

# Visie op informatiemanagement 2030

5 augustus 2024



Regionale Sociale Dienst

KROMME RIJN HEUVELRUG

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Thema's visie 2030 .....</b>	<b>7</b>
3.1. <i>Kwaliteit van de dienstverlening .....</i>	7
3.2. <i>Architectuur en Sourcing .....</i>	8
3.3. <i>Veiligheid &amp; continuïteit.....</i>	10
3.4. <i>Collectiviteit &amp; samenwerking.....</i>	12
3.5. <i>Organisatieontwikkeling .....</i>	13
<b>4. Tot slot .....</b>	<b>15</b>
<b>Begrippenlijst.....</b>	<b>16</b>

## 1. Inleiding

De RSD is continu in beweging. Afgelopen jaren hebben we onze dienstverlening aan de inwoners van deze regio verder verbeterd. We sluiten daarbij zoveel mogelijk aan bij nieuwe ontwikkelingen die we op ons af zien komen. Daarbij zijn en blijven we kritisch op onze (werk)processen. Sluiten ze nog in voldoende mate aan op de vragen van onze inwoners, gemeenten en andere stakeholders? De wereld staat tenslotte niet stil, technologie ontwikkelt zich razendsnel en nieuwe maatschappelijke vraagstukken dienen zich aan (bestaanszekerheid, wonen, veiligheid).

Nieuwe technologieën bieden kansen maar brengen ook uitdagingen en (be)dreigingen met zich mee. Technologische vraagstukken zoals de opkomst van Kunstmatige Intelligentie (inclusief Chat GPT), Blockchain, Cloudcomputing etc. dwingen ons na te denken hoe wij hiermee om willen gaan. Algoritmes kunnen bijvoorbeeld zaakafhandeling doen versnellen, handig en nuttig, maar brengen door mogelijke onbedoelde effecten ook risico's met zich mee; risico's die onze inwoners in problemen kunnen brengen. Het is daarom niet meer dan een intrinsieke taakopdracht om vooraf stil te staan bij de vraag hoe om te gaan met deze complexe vraagstukken. We zijn en blijven flexibel om op een verantwoorde en mensgerichte wijze nieuwe technologieën toe te laten in onze manier van werken en te integreren in de dienstverlening aan de inwoners van onze regio. Op dat vlak hebben we al stappen gezet, zoals een verdere digitalisering van een aantal processen, waardoor we de dienstverlening nog laagdrempeliger maken voor de inwoner.

Het doel van dit visiestuk is om u te informeren hoe wij aankijken tegen de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en hoe wij daarop zullen anticiperen. Daarbij maken we ook een vertaalslag naar onze interne organisatie: wat betekent dit, hoe moeten we de vraag vertalen en hoe kunnen we daarop inspelen, en wat is er nodig om deze vragen juist en tijdig van antwoord te voorzien?

We kijken vooruit over een periode van 5 jaar vanaf nu. Daarin kan en zal er veel veranderen en kan het zo zijn dat nu ingenomen (beleids-) standpunten achterhaald blijken te zijn. We kijken daarom bewust naar het vraagstuk vanuit de wetenschap en kennis van nu; wat we weten nemen we mee, wat we (nog) niet weten hopen we op te kunnen vangen met een organisatie die flexibel kan schakelen. Daarmee borgen we wendbaarheid en weerbaarheid en daarmee de leveringsgarantie op onze dienstverlening.

De informatievisie 2030 beschrijft de meest relevante ontwikkelingen en keuzes op het gebied van ICT en informatiemanagement van de RSD die de verdere ontwikkeling en uitwerking van onze dienstverlening tot 2030 bepalen. We geven dit vorm vanuit onze kernwaarden: de inwoner centraal, werken vanuit vertrouwen in de inwoner, de juiste balans tussen rechtmatigheid en doelmatigheid en maatwerk waar nodig. De visie is opgesteld met input van onze medewerkers en managementteam.

We nemen u aan de hand van een vijftal thema's mee in de rol en mate van invloed die wij hebben in wat er de komende jaren op ons afkomt. Op welke toekomst moeten we ons voorbereiden? Waar liggen kansen en mogelijkheden voor een nog betrouwbaardere en efficiëntere dienstverlening door slimme inzet van informatietechnologie?

Maar ook; welke bedreigingen werken mogelijk in op deze zaken en hoe houden wij onze weerbaarheid op niveau met de snelheid van ontstaan van nieuwe dreigingen? En hoe doen we dit; wie of wat hebben we daarvoor nodig en hoe verhouden wij ons tot

deze partijen, welke autonomie en soevereiniteit hebben we te behouden en op welke terreinen?

Aan deze visie liggen enkele strategische beleidstukken ten grondslag. De informatievisie 2030 is hiermee een verdere uitwerking van keuzes en stappen die we al eerder hebben gezet. Denk hierbij aan onze strategische ontwikkelagenda 'De RSD in beweging', de Strategische kaders werk en inkomen 2024-2027, het Strategisch Informatiebeveiligingsbeleid en de informatievisie van onze regionale samenwerking op informatievoorziening.

Dit alles is vertaald naar een strategisch informatie perspectief, met een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen die wij op ons af zien komen en een beschrijving van de methodiek die wij hanteren om de strategisch informatiekundige vraagstukken te vertalen en toe te passen op de processen en dienstverlening.

U zult merken dat in de tekst de termen ICT en informatiemanagement gebruikt worden. Deze termen worden in de praktijk vaak onder dezelfde noemer geschaard maar hebben toch een eigen betekenis.

Het belangrijkste verschil tussen ICT en Informatiemanagement ligt in hun focus. Informatiemanagement richt zich op het organiseren van informatie op basis van informatiebehoeften uit de activiteiten van de organisatie en raakt daarmee aan onze primaire processen. ICT is een middel waarmee we deze zaken kunnen aanbieden en operationeel kunnen houden: de technische infrastructuur en het beheer van hardware en software.

## 2. Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen

Nieuwe taken, aangepaste wet- en regelgeving en maatschappelijke en technologische ontwikkelingen stellen steeds hogere eisen aan de inspanningen van overheidsorganisaties op het gebied van informatiemanagement. Dat is een toenemende zorg voor wie ervoor verantwoordelijk is. In dit hoofdstuk schetsen we een aantal relevante ontwikkelingen en keuzes die van invloed zijn op de ontwikkeling en uitwerking van onze visie.

We leven in een informatie- en netwerksamenleving die door technologische en maatschappelijke ontwikkelingen ingrijpend is veranderd, steeds complexer wordt en de manier waarop we leven en werken beïnvloedt. Deze digitale transformatie vindt plaats wanneer we digitale technologieën integreren in onze bedrijfsvoering en dienstverlening. We gebruiken deze ontwikkelingen om continu te innoveren, zowel op harde als zachte aspecten van dienstverlening en bedrijfsvoering. Waarbij we oog hebben voor risico's en dreigingen, maar vooral kijken naar mogelijkheden om te innoveren, werkprocessen beter te ondersteunen en daarmee onze dienstverlening te verbeteren. Het is aan ons om de juiste balans te vinden in het toepassen van technologieën en het beschermen van publieke waarden.

Met de technologische ontwikkelingen ontstaan er ethische vraagstukken en dilemma's. Denk aan de ontwikkelingen met betrekking tot inzet van algoritmes en artificiële intelligentie (AI). Deze ontwikkelingen vereisen inzicht, scherpzint en sturing op het waarborgen van de persoonlijke levenssfeer en publieke waarden alsmede alertheid op het bewaken van de menselijke maat.

Nederland is het meest digitaal vaardige land van Europa<sup>1</sup>, maar er is ook een toenemende kloof tussen digitaal vaardige- en niet digitaal vaardige inwoners<sup>2</sup>, waarbij wij vanuit onze kerntaken en verantwoordelijkheden oog moeten houden voor die laatste groep om exclusie door digitalisering voor te zijn. We zullen digitale inclusie dus hoog op de agenda moeten houden zodat de inwoners gebruik kunnen blijven maken van onze dienstverlening en die van de landelijke overheid. Want het vertrouwen in de overheid neemt af en de afstand tot de overheid wordt groter. Waarbij verhoudingen verharder en discussie ontstaat over de betrouwbaarheid van de overheid en de gedeelde informatie.

We zien een maatschappij die uitgaat van (veilige) digitale diensten voor toegang tot- en verwerking van informatie, die in principe 24x7 beschikbaar zijn. Dit stelt steeds hogere eisen aan beschikbaarheid en continuïteit, hetgeen zich mede vertaalt naar het op orde houden van onderliggende ICT-infrastructuur om zo de bedrijfsvoering en dienstverlening optimaal te kunnen (blijven) faciliteren.

Dit is overigens niet los te zien van de forse toename van de impact die cybercriminaliteit heeft op beschikbaarheid, vertrouwelijkheid en integriteit van onze informatie, bedrijfsvoering en dienstverlening. En leidt tot de behoefte en noodzaak om onze digitale weerbaarheid structureel en continu te bewaken en te vergroten.

---

<sup>1</sup> <https://www.nederlanddigitaal.nl/actueel/nieuws/2023/11/13/nederlanders-meest-digitaal-vaardige-europeanen>

<sup>2</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2021/12/21/kamerbrief-over-voortgang-digitale-inclusie-2021>

Een andere ontwikkeling is de verschuiving van het kopen, onderhouden en in eigen beheer hebben van infrastructuur en informatiesystemen naar afname als een dienst, waarbij de kosten variëren met de mate van gebruik over de tijd. Geen investeringen en afschrijvingen, maar tarieven op basis van feitelijk gebruik, doorgaans in een bepaalde variant van Cloud computing<sup>3</sup>.

En tot slot komen er vanuit (Europese) wetgeving diverse ontwikkelingen op ons af die sturing geven aan hoe we onze informatie en ICT inrichten en vormgeven. Denk aan Europese AI wetgeving en Digital Decade (infrastructureel). We gebruiken dit als koers en richting om grip te krijgen en handelingsperspectief te bieden bij nieuwe en complexe opgaven. Dit vereist continu toetsen hoe we deze ontwikkelingen willen volgen en vormgeven.

---

<sup>3</sup> *Cloud computing is een verzamelterm voor ICT die je als dienst afneemt en waarvan de servers doorgaans niet op eigen locatie staan. Bekende vormen zijn SaaS, IaaS, PaaS.*

### 3. Thema's visie 2030

In deze Informatievisie 2030 hebben we actuele technologische en maatschappelijke ontwikkelingen aan de hand van vijf thema's en denklijnen weergegeven, en vervolgens vertaald naar onze situatie.

Wat betekenen deze ontwikkelingen voor ons, voor de ambities die we hebben en daaruit volgend de koers die we inzetten? Welke keuzes en investeringen willen we de komende jaren maken om onze bedrijfsvoering en dienstverlening optimaal te ondersteunen?

#### 3.1. Kwaliteit van de dienstverlening

In lijn met de maatschappelijke ontwikkeling zal de RSD de dienstverlening naar inwoners de komende jaren steeds meer leveren volgens het principe 'digitaal tenzij'. Om dit mogelijk te maken zijn we bezig met een digitale transformatie, waarbij de afhankelijkheid van informatietechnologie zijn weerslag heeft op de dienstverlening. Deze transformatie zal in de periode tot 2030 mogelijk versneld verder gaan. Verdergaande standaardisering en transparantie van werkprocessen zijn hiervoor randvoorwaardelijk, alsook dat de informatiehuishouding op orde is en informatie duurzaam toegankelijk wordt opgeslagen.

Om de dienstverlening kwalitatief verder te verbeteren hebben we al maatregelen genomen. Deze omvatten niet alleen het op orde brengen van de basis maar ook het verder professionaliseren en flexibiliseren van onze (online) dienstverlening.

#### Beeld 2030

- In 2030 worden alle processen volledig via digitale weg ondersteund, inwoners en onze aangesloten gemeenten kunnen tijd- en plaats onafhankelijk zakendoen met de RSD en hebben via een persoonlijk portaal actueel inzicht in de stand van zaken. We sturen actief op digitale diensten en ondersteunen dit via fysieke ontmoetingsruimten in ons kantoor voor diegenen die moeite hebben de digitale diensten te gebruiken. We bieden hulp - zonder het over te nemen - en zetten zo in op het verkleinen van de groep niet digitaal vaardigen. Zo dragen we bij aan de toename van digitale geletterdheid.
- Daar waar digitalisering leidt tot mogelijke exclusie of vergroting van de afstand tot ons en daarmee het vertrouwen, bieden we maatwerk.
- Wij bieden passende dienstverlening voor inwoners die niet digitaal vaardig zijn.
- Door het toepassen van RPA<sup>4</sup> en door de inzet van geavanceerde authenticatie en digitale identiteit, worden tijdrovende administratieve taken geautomatiseerd waardoor we focus en prioriteit kunnen geven aan mensgerichte diensten.

#### De weg naar die toekomst

De RSD streeft ernaar om de kwaliteit van de dienstverlening aan inwoners, maar ook aan de eigen medewerkers, in de komende jaren verder te ontwikkelen zodat zij past bij de vragen en behoeften van 2030. Die verbetering kan alleen worden gerealiseerd vanuit een stabiele en betrouwbare ICT-Infrastructuur, in combinatie met een weloverwogen keuze voor toepassingen die de werkprocessen optimaal ondersteunen en faciliteren. En waarbij we gebruikmaken van generieke voorzieningen. Hierbij

---

<sup>4</sup> RPA: *Robotic Process Automation* (zie ook in de begrippenlijst)

worden infrastructuur en toepassingen zodanig gekozen en ingericht dat medewerkers plaats- en tijdonafhankelijk hun taken kunnen uitvoeren.

Dit geldt ook voor inwoners, gemeenten en andere stakeholders die contact met ons zoeken. Ook voor hen geldt dat de RSD een goed uitgewerkt aantal kanalen biedt waarlangs de interactie verloopt. De inwoner heeft digitaal inzage in zijn/haar data die door de RSD wordt beheerd en verwerkt, kan digitaal verzoeken indienen, mutaties initiëren en de status van lopende dossiers volgen. Onze deelnemende gemeenten kunnen via digitale weg rapportages krijgen met de meest actuele gegevens.

We onderzoeken de mogelijkheden van kunstmatige intelligentie op waar het een meerwaarde kan hebben voor onze dienstverlening of processen maar zullen ook hier de menselijke maat niet uit het oog verliezen. We zullen ons voortdurend moeten afvragen wat de impact van het gebruik van kunstmatige intelligentie is op de mens.

De noodzaak tot actueel inzicht in samenhang is groter dan ooit, mede door de toenemende complexiteit van het ICT-landschap met al zijn applicaties en diensten. Tegelijkertijd blijft een stabiele ICT-omgeving die veilig, betrouwbaar en transparant is, randvoorwaardelijk voor de dienstverlening. Hier zit een stevige opgave om vanuit een vastgestelde ICT-architectuur te werken. Dit helpt ons en onze ICT-leverancier bij het inzichtelijk maken van afhankelijkheden en geeft richting voor toekomstige wensen en eisen die aan ons gesteld worden. Door het werken onder architectuur hebben we (in)zicht op welke processen, systemen, applicaties en verbindingen er zijn en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Dit hebben wij en onze ICT-leverancier nodig om bij wijzigingen of verstoringen snel te kunnen beoordelen wat de impact en optimalisatie mogelijkheden zijn, en ernaar te handelen. En we kunnen op deze wijze in bredere zin risicomangement toepassen.

### **3.2. Architectuur en Sourcing**

De RSD heeft de ICT sinds ruim 10 jaar uitbesteed en ondergebracht in de Gemeenschappelijke Regeling Regionale ICT Dienst Utrecht (RID), samen met de gemeenten Baarn, Soest, De Bilt, Utrechtse Heuvelrug, Wijk bij Duurstede en Bunnik.

In de afgelopen twee decennia is, mede door sterke digitalisering, de afhankelijkheid van informatietechnologie explosief toegenomen. Zonder deze technologie zijn dienstverlening en bedrijfsvoering simpelweg onuitvoerbaar geworden. Het veelvoud aan softwareoplossingen, de complexe infrastructuur die daarvoor benodigd is, de samenhang hiertussen alsmede de verhoogde eisen met betrekking tot beschikbaarheid en informatieveiligheid dwingt ons na te denken over hoe we dit beheersbaar houden.

Het budget van overheidsorganisaties staat onder druk en vraagt om een kritische blik op de kosten en mogelijke verlaging ervan. Hierdoor wordt de noodzaak tot samenwerking met zowel gemeenten als andere publieke- en private organisaties groter.



## Beeld 2030

### *Architectuur*

- We sturen op kwaliteit van- en toegang tot data (beschikbaarheid, integriteit, vertrouwelijkheid) in onze applicaties volgens de principes van Common Ground (scheiding van data en systemen).
- We werken volgens landelijke architectuurprincipes zoals de ketenarchitecturen Werk en inkomen (KARWEI) en Inburgering en zijn zo in staat de impact van veranderingen op de organisatie snel in beeld te hebben.
- We gebruiken bronsystemen die via API's benaderd worden.

### *Sourcing*

- Alle applicaties worden als SaaS afgenomen, bij voorkeur via private cloud hosting, waarbij de koppelingen tussen applicaties via een centrale API gateway verlopen.
- De ICT-infrastructuur van de RSD wordt volledig als een 'dienst' afgenomen. Er is een grote mate van volwassenheid in het voeren van strategisch leveranciersmanagement waarbij de daarvoor benodigde (regie)rollen sterk in de organisatie, alsook in de organisatie van onze ict-leverancier, zijn verankerd. Aan de hand van vooraf gedefinieerde KPI's en normen houden we grip op de kwaliteit van geleverde diensten.
- We zijn en blijven kritisch op waar wij lokaal of regionaal het verschil willen maken of zelf de uitvoering willen blijven doen, bijvoorbeeld omwille van het snel kunnen inspelen op behoeften uit de omgeving.

## De weg naar die toekomst

### *Architectuur*

Onze ICT-leverancier zal keuzes moeten maken en werken volgens vooraf opgestelde standaarden. Als er altijd via standaarden wordt aangeschaft en gewerkt, blijven we voor de toekomst flexibel. Een van die standaarden is Common Ground. Het succes van Common Ground staat of valt met goede samenwerking. Alle partijen richten hun infrastructuur op dezelfde, afgesproken manier in (standaardisering). Uitwisseling van gegevens wordt hierdoor makkelijk.

We spreken af dat alle ontwikkelingen waar mogelijk open source zijn; hierdoor profiteren we van elkaars voortgang en kunnen we elkaar bovendien controleren en verbeteren. Open source verhoogt ook de digitale weerbaarheid.

### *Sourcing*

We verwachten van onze ICT-leverancier dat deze een gedegen cloudstrategie ontwikkelt op basis van onze wensen en eisen. Het is belangrijk dat de RSD over kennis en capaciteit beschikt om onze ICT-leverancier op een juiste manier te kunnen aangeven wat we willen. En onze ICT-leverancier moet op haar beurt toegerust zijn om als volwaardige partner van leveranciers van clouddiensten te kunnen optreden.

Mede onder invloed van de eerdergenoemde ICT-ontwikkelingen is de vraag 'wat wil en kan de RSD nog zelf doen' zeer relevant. Voorafgaand aan deze vraag zitten de taken en verantwoordelijkheden die je als organisatie omwille van (met name) wetgeving niet kunt uitbesteden.

De insteek is dat generieke en gestandaardiseerde ICT-onderdelen in principe uitbesteed worden. Op deze onderdelen is weinig onderscheidend vermogen te behalen

en deze diensten zijn kwalitatief en met hoge mate van betrouwbaarheid door derden uit te voeren. Tegelijk zijn er ook onderdelen die we nu uit principe niet willen uitbesteden; denk hierbij aan gebruikersondersteuning vanuit de gedachte van nabijheid en kennis van de organisatie. Dus bepaalde diensten breng je niet naar de markt als het lokaal iets toevoegt.

Een belangrijke voorwaardelijkheid in het uitbesteden van ICT is het organiseren van professioneel leveranciers- en risicomangement. Op basis van risicoanalyses bepalen we de wenselijkheid tot leveranciersmanagement en de inrichting daarvan. Aan de hand van vooraf gedefinieerde KPI's en normen houden we grip op de kwaliteit van geleverde diensten. Dit vereist dat we inzicht hebben in de status van onze ICT-infrastructuur.

We moeten ook oog houden voor de gewenste mate van nabijheid en mogelijkheid tot regie op informatieverwerking. We kiezen voorsnog niet voor 'public cloud IAAS' maar willen invulling met 'private cloud IAAS' om 'control' en soevereiniteit te behouden en niet afhankelijk te zijn van leveranciers waarbij publieke waarden (nog) niet optimaal geborgd kunnen worden.

Onderdeel van het in control zijn is dat onze data en informatie binnen de Europese Unie blijft en bij overeenkomsten van software het Nederlands recht van toepassing is. Als we kijken naar de ontwikkelingen in de markt van softwareleveranciers van afgelopen jaren, dan is de verwachting dat in 2030 nagenoeg alle bedrijfskritische applicaties als een 'dienst' afgenomen worden (SaaS), waarmee de totale footprint- en afhankelijkheid alsmede noodzaak van het hebben van een eigen datacenter bij de ICT-leverancier zou kunnen afnemen.

De periode 2025-2030 beschouwen we dan ook als een fase waarin we onderzoeken of data (veelal via applicaties) geheel niet meer in het datacenter van onze ICT-leverancier hoeven te worden ondergebracht, maar in die van de leveranciers van de software.

Let wel, de beweging naar het opslaan in de cloud ontslaat ons niet van onze feitelijke juridische verantwoordelijkheid aangaande beveiliging en borging van integriteit van deze data. Dat kunnen we dan ook niet uitbesteden. Dit vergt nieuwe rollen in onze organisatie, die stevig regie voeren en toezicht houden op de dataverwerking door de diverse leveranciers gedurende de gehele contractperiode.

### **3.3. Veiligheid & continuïteit**

We zien, mede door de verdere digitalisering en technologische ontwikkelingen, een toename van (cyber)dreigingen met impact op de bedrijfsvoering en daarmee ook op onze dienstverlening als ook de dienstverlening van onze ketenpartners. De dreigingen hebben betrekking op de beschikbaarheid (continuïteit), integriteit en vertrouwelijkheid van de informatie en informatieverwerking en dat vereist dat we inzetten op een state-of-the-art infrastructuur, regie op processen en daarbij behorende data en dus dat we inzetten op digitaal vaardige en weerbare medewerkers, ketenpartners en inwoners.

De RSD geeft het vraagstuk van digitale veiligheid niet alleen vorm vanuit wetgeving en normen maar vooral vanuit de gedachte wat we er mee willen bereiken. Het verhogen van de digitale weerbaarheid van de organisatie, onze inwoners en

ketenpartners en het zijn van een betrouwbare overheid die de persoonlijke levenssfeer van inwoners en bedrijven beschermt. Wij doen dit als RSD en samen in regionaal verband.

### Beeld 2030

- De RSD biedt veilige en betrouwbare dienstverlening.
- We zijn voorbereid op (cyber)dreigingen en investeren in het verhogen van de digitale weerbaarheid van onze medewerkers en inwoners.
- We maken de juiste keuzes, mede op basis van risicomangement, bij de inzet van nieuwe technologieën.
- Datasoevereiniteit<sup>5</sup> is een voorwaarde voor (verwerking van) persoonsgegevens.
- Dataopslag binnen de Europese Unie is te allen tijde een must en bij overeenkomsten van software is het Nederlands recht van toepassing.

### De weg naar die toekomst

Het waarborgen van de continuïteit van onze ICT-inspanningen is essentieel voor de realisatie van de dienstverlening aan inwoners, onze deelnemende gemeenten en de eigen medewerkers. De RSD streeft naar een robuuste infrastructuur die bestand is tegen externe en interne bedreigingen, technische storingen en andere risico's. De maatregelen die in dit verband genomen moeten worden gaan uit van een voortdurend actuele risico-inventarisatie en risicoafweging.

De noodzaak tot het goed organiseren van informatiebeveiliging is en blijft van groot strategisch belang. We kunnen dit niet 24 uur per dag op eigen kracht; we hebben zowel preventief (voorkomen) als reactief (mitigeren) een serieuze opgave om hier steeds weer nieuwe passende maatregelen voor in te zetten. We dienen blijvend te investeren in maatregelen om te 'weten wat er speelt' en het aan ons verbinden van hulptroepen (IBD-CERT) op het moment 'dat er wat speelt'.

Hackers en andere kwaadwillende beperken zich niet door kantoortijden. Dus willen we 24x7x365 weten wat er speelt en als er iets speelt of als daar vermoeden van is dit zo snel mogelijk detecteren en mitigeren om een crisis te voorkomen.

De complexiteit en snelheid van bedreigingen blijft toenemen en vergt daardoor het continu monitoren en testen van:

- Informatie-uitwisseling tussen de infrastructuur componenten;
- Nieuwe bekend geworden kwetsbaarheden in relatie met onze infrastructuur;
- Gedrag van personen/accounts die toegang hebben tot informatie;
- Verstoringen en dreigingen (input vanuit IBD & NCSC);
- Onze infrastructuur en applicaties op kwetsbaarheden.

We kunnen dit niet alleen en dus vereist dit dat we, als er sprake is van een verstoring, dit naast de samenwerking die er ligt met de ICT-leverancier, met onder andere de Informatie Beveiligings Dienst (IBD) organiseren.

Beveiliging en beschermingsmaatregelen worden zodanig vormgegeven dat zij onder alle omstandigheden effectief zijn en toegepast kunnen worden door de eigen

---

<sup>5</sup> Datasoevereiniteit: het vermogen om 24/7 toegang te hebben tot de eigen data en om deze te beschermen tegen ongeoorloofde toegang. Zie ook de begrippenlijst.

medewerkers. Deze maatregelen worden niet alleen vastgelegd maar waar mogelijk en noodzakelijk ook in periodieke oefeningen en simulatiesessies toegepast. Op basis van deze praktijkuitvoeringen worden de maatregelen nader geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

Bij het gebruik van faciliteiten en diensten van externe partijen, moeten ook deze partijen betrokken worden bij de te nemen beheersmaatregelen. Ook hier geldt dat periodieke toetsing en toepassing in oefen- en simulatiesessies en terugkerende (zelf)audits essentieel zijn om de betrouwbaarheid en effectiviteit van de getroffen maatregelen te garanderen.

De RSD beschikt over een grote hoeveelheid data, waarvan zij eigenaar, bronhouder of verantwoordelijke verwerker is. Binnen de mogelijkheden van de geldende wet- en regelgeving streven we ernaar om deze data zoveel mogelijk te gebruiken voor het genereren van informatie, waarmee niet alleen besluitvorming gericht wordt ondersteund, maar ook de kwaliteit van de dienstverlening continu wordt verbeterd.

Veel data staan in fysieke zin op externe servers die wij niet zelf beheren. De RSD blijft eigenaar van de betreffende data en zal nadrukkelijk moeten bedingen dat zij eigenaar is en blijft van de verrijkte data. Daarnaast gaat het eigenaarschap ook over zogenaamde metadata, die verbonden zijn met de data van de RSD (die elders worden beheerd en/of verwerkt).

Bij iedere (nieuwe) verwerking van gegevens of wijziging van verwerking, in het bijzonder persoonsgegevens, toetsen we actief op soevereiniteit van de verwerking. Het afwegingskader dat we toepassen mag geen ruimte geven voor interpretatie; in dit proces speelt data(risico)classificatie een belangrijke rol.

### 3.4. Collectiviteit & samenwerking

Om de verdere ontwikkeling op het gebied van informatievoorziening en informatietechnologie succesvol te laten verlopen is samenwerking met gemeenten, andere overheidsinstanties, bestaande samenwerkingsverbanden, marktpartijen en maatschappelijke organisaties noodzakelijk.

#### Beeld 2030

Collectiviteit maakt ons sterker naar de markt, vergroot onze kennis en geeft nieuwe perspectieven op uitdagingen. We zoeken actief de samenwerking met organisaties van gelijke aard en omvang en sluiten actief aan bij platformen en initiatieven van de VNG.

We hebben een actieve houding, via landelijke platformen, naar andere (lokale) overheden om hier kansen te benutten. We leggen verbanden en vertalen dit naar mogelijke samenwerkingen en initiëren die ook. We hebben een open maar realistische houding. Ook checken we of wij het aankunnen qua omvang versus onze slagvaardigheid als Regionale Sociale Dienst. We wachten niet af en nemen zelf initiatief waar we mogelijkheden zien om op basis van technologische innovatie onze doelen te verwezenlijken.

## De weg naar die toekomst

De RSD werkt sinds 2012 samen met de gemeenten Baarn, Bunnik, Soest, Utrechtse Heuvelrug, Wijk bij Duurstede en De Bilt binnen de Regionale ICT Dienst Utrecht. De RID is daarmee onze ICT-dienstverlener.

In aanvulling op deze ICT-samenwerking, werken we in het RID-verband ook nauw samen op het terrein van informatievoorziening door middel van een programma op Informatievoorziening (IV).

De wens tot samenwerken vereist een open blik, herkennen van kansen en in beginsel een onbaatzuchtige houding zonder beperkingen vooraf. We blijven actief om ons heen kijken naar potentiële samenwerkingen op informatie-gebied, waarbij we kritisch zijn op mogelijke opbrengst en bijdrage aan de ontwikkeling van ons of onze samenwerkingspartners met een eerste focus op verbinden en delen van kennis. Zo zullen we op inhoud de verbinding zoeken binnen de regio Zuid Oost Utrecht.

Uit ervaring weten we dat daadwerkelijk samen organiseren succesvoller is naarmate hetgeen dat onder handen is concreet is en een grote mate van standaardisering in zich heeft. Dit, samen met de wetenschap dat veel overheidsorganisaties gelijke en generieke diensten leveren met veelal dezelfde (bron)systemen en een selecte groep softwareleveranciers, biedt kansen op het gebied van samenwerking. Los daarvan bieden samenwerkingen mogelijkheden tot het verdelen van taken om grote onderwerpen aan te kunnen, gedeelde verantwoordelijkheid op te behalen resultaten, onderlinge waarneming, aanvullingen op eigen kennis, frisse visies op onderwerpen en marktvolume. En niet in de laatste plaats een gezamenlijke vuist tegen monopolistisch gedrag van leveranciers.

## 3.5. Organisatieontwikkeling

De eerder geschetste ontwikkeling leidt tot een verandering van de RSD naar een professionele digitale dienstenorganisatie. Hierbij hebben we ook aandacht voor de menselijke en ethische aspecten en de sociale en emotionele kanten van de impact die de transitie naar een regieorganisatie kan hebben.

Om de ambities te realiseren moeten we goed voorbereid zijn om deze vorm te kunnen geven. Dit vereist een andere invulling van functies, rollen en taken en heeft daarmee impact op het personeelsbeleid. In een regie-organisatie zit je zelf niet meer aan de knoppen; de focus verschuift naar het vanuit architectuur benaderen van vraagstukken, het voeren van regie, verbindingen en netwerken (samenwerken), digitaal vaardige professionele medewerkers en op het voeren van contract en leveranciersmanagement.

### Beeld 2030

De RSD is een innovatieve en lerende organisatie die haar dienstverlening en bedrijfsvoering waar mogelijk digitaliseert, gebruikmakend van de beschikbare technologie nu en in de toekomst. We houden hierbij oog voor de impact op inwoner, medewerker en organisatie. We zoeken actief de samenwerking om deze ambitie mogelijk te maken.

We werken onder architectuur en hebben het strategisch leveranciers-management stevig gepositioneerd binnen de IV-organisatie. Regie op (duurzame) informatieverwerking is een speerpunt en staat als een huis in 2030 voor de gehele levensduur van verwerkingen.

## De weg naar die toekomst

Er is een sterke relatie tussen informatietechnologie en organisatie. De organisatie vraagt slimme toepassing van de technologie om efficiënt haar diensten te leveren en ambities te verwezenlijken. Anderzijds vraagt de informatietechnologie vanuit de organisatie stevige regie en een grote mate van volwassenheid op het gebied van onder andere governance, architectuur en niet in de minste zin digitaal vaardige medewerkers. En vraagt van medewerkers kennis en inzicht in zowel processen als de werking van toegepaste technologie, waarbij kunstmatige intelligentie een steeds grotere rol gaat spelen.

Mede gelet op de grote afhankelijkheid van technologie in al haar bedrijfsprocessen, besteedt de RSD aandacht aan goed werkgeverschap op ICT-gebied. Dit betekent dat we investeren in (verdere) talentontwikkeling en het creëren van een stimulerende en uitdagende werkomgeving met bijbehorende faciliteiten, tools en ontwikkelingsmogelijkheden. Om de continuïteit voor wat betreft beschikbaarheid van noodzakelijke ICT-specialisten te kunnen garanderen werken we met loopbaanplannen voor de ICT-gerelateerde functies.

## 4. Tot slot

In onze dagelijkse bedrijfsvoering en dienstverlening wordt het slim toepassen van informatietechnologie steeds kritischer en neemt het strategisch belang sterk toe. Het is dan ook essentieel dat we een visie hebben op de toekomst waar stakeholders zich in grote mate in kunnen vinden. Deze visie hebben we in de voorgaande pagina's neergezet, maar daarmee zijn we er nog niet. We zullen deze visie moeten inbedden en uitlijnen met onze organisatiestrategie, organisatie breed in alle opgaven die op ons bordje liggen.

Met het steeds meer uitbesteden van taken verandert onze rol van aansturing van beheerder naar regisseur. Dit vraagt om andere rollen, competenties en vaardigheden dan momenteel aanwezig. Met HRM zal dit worden uitgewerkt om zo te komen tot een gepast volwassenheidsniveau. Om 'in control' te blijven op onze data en beschikbaarheid daarvan binnen onze processen, zijn deze rollen noodzakelijk in het dagelijkse beheer en bij verwerving en implementatie van nieuwe technologieën.

We moeten ervoor waken dat digitalisering geen doel op zichzelf wordt, immers voor iedere ICT-oplossing een probleem. Hier is tegenwoordigheid van geest nodig, waarbij we oplossingen niet als fragment zien maar telkens als puzzelstukje inpassen in de grotere plaat, waarbij we bijvoorbeeld slim hergebruik van data borgen. Dit vereist ook inzet op concrete gebieden zoals een actuele beschreven en beheerde proces- en ICT-architectuur.

Vanuit onze autonomie kunnen wij in ruime mate bepalen hoe de ICT-processen onze organisatie ondersteunen. Toch zijn wij over het algemeen genomen, vanuit het oogpunt van deze processen, maar voor een deel uniek ten opzichte van de andere soortgelijke overheidsorganisaties. En voor dat generieke deel, zonder onze autonomie teniet te doen, liggen er kansen op bestuurlijk, functioneel en technisch vlak om vanuit het collectief onze ambities te realiseren op het gebied van informatiemanagement.

## Begrippenlijst

Begrip	Omschrijving
Algoritme	Een afgebakende set duidelijk gedefinieerde regels om tot een oplossing te komen van een probleem in een beperkt aantal stappen. Onder algoritme kan tevens worden verstaan een vastgelegde volgorde van handelen om een bepaalde taak uit te voeren.
Common Ground	Common Ground beschrijft een flexibel en eenvoudig ingerichte informatievoorziening die een moderne manier van gegevensuitwisseling mogelijk maakt. Hiermee kunnen gemeenten en andere overheidsorganisaties hun bedrijfsvoering en dienstverlening aan burgers ingrijpend verbeteren. En zijn ze beter in staat te voldoen aan de privacywetgeving en maatschappelijke opgaven flexibel op te lossen.
Datasoevereiniteit	Het vermogen om 24/7 toegang te hebben tot de eigen data en om deze te beschermen tegen ongeoorloofde toegang. In feite gaat het erom dat organisaties er zeker van moeten zijn dat ze volledig onafhankelijk kunnen opereren, zonder het risico op misbruik van gegevens door andere spelers, met name commerciële of staatsorganisaties uit andere landen. Daarbij staat de Europese regelgeving voorop, die de mogelijkheden tot overdracht van persoonsgegevens buiten de Europese Unie beperkt.
Digitalisering	Digitalisering is het digitaal maken van analoge en handmatige processen.
IBD (Informatie Beveiligingsdienst)	De IBD is de sectorale CERT (Computer Emergency Response Team) en ondersteunt gemeenten, gemeentelijke ICT-samenwerkingen, belastingsamenwerkingen en intergemeentelijke sociale diensten bij (dreigende) informatiebeveiligingsincidenten en helpt om incidenten te herkennen en te voorkomen.
ICT en Informatiemanagement	Informatiemanagement richt zich op het organiseren van informatie op basis van informatiebehoefte uit de activiteiten van de organisatie. ICT is een middel waarmee we deze zaken kunnen aanbieden en operationeel kunnen houden: de technische infrastructuur en het beheer van hardware en software. ICT staat voor Informatie- en Communicatie-technologie



<p>Ketenarchitectuur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- KARWEI</li> <li>- Inburgering</li> </ul>	<p>Een ketenarchitectuur beschrijft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de uitgangspunten voor samenwerking en informatie-uitwisseling tussen overheidsorganisaties met behulp van ICT (architectuur) en het inzetten van techniek.</li> <li>• de afspraken die binnen de keten zijn gemaakt voor het uitvoeren van werkprocessen ten behoeve van informatie-uitwisseling en het daarbij inzetten van ICT.</li> </ul> <p>Voor de RSD specifieke ketenarchitecturen: KARWEI, Ketenarchitectuur Werk en Inkomen Ketenarchitectuur Inburgering</p> <hr/> <p>Beide zijn onderdeel van de landelijke NORA, Nederlandse Overheid Referentie Architectuur. Bindende afspraken over interoperabiliteit en kwaliteit van dienstverlening vormen de kern van de NORA.</p>
<p>Kunstmatige Intelligentie (AI)</p>	<p>De technologie waarmee een systeem het menselijk denkvermogen kan nabootsen, zodat zelfstandig bepaalde menselijke taken kunnen worden uitgevoerd.</p>
<p>RPA – Robotic Process Automation</p>	<p>RPA is een technologie om op een laagdrempelige manier repeterende processen te automatiseren. Medewerkers krijgen daarbij een digitale assistent die hen de repeterende taken uit handen kan nemen.</p>
<p>Sourcing / sourcen</p>	<p>Onder sourcen wordt verstaan: het bepalen wat de organisatie zelf doet en wat uitbesteed wordt aan leveranciers. Deze keuzes worden bepaald door vele variabelen zoals geld, tijd, beschikbaarheid, expertise etc.</p>