



**i-Visie Informatiebeheer 2025
versie 2.0**

**‘Dienstverlening centraal in een
waardegedreven informatiesamenleving’**

Inhoud

| | |
|---|-----------|
| 1. INLEIDING | 3 |
| 2. MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT | 5 |
| 2.1 MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN..... | 5 |
| 2.2 UITDAGINGEN VOOR DIGITALISERING | 5 |
| 2.3 GEMEENTELIJKE UITGANGSPUNTEN | 5 |
| 2.4 DIGITALE AGENDA GEMEENTEN 2028 | 6 |
| 2.5 NEDERLANDSE DIGITALISERINGSSTRATEGIE (NDS) | 7 |
| 3. I-VISIE INFORMATIEBEHEER 2025 | 8 |
| 3.1 KERNWAARDEN | 8 |
| 3.1.1 <i>Basis op orde</i> | 8 |
| CENTRAAL ARCHIEF | 8 |
| DUURZAAM TOEGANKELIJKE OVERHEIDSINFORMATIE (DUTO) | 9 |
| STUREN OP KWALITEIT | 9 |
| 3.1.2 <i>Mens staat centraal</i> | 9 |
| WERKEN VOLGENS DE BEDOELING | 10 |
| INTEGRAAL KLANTBEELD | 10 |
| <i>Perspectief klant</i> | 10 |
| <i>Perspectief medewerker</i> | 10 |
| 3.1.3 <i>Technologische innovatie</i> | 10 |
| BLIK OP DE TOEKOMST | 11 |
| DATAGEDREVEN..... | 11 |
| 3.1.4 <i>Wendbare organisatiestructuur</i> | 11 |
| 3.1.5 <i>Waardegedreven</i> | 12 |
| 3.1.6 <i>Digitale vaardigheden</i> | 12 |
| 3.1.7 <i>Samenwerking met anderen</i> | 12 |
| COMMON GROUND..... | 12 |
| 4. RANDVOORWAARDEN EN RISICO'S | 13 |
| 5. SAMENVATTING | 14 |

1. Inleiding

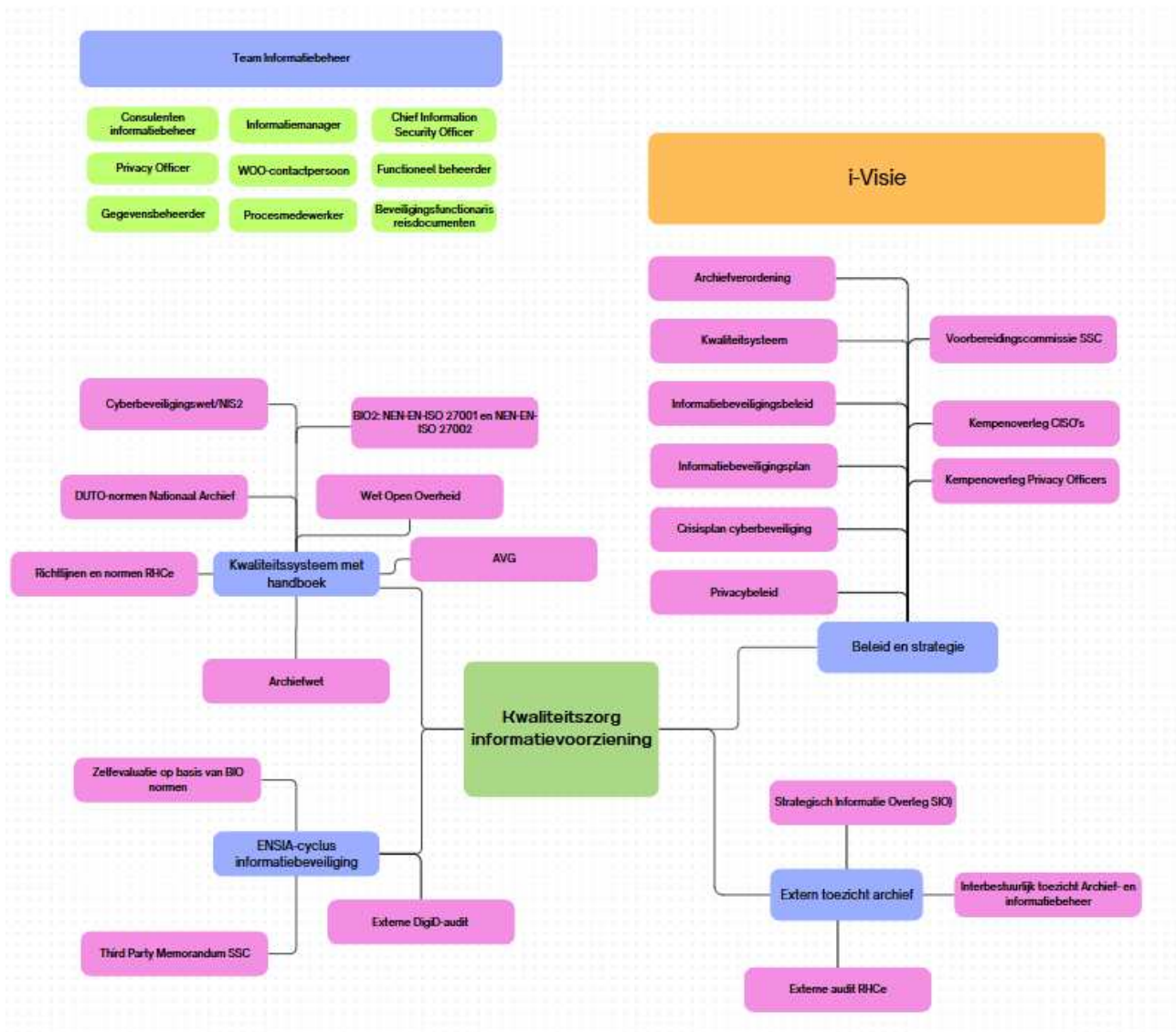
De maatschappij is enorm aan het veranderen op het vlak van technologische ontwikkelingen, eisen en verwachtingen aan de (digitale) informatievoorziening binnen de overheid. De rol van informatiebeheer heeft een steeds meer centrale rol ingenomen, waarbij digitalisering en het belang van informatieveiligheid en privacy een vlucht hebben genomen.

Informatie is voor gemeenten een van de belangrijkste middelen om producten en diensten te leveren aan inwoners en vormt de basis om beleidsmatige beslissingen te nemen. De grote hoeveelheid informatie, informatieobjecten, gegevens en data die beschikbaar is, heeft tot gevolg dat informatie veelal lastiger vindbaar en bruikbaar wordt. Ook moeten we als gemeente kunnen (blijven) voldoen aan geldende wet- en regelgeving in een steeds verder digitaliserende samenleving.

Een duidelijke i-Visie helpt de gemeente te bepalen waar je als organisatie met de informatievoorziening naartoe wilt, hoe je o.a. de dienstverlening toekomstbestendig transformeert, welke randvoorwaarden daarbij horen en hoe de gemeentelijke organisatie zich daarvoor moet ontwikkelen. Een krachtige visie op digitale transformatie fungeert als een kompas: niet alleen door richting te geven, maar ook door de noodzaak van verandering te benadrukken en te inspireren. Geen statisch plan, maar een dynamisch concept dat meegroeit met nieuwe ontwikkelingen en inzichten.

Deze i-Visie Informatiebeheer 2025 is een strategisch document dat de richting en doelstellingen van de informatievoorziening binnen de gemeente Reusel-De Mierden in de komende jaren beschrijft. Hierbij gaat het om het verbeteren van de dienstverlening en bijdragen aan andere waarden die onze organisatie belangrijk vindt, het stroomlijnen van interne processen en het creëren van een nog sterkere verbinding met onze inwoners. Dit alles doen we onder het motto: *'Dienstverlening centraal in een waardegedreven informatiesamenleving'*.

Deze i-Visie is een van de handvatten die onze gemeente heeft om de kwaliteitszorg van de informatievoorziening te borgen. Naast de i-Visie zijn er nog tal van andere maatregelen, normen en kwaliteitsrichtlijnen die bijdragen aan een goede informatievoorziening. In de afbeelding op de volgende pagina is de plaats van de i-Visie als onderdeel van dit geheel in de kleur oranje aangeduid.



Afbeelding 1: Plaats i-Visie in de toolbox van de kwaliteitszorg informatievoorziening

2. Maatschappelijke context

2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

In de samenleving en bij de overheid zelf is de behoefte aan informatie en transparantie van de informatievoorziening toegenomen. Een adequaat en transparant informatiebeheer is enerzijds van belang om de operationele, strategische en bestuurlijke behoeften van de gemeentelijke organisatie te ondersteunen en anderzijds om de dienstverlening richting inwoners, organisaties en het bedrijfsleven passend van dienst te kunnen zijn.

De rol van de gemeente is hierbij aan het veranderen:

- De gemeente faciliteert meer en bepaalt minder en de inwoner neemt meer regie. Dit vraagt een meer vraaggestuurde organisatie en persoonlijke benadering, in plaats van de traditionele aanbodgerichtheid middels standaard applicaties;
- De inwoner krijgt een stevigere informatiepositie en wil zelf kunnen beschikken over zijn door de overheid vastgelegde informatie, die veilig, betrouwbaar en toegankelijk moet zijn;
- De gemeente is een grote bronhouder en verzamelaar van gegevens. Deze gegevensverzamelingen worden steeds groter met de digitalisering van de samenleving. Achter al die digitale producten ligt een wereld van data en informatie. Door het veranderende geopolitieke klimaat wordt ook anders gekeken naar het veilig houden van deze informatie en de partijen waarvoor we daarmee samenwerken;
- De informatiehuishouding van de overheid wordt steeds meer georganiseerd in ketens van landelijke voorzieningen. Dit betekent meer mogelijkheden om nauwer samen te werken met andere overheden, software samen te (laten) ontwikkelen en processen en gegevens centraal te beheren.

2.2 Uitdagingen voor digitalisering

Digitaal transformeren is een complex proces, dat vraagt om fundamenteel anders denken en handelen. Een goede eerste stap is bewustwording van de uitdagingen waar vrijwel elke gemeente tegenaan loopt:

- Een van de grootste obstakels voor transformatie is het gebruik van verouderde ICT-systemen. Deze belemmeren innovatie en flexibiliteit, omdat ze vaak niet compatibel zijn met nieuwe technologieën;
- Beperkte digivaardigheden medewerkers. Onze medewerkers werken in diverse vakgebieden en zijn niet specifiek bedreven in digitalisering. Dit is tegenwoordig echter wel steeds meer een belangrijk onderdeel in hun werk. We proberen medewerkers zo goed mogelijk te trainen in digitale vaardigheden maar de ontwikkelingen hierin gaan snel;
- Beperkte budgetten en uiteenlopende wet- en regelgeving, die elkaar soms ook tegenspreekt en keuzes noodzakelijk maakt. Dit maakt het lastig voor een kleine gemeente om nieuwe technologieën te implementeren en vraagt om een gedegen afweging in wat we wel of niet kunnen realiseren;
- Aanschaf of vervanging van applicaties wordt vaak geïsoleerd uitgevoerd of te eenzijdig aangevlogen (bv. alleen technisch) zonder een duidelijke visie op wat dit betekent voor andere onderdelen binnen de gemeentelijke organisatie of dienstverlening als geheel omdat een duidelijke architectuurplaat ontbreekt;
- Door de markt aangeboden digitale oplossingen sluiten niet altijd aan bij de wensen van de eindgebruikers, waardoor dit niet helpend is voor de dienstverlening maar juist daarin tekortschiet.

2.3 Gemeentelijke uitgangspunten

In de gemeentelijke dienstverleningsvisie 'Zie de mens' (augustus 2019) zijn voor wat betreft informatievoorziening in onze gemeente de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- Beschikbaarheid van informatie en afhandeling van processen worden zo veel mogelijk digitaal en gestandaardiseerd. Maatwerk blijft hierin belangrijk. Als de (digitale) informatie niet aansluit op een vraag of behoefte, blijft persoonlijk contact altijd mogelijk: deskundig, betrokken en direct;
- We werken intern en extern digitaal samen in het belang van onze inwoners. Onze inwoners ervaren de gemeente als één organisatie en informatie is voor de betrokken medewerkers beschikbaar.

In het coalitieprogramma 2022-2026 is het volgende uitgangspunt geformuleerd:

- We investeren in veilige, digitale systemen om zaken te registreren en onze informatiehuishouding op orde te hebben. Daarbij sluiten we qua dienstverlening aan bij de behoeften van onze inwoners en volgen we de ontwikkelingen in de landelijke wetgeving.

In het collegeprogramma 2022-2026 is opgenomen dat een visie op informatiemanagement wordt opgesteld.

2.4 Digitale Agenda Gemeenten 2028

Door de snelheid waarmee de ontwikkelingen in technologieën alsmede in wet- en regelgeving elkaar opvolgen, zijn er de nodige stappen die genomen moeten worden om op dit vlak toekomstbestendig te blijven. Digitalisering verandert namelijk de samenleving en brengt kansen met zich mee, maar ook risico's.

In september 2024 is door de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) de Digitale Agenda Gemeenten 2028 gepubliceerd. Deze agenda laat zien hoe gemeenten de komende jaren de kansen kunnen benutten die digitalisering biedt voor grote maatschappelijke vraagstukken, voor het verdienvermogen van Nederland en voor betere dienstverlening.

De agenda wil op drie manieren sturen op digitalisering:

1. door te normeren en te democratiseren;
2. door mogelijk te maken, en;
3. kansen te benutten.

1. Normen en democratiseren

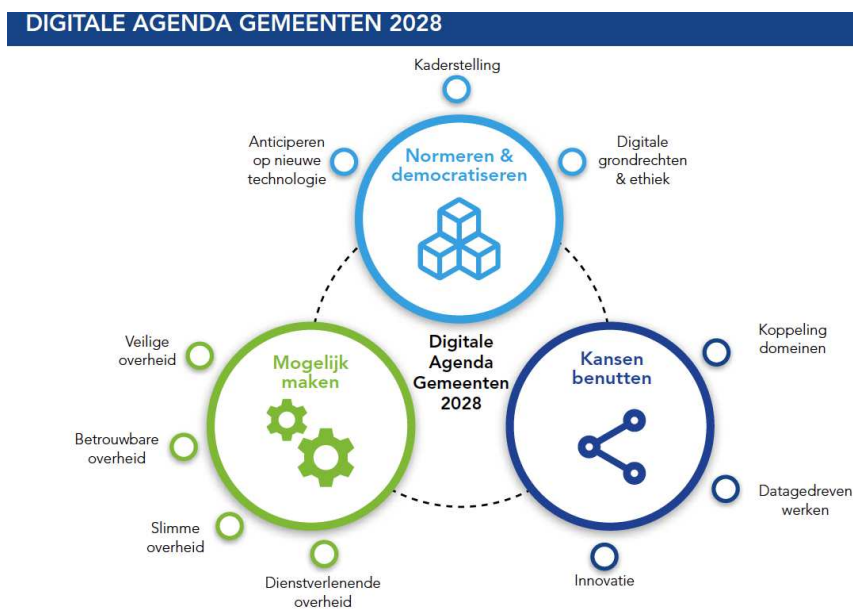
Digitalisering moet passen binnen de Nederlandse normen, democratie en rechtsstaat. Hierbij moeten de grondrechten van burgers en publieke waarden beschermd worden. Denk aan transparantie, veiligheid en privacy en het bestrijden van discriminatie.

2. Mogelijk maken

Gemeentelijke dienstverlening sluit aan bij de behoeften van inwoners en bedrijven. Deze moet laagdrempelig, veilig en betrouwbaar zijn en persoonlijke gegevens moeten altijd veilig zijn.

3. Kansen benutten

Digitalisering wordt ingezet voor maatschappelijke vraagstukken, zoals bestaanszekerheid, wonen en klimaat en energie. Met de juiste informatie op het juiste moment kunnen er kansen benut worden.



Bron: Digitale agenda gemeenten 2028, VNG

In de i-Visie Informatiebeheer 2025 van onze gemeente sluiten wij aan bij deze uitgangspunten uit de Digitale Agenda Gemeenten 2028.

2.5 Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS)

Hierop voortbouwend heeft het kabinet de nieuwe Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS) aangekondigd. De NDS heeft als doel om bestaande digitaliseringsplannen te verbinden en prioriteiten te stellen. Het biedt straks¹ een beknopte leidraad van wat nodig is om digitalisering gezamenlijk tot een succes te maken waarbij wordt uitgegaan van 1 overheidsgedachte: De overheid wil mensen bedienen als één overheid en niet als afzonderlijke organisaties.

In de strategie worden verschillende ambities geformuleerd:

- Goede dienstverlening van de overheid voor burgers en ondernemers;
- Versterken digitale weerbaarheid en digitale autonomie van de overheid;
- Versterken van de politiek-bestuurlijke aansturing en efficiëntere samenwerking als 1 overheid;
- Digitaal vakmanschap.

Er wordt in de NDS gekeken naar digitale toepassingen, zoals Artificiële Intelligentie (AI), gebruik van data en de ontwikkeling van een soevereine cloud.

We ontwikkelen de informatievoorziening binnen onze gemeente om in bovengenoemde maatschappelijke context de ontwikkelingen te kunnen blijven volgen en onze uitgangspunten nu en in de toekomst op het gebied van digitale dienstverlening te kunnen waarmaken.

¹ Zomer 2025: Het huidige kabinet is demissionair. Wat dit betekent voor de NDS is nog onduidelijk.

3. i-Visie informatiebeheer 2025

3.1 Kernwaarden

Een i-Visie is toekomstgericht, wanneer deze anticipeert op technologische trends en voorbereid is op toekomstige uitdagingen. Hiervoor is een integrale aanpak nodig, waarbij de volgende kernwaarden² voor onze i-Visie informatiebeheer 2025 worden gehanteerd:

- **Basis op orde**

Informatie wordt duurzaam beschikbaar en toegankelijkheid gehouden, zodat een goede digitale dienstverlening kan worden verleend.

- **Mens staat centraal**

We bieden toegankelijke en gebruiksvriendelijke digitale diensten aan, waarbij de behoeften van onze inwoners leidend zijn.

- **Technologische innovatie**

We zetten digitale technologieën in wanneer deze positief bijdragen aan onze digitale dienstverlening.

- **Wendbare organisatiestructuur**

Onze gemeentelijke organisatie is wendbaar en kan snel inspelen op veranderende omstandigheden.

- **Waardegedreven**

We hebben aandacht voor bescherming van persoonsgegevens, informatieveiligheid, digitale inclusie en ethisch gebruik van technologie en data, in lijn met de waarden en behoeften vanuit de samenleving.

- **Digitale vaardigheden**

Het belang van actuele, volledige en correcte informatie wordt steeds meer van de hele organisatie en vraagt om andere vaardigheden en competenties van medewerkers.

- **Samenwerking met anderen**

De gemeente ziet zichzelf als onderdeel van een groter geheel en benadrukt het belang van samenwerking binnen en buiten de gemeente, met andere overheden, kennisinstellingen, inwoners en bedrijven.

3.1.1 Basis op orde

Om grip te houden op informatie is onze informatievoorziening eenduidig en efficiënt ingericht. Het lange digitale termijn geheugen wordt geborgd en we houden grip op de informatievoorziening door deze vanuit één centraal punt opvraagbaar te maken. Om een goede dienstverlening te garanderen wordt het informatiebeheer geborgd in alle processen. We zijn verplicht informatie in goede, geordende en toegankelijke staat te brengen en te bewaren, alsmede zorg te dragen voor de vernietiging van daarvoor in aanmerking komende stukken. We zorgen dat het beheer van informatie voldoet aan toetsbare eisen van het door ons vastgestelde kwaliteitssysteem.

- *Informatie kan duurzaam in een centraal archief worden geraadpleegd en informatiesystemen zijn zoveel mogelijk gekoppeld aan dit centrale archief*
- *Informatie is duurzaam toegankelijk*
- *Op de kwaliteit van het informatiebeheer wordt gestuurd door middel van vastgestelde, uniforme werkwijzen. Deze werkwijzen zijn opgenomen in het Kwaliteitshandboek en worden geborgd middels het door het Kwaliteitssysteem.*

Centraal archief

Gezien de omvang van onze gemeente willen we zoveel mogelijk vast blijven houden aan één centraal archief. Om in vakapplicaties te gaan archiveren hebben we geen mensen en middelen. Daarnaast is er om vakapplicaties formeel als archiefsysteem aan te wijzen advies en akkoord nodig van de archiefinspecteur. Om dat te kunnen doen is een toets op archiefwaardigheid van deze systemen een vereiste. Er zullen gevallen zijn waarin afgeweken zal moeten worden van de wens om centraal te archiveren, maar een centraal archief blijft wel het uitgangspunt. De norm binnen onze organisatie is op dit moment zaakgericht archiveren binnen één centraal archiefsysteem.

² Een aantal van deze kernwaarden hebben niet alleen betrekking op deze i-Visie maar kunnen ook gezien worden in het licht van onze gemeentelijke visie 'Samen Doen' en de organisatieontwikkeling die hiervoor sinds 2024 is ingezet (robuust maken organisatie).

Deze toepassing wordt organisatiebreed gebruikt. Zaakgericht archiveren helpt medewerkers bij het overzicht behouden en compleet maken van een digitaal dossier. Op deze manier wordt de ontvangen en gecreëerde informatie op een correcte en duurzame wijze in een digitaal dossier opgeslagen en gearchiveerd.

Duurzaam toegankelijke overheidsinformatie (DUTO)

Aan de informatievoorziening in een DMS worden eisen en voorwaarden gesteld voor alle opgenomen informatie in het systeem. Deze komen voort uit het DUTO-raamwerk van het Nationaal Archief en zijn opgenomen in ons Kwaliteitshandboek. Het DUTO-raamwerk is een instrument voor concrete, passende maatregelen voor het beheer van overheidsinformatie en is van toepassing in alle gevallen waarin een overheidsorganisatie omgaat met overheidsinformatie, zoals bijvoorbeeld het registreren, vernietigen of bewaren. Meestal wordt het DUTO-raamwerk toegepast by design, dus bij het ontwerpen van een informatiesysteem, maar het kan ook toegepast worden om bestaande informatiesystemen te toetsen of aan te passen.

De DUTO-kenmerken zijn:

- Vindbaar: Informatie moet terug te vinden zijn in een systeem of register;
- Beschikbaar: Informatie moet toegankelijk zijn voor de juiste gebruikers;
- Leesbaar: Informatie moet leesbaar zijn in de huidige en toekomstige digitale omgeving;
- Interpreteerbaar: Informatie moet te begrijpen zijn in de huidige en toekomstige context;
- Betrouwbaar: Informatie moet authentiek, accuraat en compleet zijn;
- Toekomstbestendig: Informatie moet zo opgeslagen en bewaard worden dat het in de toekomst nog steeds toegankelijk is.

Overheidsinformatie moet aan bovenstaande kenmerken voldoen om duurzaam toegankelijk te zijn. Er is geen onderlinge hiërarchie tussen deze kenmerken. Waar het accent op ligt, kan per geval verschillen.

Sturen op kwaliteit

Kwaliteitszorg binnen het informatiebeheer van de gemeente is essentieel. Vanuit verschillende wet- en regelgeving en standaarden wordt er nadrukkelijk op gewezen dat een kwaliteitssysteem aanwezig moet zijn. Onze gemeente beoogt een duurzame toegankelijke en transparante digitale informatievoorziening. Door het opstellen van een kwaliteitssysteem zorgt de gemeente voor samenhang binnen de informatievoorziening en geeft deze richting en sturing aan het informatiebeheer. Hierbij wordt niet alleen uitgegaan van de wettelijke vereisten, maar ook van een doelmatige en efficiënte dienstverlening richting inwoners en bedrijven. Het implementeren van het kwaliteitssysteem heeft als hoofddoel om het intern op orde brengen van de informatiestromen en is opgenomen in het door het college vastgestelde Kwaliteitshandboek.

In het kader van kwaliteitszorg van het informatiebeheer letten we bij de informatievoorziening op:

- Optimaal werkend document- en zaakbeheer;
- Optimale terugvindbaarheid en toegankelijkheid van zaken en documenten;
- Voldoen aan de kenmerken van duurzame toegankelijke overheidsinformatie (DUTO), waardoor de organisatie in staat is om verantwoording af te leggen over haar handelen;
- Kwalitatief hoogstaande scans waardoor het digitaal werken optimaal wordt ondersteund;
- Mogelijkheden tot sturing op kwaliteit van het informatiebeheer door middel van een vastgestelde uniforme, gecontroleerde werkwijzen;
- Optimale samenwerking tussen de medewerkers uit het primaire proces en informatiebeheer;
- Transparantie in informatiestromen gerelateerd aan processen;
- Regelmatig terugkerende toetsing van bestaande kwaliteit, waardoor verbeteringen door te voeren zijn (PDCA-cyclus).

3.1.2 Mens staat centraal

Digitalisering is geen doel op zich, maar moet ten dienste staan van de mens. We doen iets omdat het helpt, niet omdat het hoort. We verplaatsen ons in de inwoner en zorgen dat digitale ontwikkelingen waarde toevoegen. Maatwerk en persoonlijk contact blijft altijd mogelijk. Een integraal klantbeeld bevat alle toegestane relevante klantgegevens die nodig zijn om een goede dienstverlening te kunnen bieden.

- *Onze digitale dienstverlening voldoet aan de eisen op het gebied van wet- en regelgeving, waarbij we werken volgens de bedoeling en niet alleen de letter van de wet nastreven*
- *We faciliteren onze inwoners en bedrijven: digitaal én persoonlijk*
- *Informatiesystemen zijn zo ingericht dat een integraal klantbeeld mogelijk is*

Werken volgens de bedoeling

Het inrichten en optimaliseren van de informatievoorziening is geen primaire taak van de gemeente, maar is wel een randvoorwaarde voor het goed kunnen uitvoeren van haar wettelijke taken, namelijk het leveren van producten en diensten. De inrichting van de informatievoorziening moet dat doel dienen door de dienstverlening zo als goed mogelijk te ondersteunen.

Het belang van 'werken volgens de bedoeling' raakt steeds meer ingeburgerd in de uitvoeringspraktijk. Medewerkers zijn zich bewust van de maatschappelijke missie van onze organisatie 'Samen Doen' en zetten deze missie centraal in de uitvoering van hun werk. 'De bedoeling' is hierbij in essentie het maatschappelijke doel waaraan onze gemeente haar bestaansrecht ontleend.

Hoe vanzelfsprekend het ook klinkt, in veel gevallen is er inmiddels een hele systeemwereld ontstaan rondom de uitvoering van het werk. Door de bureaucratische procedures en regels kan het veel tijd en moeite kosten om de oorspronkelijke bedoeling centraal te houden in de uitvoeringspraktijk. Daarnaast kan het werken volgens de bedoeling ook fricties en tegenstrijdigheden naar boven brengen. Zo stelt 'de bedoeling' ons soms voor bepaalde afwegingen: de afweging tussen de lange en korte termijn; ruimte om te experimenteren tegenover de nadruk op efficiency; het leveren van maatwerk en tegelijkertijd rechtmatigheid en een gelijke behandeling waarborgen. Dit zijn enkele voorbeelden die in meer of mindere mate allemaal voortvloeien uit de meest fundamentele opgave die 'de bedoeling' representeert – namelijk: het zoeken van een balans tussen regels in de systeemwereld tegenover het leveren van maatwerk in de leefwereld.

Integraal klantbeeld

Een integraal klantbeeld kan vanuit twee perspectieven worden bekeken, vanuit het perspectief van de klant en vanuit het perspectief van de medewerker. Uitgangspunt daarbij is dat beide perspectieven gebruikmaken van dezelfde gegevens. Een integraal klantbeeld bevat alle toegestane relevante klantgegevens die nodig zijn om een optimale dienstverlening te bieden³. Hoewel onze gemeente beschikt over veel gegevens over een klant, mogen die gegevens niet zomaar integraal samengevoegd worden tot één klantbeeld. Om klantgegevens te mogen inzien, is doelbinding⁴ nodig. Het uitgangspunt van doelbinding is, dat gegevens worden verwerkt en verzameld voor een welbepaald, uitdrukkelijk omschreven en gerechtvaardigd doel. Alleen die gegevens die gebruikt mogen worden voor een bepaald doel zijn daarom relevant en mogen gebruikt worden voor een optimale dienstverlening.

Perspectief klant

Een integraal klantbeeld kan een burger, bedrijf of instelling inzicht bieden in welke gegevens er bekend zijn bij een gemeente. Er kan bijvoorbeeld inzage gegeven worden in welke dienstverlening in het verleden is geweest, welke contactmomenten er hebben plaatsgevonden, wat de status van een nieuwe aanvraag is en bij welk team de aanvraag in behandeling is. De klant krijgt hierdoor één overzicht van al zijn gegevens.

Perspectief medewerker

Het integraal klantbeeld ondersteunt ook medewerkers. Er is bijvoorbeeld inzicht in wat er bij een bepaalde klant in de leefomgeving speelt, wanneer en met welke medewerker een klant contact heeft gehad, wie een aanvraag in behandeling heeft en wat de status van de aanvraag is. Daardoor kan direct antwoord worden gegeven op vragen van de klant en kan voorkomen worden dat de klant vaker wordt doorverwezen. Daarnaast kan op basis van het integraal klantbeeld proactieve dienstverlening worden aangeboden, door klanten te attenderen op mogelijke diensten waarop deze recht heeft.

3.1.3 Technologische innovatie

Informatiebeheer is geen taak achteraf, maar juist het strategisch nadenken over het beschikbaar houden van informatie in de toekomst. Hierbij kunnen we gebruik maken van innovatieve technieken voor een nog betere dienstverlening. Denk hierbij aan het gebruik maken van kunstmatige intelligentie (AI). Hierover hebben we in Kempenverband spelregels afgesproken. Door middel van data-analyse kunnen data die op de juiste wijze worden geïnterpreteerd naar bruikbare inzichten waarde toevoegen aan onze dienstverlening. Vastlegging en deelbaarheid van data is ingebed in onze processen en informatiesystemen en er zijn adequate koppelingen tussen systemen en domeinen zodat data bij de bron kunnen worden opgevraagd.

- *We hebben onze blik op de toekomst en volgen technologische ontwikkelingen*
- *We werken datagedreven*

³ bron: Omnichannel Integraal Klantbeeld - GEMMA Online

⁴ https://www.noraonline.nl/wiki/ISOR:Doelbinding_gegevensverwerking

Blik op de toekomst

Het archiveren van overheidsinformatie wordt gedaan met een blik op de toekomst: hoe houd je overheidsinformatie duurzaam toegankelijk, ook op langere termijn? Die blik op de toekomst maakt ook dat we onze ogen niet sluiten voor nieuwe technologieën zoals kunstmatige intelligentie (AI) voor het toekomstbestendig maken van onze dienstverlening. Door op de hoogte te blijven van nieuwe technologieën stellen we onszelf in staat om aan de voorkant af te wegen hoe en waar we dit in onze processen willen inzetten en waar juist niet. Hierbij blijft de menselijke toets belangrijk: besluiten die worden voorbereid met behulp van AI worden altijd door een medewerker gecontroleerd om de menselijke blik bij besluiten te waarborgen.

Voor het veilig omgaan met kunstmatige intelligentie (AI) is Kempennbreed beleid vastgesteld (juni 2025) met daarin de volgende uitgangspunten opgenomen (kort samengevat):

- We zijn transparant over het gebruik van kunstmatige intelligentie
- We respecteren de privacy (persoonlijke levenssfeer) van personen
- We proberen algoritmen zo eerlijk en discriminatievrij te gebruiken
- We kijken mee bij besluiten die door kunstmatige intelligentie worden genomen
- We zijn ons bewust van de risico's en kwetsbaarheden bij het werken met kunstmatige intelligentie
- We begrijpen hoe kunstmatige intelligentie werkt
- We houden ons aan de wetten, regels en ethische normen
- We gebruiken ons gezond verstand

Datagedreven

We werken op basis van feiten uit de samenleving, die verzameld worden in de vorm van data, geanalyseerd worden naar informatie en samen met domeinkennis op de juiste manier geïnterpreteerd worden naar bruikbare inzichten. Op basis van deze inzichten kan een zo geïnformeerd mogelijk besluit genomen worden, met een hogere waarde voor de samenleving⁵. Datagedreven werken vraagt het ontwikkelen van kennis en vaardigheden bij iedereen, van bestuur tot medewerkers. Het vraagt inzicht in en het begrijpen van de mogelijkheden die de informatie gestuurde gemeente biedt om daarmee de goede vragen te formuleren. Het kan er mede voor zorgen dat standaardisatie leidt tot geautomatiseerde dienstverlening en maatwerk ondersteunt wordt met de benodigde informatie voor dat maatwerk.

Datagedreven werken is pas succesvol als ook de organisatiecultuur, gedrag en structuur meebewegen met de inzet van data. Het is vooral een organisatorische uitdaging. Drie voorwaarden zijn daarbij essentieel: samenwerking tussen disciplines, een ondersteunend data-ecosysteem en juridisch én ethisch verantwoord handelen. Bestuurlijk commitment, gedeeld eigenaarschap en het vermogen om adaptief samen te werken zijn daarbij cruciaal.

In de Digitale agenda gemeenten 2028 (VNG) wordt bij het datagedreven werken op vier pijlers ingezet:

1. Versterken collectieve informatiepositie van gemeenten, zodat we als één bestuurslaag, op basis van feiten en analyse beleid kunnen (bij)sturen en wetgeving kunnen beïnvloeden;
2. Ontzorgen gemeenten via het leveren van veilige, verantwoorde data- en informatieservices, zoals het beschikbaar stellen van data-bronnen, -toepassingen, -analyses, -kaders en -expertise;
3. Bijdragen aan een betrouwbare overheid door een collectief (en interbestuurlijk) datafundament te ontwikkelen. Met het datafundament kunnen we de uitwisselingen en het gebruik van data standaardiseren, zodat dit ethisch, veilig en verantwoord gebeurt en zijn we in staat om voor gemeenten collectief data in te kopen en de afhankelijkheid van leveranciers te verminderen;
4. Vergroten van de kennis, vaardigheden en competenties op dit gebied van gemeenten.

3.1.4 Wendbare organisatiestructuur

Zowel nieuwe, grote en complexe vraagstukken als bijbehorende oplossingen zijn niet altijd meer te voorspellen. Dit vraagt door de hele organisatie heen om meer wendbaarheid en flexibiliteit in processen. Met onze platte organisatiestructuur kan effectief gereageerd worden op nieuwe ontwikkelingen en wetgeving en veranderende behoeften van inwoners. Om te kunnen experimenteren en innoveren moet een medewerker wel ruimte (durven) innemen om eens wat te proberen, zonder dat het direct tot resultaat moet leiden. Hiervoor is tijd, geld en lef nodig. We zijn een lerende organisatie en het management bevordert een

⁵ bron: Datastrategie Opgavegericht en verantwoord datagedreven werken, VNG 2023

cultuur van experimenteren en innovatie, waarbij medewerkers worden aangemoedigd om nieuwe ideeën uit te proberen en van fouten te leren.

3.1.5 Waardegedreven

Als we willen dat digitale technologie vóór de samenleving blijft werken en als we kansen willen benutten, dan moet onze informatievoorziening waardegedreven zijn vormgegeven. Waardegedreven betekent dat beslissingen gebaseerd zijn op de waarden die onze organisatie belangrijk vindt en op de resultaten die we willen bereiken met die waarden. Dit heeft betrekking op het gehele proces, van het formuleren van doelen tot de uitvoering en evaluatie. We hebben daarbij aandacht voor bescherming van persoonsgegevens, informatieveiligheid, en ethisch gebruik van technologie en data, in lijn met de geldende normen en waarden en behoeften vanuit de samenleving en borgen dit intern door het bevorderen van de bewustwording over deze onderwerpen bij medewerkers.

- *Met informatie en persoonsgegevens wordt veilig en zorgvuldig omgegaan*
- *Nieuwe technologieën moeten toegevoegde waarde hebben voor de dienstverlening*

3.1.6 Digitale vaardigheden

Met de opkomst van nieuwe technologieën, zoals bijvoorbeeld AI, verandert de aard van werk. Traditionele functies verdwijnen of worden herzien en nieuwe rollen ontstaan. Dit betekent dat medewerkers continu nieuwe vaardigheden moeten leren en zich moeten aanpassen aan nieuwe tools en processen. Ook de gevraagde competenties veranderen. Kritisch denken wordt bijvoorbeeld steeds belangrijker, net als computationeel denken (het menselijke vermogen om complexe problemen op te lossen en daarbij computers als hulpmiddel te zien). Ook kan het omgaan met digitale technologie frustratie en stress veroorzaken, door een overvloed aan informatie, beperkte pauzes, fear of missing out (FOMO) en gebrek aan digitale vaardigheden. Het is belangrijk om medewerkers te leren omgaan met deze digitale stress.

3.1.7 Samenwerking met anderen

We werken onder de architectuur van één digitale overheid en de uitwisseling van gegevens wordt vereenvoudigd door het toepassen van standaardisering. Er is grip op de uitwisseling van gegevens, data en toepassingen, zodat inwoners en bedrijven erop kunnen vertrouwen dat de gemeente zorgvuldig met hun gegevens omgaat.

- *Onze informatievoorziening is ingericht volgens het common ground-principe*

Common Ground

Gemeenten hebben behoefte aan een moderne, gezamenlijke informatievoorziening om gegevens efficiënter uit te wisselen. Het huidige systeem voor gegevensuitwisseling belemmert snelle vernieuwing, naleving van privacywetgeving en een efficiënte omgang met data, wat de verbetering van gemeentelijke dienstverlening in de weg staat. Vanuit deze behoefte is Common Ground ontstaan. Het doel van Common Ground is duidelijk: de gemeentelijke informatievoorziening transformeren door een nieuwe benadering van gegevensbeheer. Dit betekent dat data losgekoppeld worden van werkprocessen en applicaties. We raadplegen data direct bij de bron, in plaats van deze herhaaldelijk te kopiëren en op te slaan.

Het principe van Common Ground is een ontwikkeling waar onze gemeente graag op aan wil sluiten, maar is niet iets wat onze gemeente zelfstandig kan realiseren. Daarvoor zijn er teveel afhankelijkheden van technologische ontwikkelingen en speelt de invloed van landelijke wet- en regelgeving een cruciale rol. Common ground is wel een stip op de horizon die kaders kan bieden bij het maken van keuzes op het gebied van de gemeentelijke informatievoorziening en bij de aanschaf van systemen.

Tijdens het VNG congres in juni 2025⁶ is door gemeenten met een ruime meerderheid ingestemd met de resolutie 'Als één sterke bestuurslaag regie op de digitale samenleving' en ook ingestemd met het collectiviseringsvoorstel Common Ground en de daarin voorgestelde afbakening op het onderwerp gemeentelijke dienstverlening: "platform dienstverlening en Mijn Services", in nauwe samenwerking met de markt. De beweging komt dus op gang om de architectuur van één digitale overheid en het gestandaardiseerd uitwisselen van gegevens steeds meer op uniforme wijze te gaan organiseren.

⁶ [VNG congres juni 2025: Aanbieding voorstellen collectivisering digitalisering](#)

4. Randvoorwaarden en risico's

Om deze i-Visie op het gebied van informatiebeheer in de komende jaren tot uitvoering te brengen zijn er enkele randvoorwaarden en risico's die aandacht vragen:

- **Procesmanagement**

Als we echt gebruik willen maken van de mogelijkheden die digitale technologieën bieden en anders willen gaan werken, dan is het belangrijk om inzicht te hebben in de huidige processen, deze helder vast te leggen en duidelijk eigenaarschap te beleggen. Zo kan de digitale transformatie doelgericht plaatsvinden met minimaal risico op haperende processen. Hierbij hoort de vastlegging van metadata en gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op de verschillende processen en de afhankelijkheid tussen de processen. Door het procesmanagement naar een hoger niveau te tillen kan de informatievoorziening hier beter en flexibeler op aan worden gesloten.

Er is een procesmedewerker binnen team informatiebeheer die het procesmatig werken implementeert binnen onze organisatie. Naast risicovolle processen op het gebied van privacy, informatieveiligheid en rechtmatigheid, is er op basis van de nieuwe richtlijnen uit de BIO2 (Baseline Informatiebeveiliging Overheid, het nieuwe basishandboek voor informatiebeveiliging) ook steeds meer aandacht voor andere risico's zoals politieke of imago schade. In de teamplannen 2026 wordt tijd gereserveerd om het procesmanagement nu echt in te gaan bedden binnen de organisatie.

- **Digitaal leiderschap vanuit bestuur en MT**

Om de informatievoorziening naar een hoger niveau te tillen en meer gebruik te maken van de mogelijkheden die digitale technologie biedt, is digitaal leiderschap nodig. Een digital minded bestuur en leidinggevenden in de volle breedte van de organisatie moeten inzien welke kansen en mogelijkheden de digitale transformatie biedt om doelen te behalen. Zij begrijpen het belang van goede informatievoorziening en digitaal bedreven medewerkers. We hopen namelijk vaak op een snelle oplossing, maar complexe issues zijn vaak niet meer snel op te lossen en ook niet meer op de traditionele manier. De wereld leent zich steeds minder voor het simpel analyseren van een probleem en het implementeren van de oplossing; het is meer een kwestie van trial & error. Dit vraagt om extra tijd, meer betrokken stakeholders en soms ook extra geld om mogelijke oplossingsrichtingen te onderzoeken. Dit betekent dat er voldoende middelen (gekwalificeerd personeel, budget en tijd) beschikbaar moeten zijn om een goede informatievoorziening vorm te geven.

- **Draagvlak en bewustwording onder medewerkers**

Informatiemanagement is van iedereen. Ook op de werkvloer binnen de teams zelf moet er voldoende draagvlak en bewustwording zijn om dagelijks adequaat uitvoering te geven aan goed informatiebeheer. De kwaliteit van de dienstverlening wordt efficiënter door een betere beschikbaarheid en toegang tot informatie. Binnen de informatievoorziening moet worden gekeken naar wat er is, wat er behouden moet worden én naar wat voor problemen er in de toekomst kunnen ontstaan. Alle medewerkers van onze organisatie hebben de verantwoordelijkheid voor een adequaat informatiebeheer en iedere medewerker moet ervoor zorgen dat archiefwaardige informatie wordt opgeslagen. Team informatiebeheer helpt hierbij door, in samenspraak met de verschillende teams, procedures en kwaliteitsrichtlijnen op te stellen om de digitale dienstverlening en informatievoorziening te toetsen en te verbeteren. Deze kwaliteitsrichtlijnen zijn opgenomen in het Kwaliteitshandboek en medewerkers worden hierover regelmatig geïnformeerd via berichten op intranet en themadagen met workshops.

- **Er is geen gezamenlijke visie op informatiebeheer binnen de samenwerkende Kempengemeenten**

In de voorgaande jaren zijn pogingen ondernomen om met andere Kempengemeenten en het SSC samen tot een gezamenlijke visie op informatiebeheer te komen. Dit is niet gelukt. Omdat de behoefte voor een i-Visie in onze gemeente wel gevoeld werd, is besloten om zelf een i-Visie op te stellen. Een risico bij het implementeren van onze visie zou kunnen zijn dat de visie van onze gemeente niet strookt met de uitgangspunten of handswijze van het SSC, of omgekeerd, dat gemaakte keuzes door het SSC een struikelblok vormen voor de inrichting van het informatiebeheer en de dienstverlening naar onze inwoners en intern naar medewerkers zoals wij dit wensen voor onze organisatie.

5. Samenvatting

We willen een wendbare, datagedreven en waardegedreven gemeentelijke organisatie zijn waarin informatie duurzaam toegankelijk is, technologische innovaties op verantwoorde wijze worden benut en de inwoner centraal staat. Onze informatievoorziening is daarbij georganiseerd volgens de principes van Common Ground en ondersteunt proactieve en persoonlijke dienstverlening. We werken zowel binnen als buiten de gemeente samen aan één digitale overheid, waarin privacy, veiligheid en ethiek voorop staan.

