal gevallen niet meer ondersteund door de leverancier. De applicatie en onderliggende hardware sluiten niet meer aan op onze standaard. Hierdoor nemen de beheerslasten toe en lopen we een verhoogd informatiebeveiligingsrisico. Door deze applicaties uit ons landschap te verwijderen en de data over te brengen naar het nieuwe systeem, dan wel centraal op te slaan, vermijden we extra kosten en verkleinen we beveiligingsrisico's.

ICT infrastructuur

De toekomst van onze gemeentelijke ICT-infrastructuur ligt in het opzetten van een flexibele, veilig, schaalbare en goed geïntegreerde omgeving. Hierbij volgen we een "cloud-first" aanpak. Dit betekent dat onze werkomgeving (zoals email, opslag, kantoorautomatisering en telefonie) ook steeds meer in de cloud draait. Dit geeft ons de flexibiliteit om snel aan te kunnen anticiperen op veranderende behoeften zonder grote investeringen of desinvesteringen in fysieke hardware. Bovendien kunnen we profiteren van de nieuwste technologieën en beveiligingsmaatregelen die Cloudproviders aanbieden.

Cloud-first betekent ook dat het aantal verbindingen naar buiten de organisatie toeneemt. Dit verhoogt de complexiteit en heeft ook invloed op hoe wij de continuïteit van onze dienstverlening kunnen garanderen. In de praktijk betekent het dat we minder focus hebben op of ons datacenter nog draait en juist meer focus hebben op de beschikbaarheid van de verbindingen naar onze Cloudproviders. Ook onze back-up wordt integraal onderdeel van onze cloudomgeving. Op het gebied van beveiliging wordt het monitoren van dataverkeer steeds belangrijker.

Onderaan de streep zullen er andere competenties van onze medewerkers gevraagd worden. Wel is het zo dat er altijd onderdelen van de ICT infrastructuur in eigen beheer zullen blijven. Dit verschuift van het beheer van ons eigen datacenter naar het beheer van verbindingen (o.a. switches en routers).

Werkplek

Een van de uitgangspunten van de gemeente is dat medewerkers tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen werken. Om dit te faciliteren werken we met een laptop-gebaseerde werkplek. Hiermee beschikken onze medewerkers altijd over hun eigen werkstation waarmee zij op elke locatie beschikken over essentiële applicaties en documenten. Toegankelijkheid faciliteren we door elke laptop uit te rusten met een mobiele netwerkkaart. De laptop-gebaseerde werkplek maakt optimaal gebruik van onze cloud infrastructuur. Het vergemakkelijkt de onderlinge samenwerking tussen medewerkers en externe organisaties.

De laptop-gebaseerde werkplek en cloud-technologie bieden aanzienlijke voordelen voor de veiligheid en continuïteit. Moderne laptops zijn uitgerust met geavanceerde beveiligingsfuncties zoals hardware-gebaseerde encryptie en biometrische authenticatie. Ditzorgt voor een betere bescherming tegen cyberdreigingen en datalekken. Daarnaast verbetert deze aanpak de ICT-infrastructuur doordat de laptops als onafhankelijk werkstation fungeren. Hiermee verminderen we de afhankelijkheid van gecentraliseerde servers waarop virtuele werkstations worden aangeboden. Dit verkleint het risico dat

uitval van één onderdeel grote delen van de organisatie het werken onmogelijk maakt. Dit zorgt voor een robuustere en veerkrachtigere infrastructuur, waarbij we lokale resources optimaal benutten.

Documentair Structuurplan

Door de toenemende digitale dienstverlening neemt de stroom van digitale informatie sterk toe. Om hier grip op te krijgen werken we met een documentair structuurplan. Hiermee houden we zicht op alle informatie- en archiefbestanden op basis van de werkprocessen van de organisatie en voldoen we aan de eisen van de archiefwet om opgemaakte informatie gedurende de voorgeschreven bewaartermijn in een duurzaam, geordende en toegankelijke staat te bewaren. Daarnaast draagt het documentair structuurplan bij aan het voorkomen van meervoudige opslag van data en informatie.

Data architectuur

Digitalisering brengt naast veel veranderingen ook kansen met zich mee. Bij externe- en technologische ontwikkelingen is het belang van goed gebruik van data al geschetst. Door de data waarover wij beschikken bijeen te brengen en te combineren (waarbij we rekening houden met privacy en ethische randvoorwaarden) krijgen we de mogelijkheid om te anticiperen op veranderingen in de samenleving en effectiever om te gaan met onze middelen. Het project richt zich op het implementeren van een data architectuur die de oplossing biedt voor, en mee schaalt met, de huidige en toekomstige data- en informatiebehoeftes van onze organisatie.

Integraal budget

Regie op ICT betekent ook grip hebben op onze uitgaven voor- en gerelateerd aan ICT. Dit kan alleen door alle ICT budgetten in de organisatie centraal te beleggen. Dit maakt het mogelijk om een integrale en organisatiebrede begroting (en rapportage op uitputting van budgetten) te maken en desgewenst zicht te krijgen op de kosten per organisatie-onderdeel.

Regionale en nationale ontwikkelingen

De gemeente werkt en bestaat niet in een vacuüm. Alle gemeenten in Nederland staan grotendeels voor dezelfde uitdagingen. Waar mogelijk maken we gebruik van kennis en ervaring uit andere gemeenten of organisaties en delen kennis die wij hebben met andere gemeenten. Zowel in de regio als daarbuiten. Zo zijn er op nationaal gebied binitiatieven zoals common ground[4] en de digitale agenda gemeenten, waar wij ons voordeel mee kunnen doen.[5] Waar mogelijk sluiten we aan bij deze ontwikkelingen.

Programma ICT

Binnen het programma ICT komen al deze projecten en ontwikkelingen bij elkaar. Er is een integraal overzicht van en er wordt gerapporteerd op voortgang, budgettering, capaciteitsplanning, knelpunten en risico's. De rapportages worden hierna ingebracht in de ICT Governance Board en ter informatie gedeeld in het portefeuillehoudersoverleg.

Inhoudelijke keuzes: ICT Governance Board

De ICT Governance Board (ICT GB) is ingesteld om ICT inhoudelijke keuzes te maken. ICT Governance is de verzameling van spelregels, afspraken en richtlijnen omtrent het gebruik van ICT tools en applicaties binnen onze organisatie. Het dient niet alleen om ICT en uitvoerende taken zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen en de interne werking zo efficiënt mogelijk te maken, ICT governance draait ook om het garanderen van de veiligheid en bescherming van data en het beperken van risico's of gevaren van buitenaf

[4] https://vng.nl/artikelen/common-ground

[5] https://vng.nl/sites/default/files/2024-09/vng-digitale-agenda-gemeenten-2028.pdf

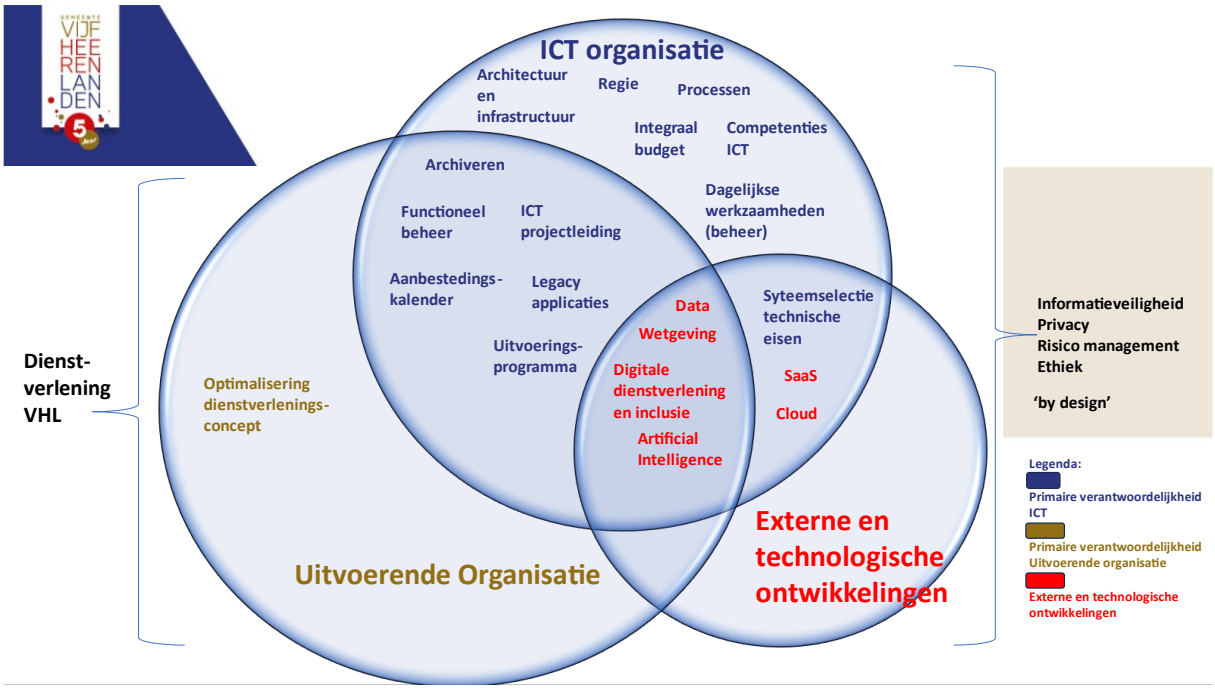
zoals cybercriminaliteit of disaster recovery. Om ervoor te zorgen dat in de ICT GB de juiste afwegingen worden gemaakt en de uitvoerende organisatie in vroegtijdig stadium wordt betrokken bij de inhoudelijke keuzes bestaat deze uit een vertegenwoordiging van ICT, de uitvoerende organisatie, financiën, (bedrijfs)risico en informatiebeveiliging.

Informatiebeveiliging en privacy

Het goed beveiligen van onze informatie is een prioriteit. Daarom maken we informatiebeveiliging, en in het verlengde daarvan privacy, altijd integraal onderdeel van onze processen, projecten en besluiten. Dit doen we vooral op basis van risico-inschatting. Welke risico's (en kansen) zien we bij nieuwe ontwikkelingen, zijn deze acceptabel of moeten we maatregelen nemen? Informatiebeveiliging en privacy doen we dus '*by design*'. Om dit proces te borgen heeft de CISO zitting in de ICT GB. De kaders voor informatiebeveiliging en privacy worden gesteld door de CISO en Privacy Officer/Functionaris Gegevensbescherming. De uitvoering ligt grotendeels bij de ICT en uitvoerende organisatie.

Aandachtsgebieden

Om gebruik te kunnen maken van de technologische ontwikkelingen die we in het vorige hoofdstuk hebben beschreven, richten we een aantal zaken anders in binnen onze ICT organisatie. Technische eisen voor aanbestedingen, functioneel beheer, ICT processen, ICT architectuur en ICT infrastructuur, data architectuur, integrale budgettering en de nationale ontwikkelingen krijgen een plaats in de aandachtsgebieden. Ook hier geldt dat een aantal zaken primair bij ICT liggen, maar alleen in samenspraak gaan met de externe- & technologische ontwikkelingen en de uitvoerende organisatie.



Uitvoerende organisatie

In dit hoofdstuk gaan we in op de ontwikkelingen die nodig zijn binnen de uitvoerende organisatie om gebruik te kunnen maken van de mogelijkheden die ICT biedt.

Integraal procesmatig werken

Om gebruik te kunnen maken van de ontwikkelingen en mogelijkheden van ICT is het nodig dat de uitvoerende organisatie integraal procesmatig gaat werken. Dit betekent dat we afdelingsoverstijgend naar processen kijken en alle betrokkenen bij elkaar brengen. Hoe beter we het proces kennen, hoe duidelijker knelpunten zichtbaar worden en hoe meer we processen functioneel kunnen verbeteren. Hiermee kan de uitvoerende organisatie samen met ICT aan de slag om het proces te optimaliseren. Door zowel voor als na de verbetering, met behulp van data, resultaten te meten, krijgen we zicht op de mate van efficiëntie in het proces.
In dit traject is ICT niet leidend, de uitvoerende teams weten het beste hoe hun werkproces verloopt. Wel is het altijd een samenwerking tussen ICT en de uitvoerende teams. Beide kunnen het niet alleen.

Proceseigenaren

Binnen de uitvoerende organisatie zit de kennis van het werkproces bij de proceseigenaren. Zij kennen het proces uit en te na en weten het beste hoe het proces werkt. De proceseigenaren staan daarom aan het stuur bij het optimaliseren van hun proces.

Key users

Een key user is een gewone gebruiker binnen de uitvoerende organisatie die diepgaande kennis heeft van het systeem. Hij of zij vervult een sleutelrol bij het implementeren en gebruiken van een applicatie. Daarnaast zijn zij het aanspreekpunt van en voor functioneel beheer. Hierdoor blijft de functioneel beheerder op de hoogte van de eisen en wensen van de uitvoerende organisatie.

Functioneel beheer

In het vorige hoofdstuk is al aangegeven dat functioneel beheer de spil is tussen ICT, organisatie en de markt. In de huidige situatie is functioneel beheer belegd in de uitvoerende organisatie. Door onze beheerders onder centrale regie te brengen zorgen we ervoor dat alle beheerders op een uniforme manier gaan werken, elkaar kunnen vervangen waar nodig en training & opleiding krijgen.

Projectleiding

De gemeente beschikt niet over specifieke ICT projectleiders. In de praktijk betekent dit vaak dat onze organisatie voor grote implementaties een externe projectleider inhuurt. Deze moet op, vaak relatief korte termijn, de aanbesteding en implementatie van een applicatie ondersteunen bij een team en in een ICT omgeving waar hij of zij onvoldoende kennis heeft van onze specifieke bijzonderheden en onvoldoende rapporteert over voortgang en risico's. Dit leidt in de praktijk tot veelal dure projectleiders die een applicatie niet goed genoeg (kunnen) implementeren en na afloop met hun opgedane kennis uit de organisatie verdwijnen. Door het aanstellen van interne ICT projectleiding en het hanteren van een standaard werkwijze conform een gangbare projectmethodiek mitigeren we deze risico's, maken we effectiever gebruik van de middelen van de gemeente en behouden we de opgedane kennis voor onze organisatie.

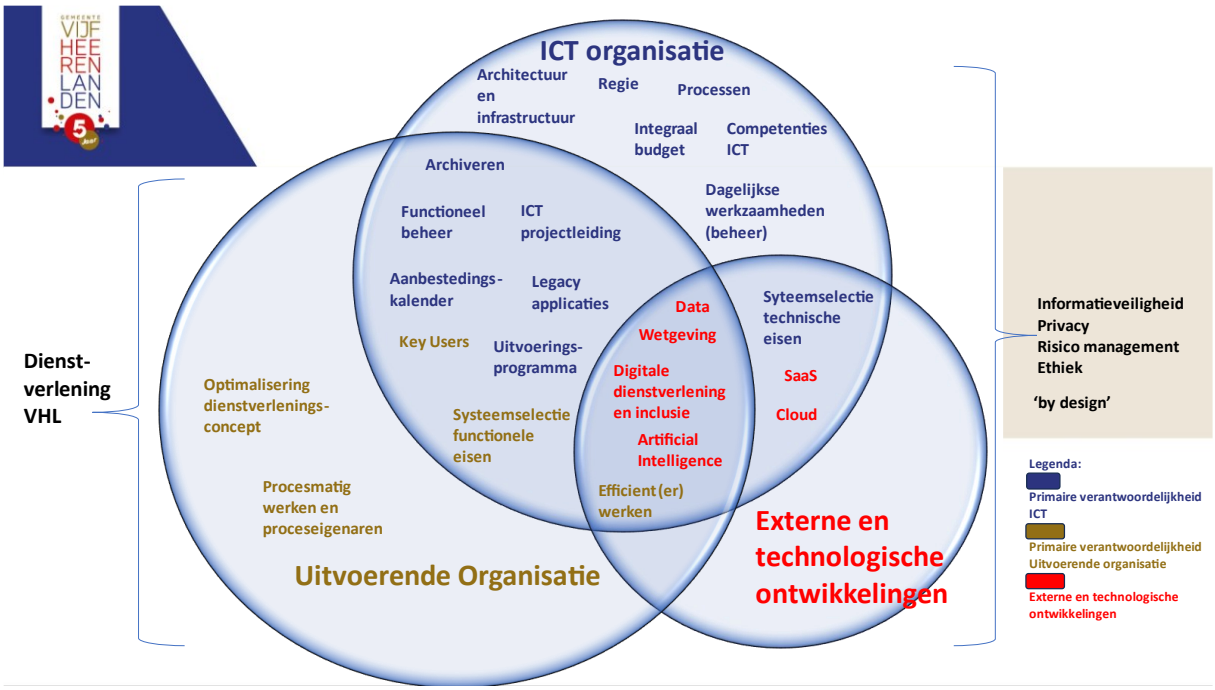
Systeemselectie (aanbestedingen)

Dienstverlening gebeurt binnen applicaties. Bij het selecteren van een nieuwe applicatie moeten we er daarom voor zorgen dat deze aansluit op onze manier van werken. Voor de technische eisen gebruiken we een standaard programma van eisen. Voor de aansluiting op de werkprocessen maakt het uitvoerende team een lijst van eisen en wensen waar een nieuwe applicatie aan moet voldoen. Op dit moment gebeurt het regelmatig dat bij het opstellen hiervan de functionele eisen en wensen onvoldoende duidelijk of in onvoldoende detail gespecificeerd zijn. Pas nadat we de applicatie in gebruik nemen komt naar voren dat deze niet goed aansluit op onze eisen en wensen en daarmee het werkproces. Omdat we deze dus wel (achteraf) kunnen duiden, moeten we ook in staat zijn deze vooraf in detail op te stellen en gedurende het implementatietraject te toetsen. Daarvoor zijn de proceseigenaren, key users, functioneel beheer en betrokken projectleiding onmisbaar. Dit voorkomt dat er achteraf frustratie en irritatie in de vakteams ontstaat en dat processen minder effectief en niet naar tevredenheid uitgevoerd worden. Tevens heeft suboptimale procesondersteuning door de applicatie en wijzigingen achteraf een negatieve impact op de kosten (in de vorm van extra investeringen of desinvesteringen).

Aandachtsgebieden

Tot slot hebben we nu gekeken naar de ontwikkelingen voor onze uitvoerende organisatie: procesmatig werken, proceseigenaren benoemen, functioneel beheer inrichten en onder regie brengen (een grote overlap met onze ICT organisatie), de functionele eisen bij aanbestedingen en ICT projectleiding.

Net als bij de ICT organisatie hoort een aantal zaken hier primair bij de uitvoerende organisatie, maar zijn samenwerking en commitment de sleutel om deze goed in te vullen..



Samenvattend

De visie op ICT luidt als volgt:

ICT ondersteunt en adviseert Vijfheerenlanden bij het optimaliseren van haar dienstverlening en sluit daarmee aan bij de ontwikkelingen binnen de samenleving en onze eigen organisatie.

Dit doen we:

- Door regie te voeren op onze ICT organisatie om daarmee een moderne en **laagdrempelige** ICT organisatie te zijn die inspeelt op ontwikkelingen.
- Door **helder** en weloverwogen keuzes te maken en prioriteiten te stellen die het uitvoeringsprogramma ondersteunen;
- Door een **volwaardige** ICT infrastructuur en architectuur te bieden;
- Tijdens de invulling van deze visie elkaar te **helpen** en integraal samen te werken en daarbij van elkaar te **leren**;
- Door vanuit directie en management van Vijfheerenlanden integraal **verantwoordelijkheid** en eigenaarschap te nemen voor deze visie.

Analyse aandachtsgebieden

In deze visie hebben we ontwikkelingen geschetst die noodzakelijk zijn om de ICT visie te realiseren. Deze hebben een plek gekregen in de verschillende aandachtsgebieden.

ICT organisatie

Voor de ICT organisatie zien we dat er vooral aandacht is voor anders werken. De overgang naar de cloud (zowel met onze infrastructuur als onze data) vraagt andere competenties van onze medewerkers. Verder gaan we structureren en organiseren. Bijvoorbeeld door de ICT processen aan te passen op nieuwe ontwikkelingen, onze architectuur te bewaken en te werken met een integraal budget. Hierbij houden we tegelijk focus op nieuwe ontwikkelingen om waar nodig onze manier van werken hierbij aan te laten sluiten.

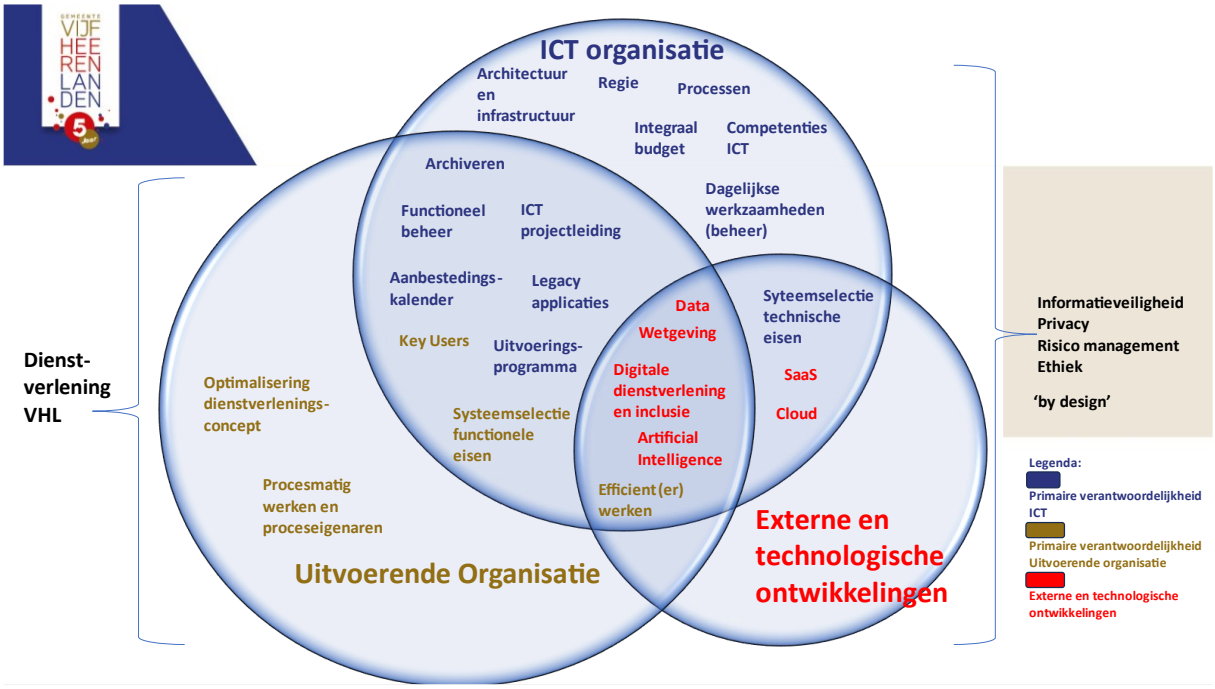
Uitvoerende organisatie

Om optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die ICT kan bieden betekent voor onze uitvoerende organisatie integraal procesmatig gaan werken. Door gezamenlijk te kijken naar processen, ondersteund door data, komen knelpunten naar boven. Deze kunnen hierna gezamenlijk opgepakt worden tussen de teams en ICT. Hiermee gaan we onze processen optimaliseren, de werkdruk verminderen en de kwaliteit verbeteren.

Overkoepelend

We sluiten aan bij het dienstverleningsconcept om als gemeente Vijfheerenlanden onze klanten de best mogelijke diensten te kunnen bieden. Daarbij kijken we naar wat nu goed gaat om dat te behouden en werken we verder aan wat beter kan.
Daarbij is een intensieve samenwerking tussen ICT en de uitvoerende organisatie een randvoorwaarde om deze visie te realiseren.

Uitvoeringsprogramma en communicatiestrategie

De praktische uitwerking van deze visie doen we via het nog op te stellen uitvoeringsprogramma. Hierin worden de opgaven gekwantificeerd naar tijd en benodigde investering. Daar is ook aandacht voor de logische volgorde van ontwikkelingen en de benodigde tijd van onze medewerkers. Voor de ontwikkelingen die binnen het aandachtsgebied ICT vallen neemt de ICT organisatie het voortouw. Verder helpt ICT met

haar specifieke kennis de uitvoerende organisatie om de verbetervraag te stellen: hoe kunnen we onze werkprocessen verbeteren met behulp van ICT. Daarbij blijft het uitgangspunt altijd dat het werkproces (en in het verlengde daarvan het procesmatig werken) de verantwoordelijkheid is van de uitvoerende organisatie. Om deze verandering te begeleiden zal samen met communicatie een communicatiestrategie opgesteld worden. Alleen door allemaal verantwoordelijkheid te nemen voor deze resultaten kunnen we werken aan de optimalisatie van het dienstverleningsconcept.