



# Uitvoeringsagenda digitalisering

2023-2025



gemeente  
Haarlemmermeer

# Inhoud

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1.    | Samen slimmer.....                             | 3  |
| 1.1   | De visie op digitalisering in hoofdlijnen..... | 3  |
| 2.    | Uitvoeringsagenda 2023-2025 .....              | 4  |
| 2.1   | Lopende ontwikkelingen .....                   | 10 |
| 2.2   | De mens centraal.....                          | 10 |
| 2.2.1 | Energietransitie & schaa sprong .....          | 10 |
| 2.2.2 | Klant centraal.....                            | 11 |
| 2.2.3 | Mee kunnen doen.....                           | 12 |
| 2.3   | Datagedreven werken .....                      | 13 |
| 2.3.1 | Informatie op orde.....                        | 13 |
| 2.3.2 | Met en is weten .....                          | 14 |
| 2.3.3 | Digital Twin .....                             | 14 |
| 2.4   | Technologie en ethiek .....                    | 15 |
| 2.4.1 | Digitale & data principes.....                 | 15 |
| 2.4.2 | Privacy.....                                   | 16 |
| 2.4.3 | Wetgeving.....                                 | 16 |
| 2.5   | Digitale volwassenheid .....                   | 17 |
| 2.5.1 | Digitaal bewustzijn.....                       | 17 |
| 2.5.2 | Digitaal leiderschap.....                      | 17 |
| 2.5.3 | Samen ontwikkelen.....                         | 18 |
| 2.6   | Continuïteit bedrijfsvoering.....              | 18 |
| 2.6.1 | Veiligheid op orde.....                        | 19 |
| 2.6.2 | Infrastructuur roadmap .....                   | 19 |

# 1. Samen slimmer

Op 23 maart 2023 is de ‘Visie op digitalisering – Samen slimmer’ vastgesteld door de gemeenteraad. In deze visie beschrijven we wat voor gemeente we willen zijn op het gebied van de inzet van digitalisering en data. De visie laat zien welke trends wij tot 2030 zien ontwikkelen en hoe wij binnen die trends digitalisering en data gaan inzetten om onze dienstverlening verder te ondersteunen. In het raadsvoorstel waarmee de visie aangeboden is, is bepaald dat tweejaarlijks een uitvoeringsagenda door het college wordt vastgesteld. In deze eerste uitvoeringsagenda voor 2023-2025 beschrijven we met welke opgaven en onderwerpen we de komende periode aan de slag gaan, ter ondersteuning van onze dienstverlening.

## 1.1 De visie op digitalisering in hoofdlijnen

De kernboodschap van onze visie op digitalisering is dat we bij het inzetten van digitalisering en data de mens centraal stellen. Menswaardige systemen die menswaardige dienstverlening mogelijk maken. We zien een nauwe relatie tussen digitalisering en dienstverlening. Digitalisering is geen doel op zich, maar zetten we in als middel om onze dienstverlening te ondersteunen.

We omarmen in de visie digitale en data principes waarmee we de mens centraal kunnen stellen:

| Digitale principes  | Data principes   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Digitalisering vraagt democratische besluitvorming</li><li>▪ Van maatschappelijke waarde en ethisch verantwoord</li><li>▪ Organiseren en evalueren voor ethiek, verantwoording en controle</li><li>▪ Transparantie centraal</li><li>▪ Rechten over data geregeld</li><li>▪ Juridische basis op orde</li><li>▪ Toegankelijke, veilige en gedeelde digitale technologie</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inclusief</li><li>▪ Zeggenschap</li><li>▪ Menselijke maat</li><li>▪ Open en transparant</li><li>▪ Legitiem en gecontroleerd</li><li>▪ Van iedereen - voor iedereen</li></ul> |

Met deze principes als kaders gaan we actief invulling geven aan de ambitie om publieke waarden te bewaken die onder druk komen te staan bij de inzet van digitalisering. Dit betreft bijvoorbeeld publieke waarden als privacy, rechtvaardigheid, veiligheid, autonomie en menselijke waardigheid.

In de visie beschrijven we vier trends: ‘overheid: eenvoudig & transparant’, ‘data is overal’, ‘alles wordt slim’ en ‘alles is verbonden’. Binnen deze vier trends zien we een scala aan mogelijke ontwikkelingen langskomen waar we misschien iets mee willen, of zelfs moeten. De visie schetst met deze vier trends een vergezicht, zonder dat het eindpunt echt duidelijk is. Dit geeft ons de vrijheid om binnen de trends die ontwikkelingen te omarmen waarvan wij denken dat deze bijdragen aan onze dienstverlening, en de opgaven waar we voor staan.

Het doel dat we voor ogen hebben met onze visie is om digitalisering zo in te zetten dat onze dienstverlening optimaal aansluit bij de leefwereld van onze inwoners, ondernemers en bezoekers. Daarmee dragen we met digitalisering ook bij aan onze dienstverleningsprincipes: makkelijk, betrouwbaar, menselijk en verbonden.

# 2. Uitvoeringsagenda 2023-2025

**In onze eerste uitvoeringsagenda digitalisering maken we de stap om vanuit de vastgestelde visie digitalisering in te zetten op het vergezicht dat we daarin geschetst hebben. En waarin we tegelijk rekening houden met de lopende ontwikkelingen die vanuit eerdere ambities al op de planning stonden. In lijn met onze visie is de uitvoeringsagenda dynamisch van aard en past zich aan in de tijd, net als onze dienstverlening en onze manier van werken. We behouden zo de flexibiliteit om nieuwe ontwikkelingen daar waar wenselijk te omarmen, en de agenda mee te laten bewegen op de ontwikkelingen.**

Daarbij is onze ambitie om digitalisering op een ‘mensvaardige’ manier in te zetten om onze dienstverlening te verbeteren. Om dat te bereiken zetten we in onze agenda *de mens centraal*. De mens als inwoner, als klant, als cliënt, als bezoeker, als ondernemer. Als het gaat over onze directe dienstverlening, dan zetten we de mens als *klant centraal*. En daar waar we digitalisering inzetten, willen we dat iedereen mee kan blijven doen. We blijven dus inzetten op *mee kunnen doen*.

We kijken ook goed naar de samenhang, wat speelt er in de verschillende domeinen (sociaal, fysiek, interne organisatie), en wat zijn de opgaven waar we in de komende 2 jaar *met digitalisering* echt een bijdrage aan kunnen leveren, die waarde toevoegt aan deze opgaven.

## Dienstverlening

In de uitvoeringsagenda behorende bij onze Visie dienstverlening: makkelijk, betrouwbaar, menselijk en verbonden (2022.000375, hierna visie dienstverlening) staat de mens ook centraal. In de Uitvoeringsagenda Dienstverlening 2023-2024 (7225727, bijlage bij nota van B&W Resultaten dienstverlening 2021-2022 en uitvoeringsagenda dienstverlening 2023-2024, verder uitvoeringsagenda dienstverlening) benoemen we twee hoofdthema’s waar we mee aan de slag gaan: *in één keer goed* en *passende dienstverlening*. Onder deze twee thema’s gaan we met zes concrete onderwerpen aan de slag. De uitvoeringsagenda digitalisering laten we daarbij ondersteunend zijn.

Om tot de juiste passende dienstverlening te komen kijken we goed hoe we vanuit de uitvoeringsagenda digitalisering de onderwerpen *‘We zetten het juiste kanaal in op het juiste moment, ‘We hebben oog voor de menselijke maat’* en *‘We hebben een “ja, mits...” houding’* van de uitvoeringsagenda dienstverlening kunnen ondersteunen. En deze passende dienstverlening willen we in één keer goed doen. Daar gaat digitalisering (ook) bij helpen. De klant staat centraal als we verder gaan met het digitaliseren van onze dienstverlening. De onderwerpen binnen dit thema, *‘Onze dienstverlening is gebruiksvriendelijk’, ‘We zijn goed bereikbaar’* en *‘We bieden hulp waar nodig’* gaan we ook met de inzet van digitalisering ondersteunen, om in één keer tot een goed resultaat te komen.

## Fysiek domein

In het fysieke domein is een behoorlijk aantal grote opgaven gaande. Grote opgaven waar we al middenin zitten, zijn de *energietransitie* en de *schaalsprong*, ofwel de groei van het aantal woningen en daarmee een toename van het aantal inwoners. Ook het besluit om de Noord-Zuidlijn via Schiphol naar Hoofddorp door te trekken, is een opgave waar we rekening mee houden. Bij zowel de schaa sprong als doortrekken van de Noord-Zuidlijn spelen ook *mobiliteit* vraagstukken, waarbij we digitalisering bijvoorbeeld kunnen inzetten om verkeersstromen in goede banen te leiden. Naast deze grote opgaven hebben we te maken met de reguliere *beheeropgaven* in de openbare ruimte. We streven bij het beheer van onze openbare ruimte naar een balans in alle maatschappelijke thema’s en opgaven. Dus naast de energietransitie en de schaa sprong ook aandacht voor klimaatadaptatie, biodiversiteit, een groene leefomgeving, vrijheid van bewegen, sociale veiligheid, participatief inrichten, ruimte in de ondergrond voor kabels en leidingen, et cetera. We beheren ons vastgoed en zorgen voor het juiste onderhoud. We zorgen voor een veilige en leefbare gemeente.

Al deze opgaven groeien mee met de groei van de gemeente. We zetten digitalisering hierbij in om deze opgaven te ondersteunen waar mogelijk, en met name voor het verbeteren van de samenwerking, binnen de organisatie, en met externe partners. Een belangrijke innovatie die we daarbij in opkomst zien komen, is de *'Digital Twin'*. De digital twin gaat ons helpen bij de fysieke opgaven, bijvoorbeeld door inzichtelijk te maken op welke wijze onze plannen interactie met elkaar hebben, en welke gevolgen dit heeft voor de omgeving. Niet onbelangrijk is ook het landelijke besluit om de Omgevingswet per 1 januari 2024 in te voeren. Dit zal in 2023 de nodige inspanning vergen, waarbij we ons in de afgelopen jaren al goed voorbereid hebben.

### **Sociaal domein**

We leggen ook een koppeling met het Algemeen beleidskader sociaal domein 'Meedoen mogelijk maken in Haarlemmermeer' (7340686, verder beleidskader sociaal domein). We zien dat de grote opgaven in het fysieke domein verandering met zich meebrengen voor onze inwoners, ondernemers en bezoekers. We streven ernaar dat de activiteiten die we voor deze grote opgaven ondernemen een positief effect hebben voor al onze inwoners en ondernemers. Een voorbeeld van een sociale opgave die volgt uit deze fysieke opgaven is het voorkomen van 'energiearmoede'. Dit raakt direct aan het doel *'bestaanszekerheid herstellen'* van het beleidskader sociaal domein. In dit beleidskader noemen we de energiecrisis als één van de crisissen die zorgt voor meer aandacht voor bestaanszekerheid.

Ook de schaa sprong raakt aan het sociale weefsel van de samenleving binnen onze gemeente. Hoe we de schaa sprong vormgeven bepaalt mede hoe inwoners hun leven ervaren en hoe gezond dat leven is. De fysieke leef- en woonomgeving draagt bij aan de gezondheid van mensen. Ook hierbij zetten we in op digitalisering om aan één van de doelen uit het beleidskader sociaal domein bij te dragen: *gezond leven makkelijker maken*.

We zien dat mensen die gezond leven en bestaanszekerheid hebben beter in staat zijn om te participeren. In het sociaal domein zetten we daarom ook in op *meedoen stimuleren*, zodat mensen echt in staat gesteld worden om mee te doen voor zover ze kunnen.

### **Ondersteunende digitalisering**

Om al deze opgaven uit de samenleving te ondersteunen gaan we digitalisering en data op steeds meer en diverse gebieden inzetten. We hebben in de afgelopen jaren al de eerste stappen genomen om *datagedreven werken* te omarmen binnen de organisatie. Dat gaan we nog verder uitbouwen binnen een daarvoor in te richten programma. Om veilig en verantwoord met data te kunnen werken moeten we er zeker van zijn dat onze *informatie op orde* is. Dat is daarmee het eerste onderwerp waar we mee aan de slag gaan. Dit biedt ook direct de mogelijkheid om tegemoet te komen aan de vraag om eenvoudiger over de benodigde data te kunnen beschikken. We noemen dit gemakshalve *'meten is weten'*, omdat het sturen met data op verschillende manieren ingezet kan worden, afhankelijk van het domein en de opgave. In het sociaal domein doen we dat met aandacht voor de mens, met als hoofdregel: meet met mate, we gaan alleen 'meten wat ertoe doet'.

De inzet van data maakt het ook mogelijk om de eerdergenoemde digital twin mogelijk te maken. De kwaliteit van de digital twin hangt in grote mate af van de data waarmee deze gevoed wordt. De digital twin wordt pas bruikbaar als de data compleet, accuraat en actueel is. Met de digital twin zetten we daarmee ook direct in op het verbeteren van de samenwerking tussen de verschillende vakdisciplines in het fysieke domein. Dit omdat de benodigde data op verschillende plekken geregistreerd wordt. Collega's zijn immers afhankelijk van elkaars data om tot een bruikbare digital twin te komen.

### **Interne organisatie**

Al deze ontwikkelingen, zowel extern als intern, hebben gevolgen voor onze interne organisatie. We moeten daarom oog hebben voor de *digitale volwassenheid* van de organisatie. Er wordt al op grote schaal gebruik gemaakt van digitale middelen, waar we meestal met "IT" naar verwijzen. We zien echter dat digitalisering verder gaat dan de harde (IT) techniek alleen. Collega's moeten *'digitaal bewustzijn'* gaan ontwikkelen om veilig en verantwoord gebruik te blijven maken van digitalisering en data, en dat op een efficiënte en effectieve wijze. Deze verandering vraagt ook om *digitaal leiderschap*, zowel van de individuele medewerker binnen de eigen rol, als van het management binnen onze organisatie. We gaan deze digitale volwassenheid *samen ontwikkelen*, door betere samenwerking binnen de organisatie en met partners van buiten.

Dat technologie impact heeft op publieke waarden hebben we in onze visie onderkend. Daarom besteden we in de uitvoeringsagenda bewust aandacht aan *technologie en ethiek*. In onze visie hebben we hiertoe een

aantal principes omarmd, zowel *digitale & data principes*. Deze principes helpen ons om het gesprek te voeren over de ethische aspecten van de inzet van technologie en data, naast de al bestaande aandacht voor *privacy*. We koppelen deze principes ook aan alle *wetgeving* die op ons afkomt. Wetgeving die vaak een digitale component kent, bijvoorbeeld in wetgeving die ons verplicht om zoveel mogelijk informatie beschikbaar te stellen voor het publiek. De verplichtingen die daar uit volgen moeten we goed tegen onze principes aanhouden zodat we hier op een veilige en verantwoorde manier invulling aan geven.

Als laatste houden we ook rekening met dat ‘de trein moet blijven rijden’. De *continuïteit van onze bedrijfsvoering* verliezen we niet uit het oog. We zorgen dat de *veiligheid op orde* blijft zodat data en informatie veilig gebruikt blijven worden. En we investeren in onze digitale omgeving met een *infrastructuur roadmap* zodat ook de ‘harde techniek’ optimaal functioneert om onze ambities te ondersteunen. Uiteindelijk draagt dit immers bij aan de beschikbaarheid van onze dagelijkse dienstverlening, van paspoorten verstrekken tot mensen ondersteunen met de juiste zorg.

Op de volgende twee pagina’s vatten we de hierboven beschreven onderwerpen samen in één overzicht en hebben we de volledige lijst met acties die we hiertoe gaan uitvoeren bij de verschillende opgaven gezet. Sommige acties zijn afhankelijk van elkaar en daarom worden deze acties in een bepaalde volgorde uitgevoerd. We gaan niet met alle acties tegelijk van start. De acties die op de lijst staan zullen ook niet allemaal in de looptijd van 2 jaar van deze agenda afgerond zijn. Deels omdat sommige acties (bijvoorbeeld de digital twin) over meerdere jaren opgebouwd gaan worden. En deels omdat het een hele ambitieuze agenda is. Ook zullen wij ervaring moeten opdoen in het werken met een digitalisering agenda en wat we met die werkwijze kunnen realiseren met de beschikbare capaciteit en middelen.



# Uitvoeringsagenda Digitalisering 2023 – 2025

## Innoveren met Digitalisering

“Samen slimmer”

### Datagedreven werken

Informatie op orde

Meten is weten

Digital Twin

### De mens centraal

Klant centraal

Mee kunnen doen

## Agenda Dienstverlening

“Makkelijk, betrouwbaar, menselijk en verbonden”

Passende dienstverlening

In één keer goed

## Opgaven Fysiek Domein

“Een toekomstbestendige leefomgeving waarin het prettig wonen en werken is”

Beheeropgaven

Energietransitie

Schaalsprong

Mobiliteit

## Opgaven Sociaal Domein

“Meedoen mogelijk maken in Haarlemmermeer”

Meedoen stimuleren

Bestaanszekerheid herstellen

Gezond leven makkelijker maken

## Interne Organisatie

“We doen het met zijn allen voor een mooier digitaal Haarlemmermeer”

### Digitale volwassenheid

Digitaal bewustzijn

Digitaal leiderschap

Samen ontwikkelen

### Technologie en ethiek

Digitale & data principes

Privacy

Wetgeving

### Continuïteit bedrijfsvoering

Veiligheid op orde

Infrastructuur roadmap

# Actie overzicht uitvoeringsagenda digitalisering 2023 – 2025

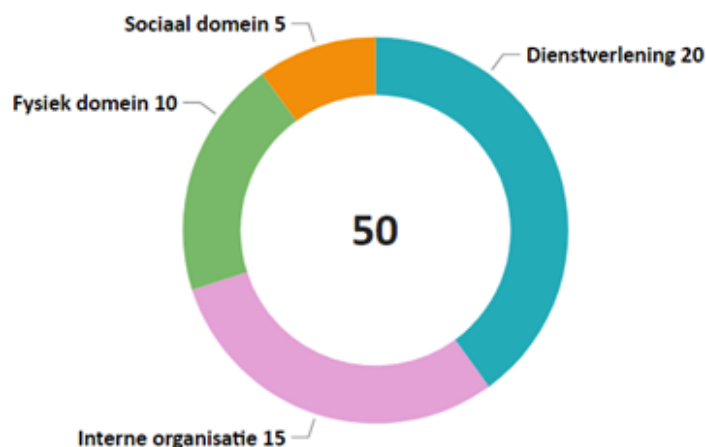
## Nieuwe acties in deze uitvoeringsagenda

- We ontwikkelen een data platform met daarin relevante informatie voor onder andere de energietransitie en het meetsysteem van het sociale domein.
- We onderzoeken de mogelijkheden om met data verkeersroutes te sturen. Dit doen we samen met omliggende gemeentes en wegbeheerders.
- We ondersteunen het implementatie plan voor de kanaalstrategie. We richten ons hierbij op zaken die belangrijk zijn voor de ondersteuning van de klant.
- We richten een persoonlijke onlinepagina 'Mijn Haarlemmermeer' in waarmee onze inwoners toegang krijgen tot informatie die we over hen hebben vastgelegd.
- We starten met een onderzoek waarin vastgesteld wordt welke instrumenten er nodig zijn om met betrouwbare data besluiten te kunnen nemen.
- We zorgen dat overal in de organisatie helder is hoe veilig met informatie om te gaan.
- We onderzoeken de mogelijke toepassingen van een digital twin en de manier waarop we deze in kunnen zetten voor de opgaven in de fysieke leefomgeving.
- We ontwikkelen instrumenten waarmee de omarmde principes een vast onderdeel worden van onze werkwijze voor de inzet van digitalisering en data.

- We gaan kansen en bedreigingen van Artificial Intelligence onderzoeken.
- We zorgen ervoor dat de instrumenten die de AVG voorschrijft tijdig en adequaat gebruikt worden.
- We sluiten aan bij het centrale algoritmeregister voor overheden.
- We ontwikkelen een actieplan gericht op een steeds meer digitale en datagedreven manier van werken en dienstverlening.
- We zorgen dat er een opleiding curriculum komt voor medewerkers om zich deze 'digitale manier van werken' eigen te maken.
- We maken 'digitaal leiderschap' onderdeel van het leiderschap ontwikkeling programma.
- We zetten in op het gebruik maken van de kennis die beschikbaar is in de netwerken waar we onderdeel van uitmaken.
- We stellen een aparte agenda 'Digitaal veilig Haarlemmermeer' op die in gaat op zaken als governance en die het beleidskader rondom informatiebeveiliging gaat actualiseren.
- We starten een onderzoek hoe we ons datacenter naar de cloud kunnen brengen, zodat we steeds minder infrastructuur in eigen beheer hebben.

## Aantal lopende ontwikkelingen opgenomen in deze uitvoeringsagenda

Stand 30 augustus 2023



## Kleuren legenda

- Innoveren met digitalisering
- Agenda Dienstverlening
- Opgaven Sociaal Domein
- Opgaven Fysiek Domein
- Interne Organisatie

## 2.1 Lopende ontwikkelingen

Om invulling te geven aan de visie voor de komende 2 jaar moeten we eerst strategische keuzes maken. Omdat de inzet van digitalisering een 'rijdende trein' betreft, hebben we zeker in deze eerste uitvoeringsagenda gekeken hoe we de visie combineren met al bestaande ontwikkelingen die gaande zijn waaronder projecten die reeds lopen. We hebben keuzes moeten maken om met de inzetbare capaciteit, zowel qua mensen als beschikbare financiële middelen, de voortgang van de belangrijkste bestaande initiatieven en lopende projecten te waarborgen. Daaraan is een aantal nieuwe activiteiten toegevoegd die recht doen aan de visie.

De grafiek op de vorige pagina maakt inzichtelijk hoeveel van de lopende projecten en initiatieven we hebben opgenomen in de uitvoeringsagenda. Het mag duidelijk zijn: de hoeveelheid aan wat er al is, heeft grote impact op wat we nu nieuw toe kunnen voegen aan de uitvoeringsagenda. Hierbij hebben we afgewogen wat de inschatting is van wat binnen twee jaar opgeleverd kan worden en welke lopende projecten en initiatieven bijdragen aan de visie.

We hebben dus een keuze gemaakt in welke lopende projecten en relevante initiatieven we opnemen in de uitvoeringsagenda. Dat betekent dat voor deze eerste agenda ook een aantal initiatieven in eerste instantie niet zijn opgenomen. Deze initiatieven blijven wel in beeld, zodat we hier mee aan de slag kunnen op het moment dat de capaciteit het toelaat.

## 2.2 De mens centraal

De komende jaren zien we grote uitdagingen op ons afkomen waar onze gemeente, onze inwoners, onze ondernemers, organisaties en bezoekers mee te maken krijgen. De energietransitie is daar een belangrijk voorbeeld van. Voor onze gemeente is de 'schaalsprong' een ander goed voorbeeld op lokaal niveau en in lijn met de landelijke ambities. De ambitie om 20.000 woningen te bouwen in de periode tot 2040 is stevig en vraagt om goed inzicht in waar we wat willen en kunnen bouwen. Waarbij we ook rekening moeten houden met het doortrekken van de Noord-Zuidlijn naar Hoofddorp.

Om, ook als het over digitalisering gaat, de mens niet uit het oog te verliezen in de ondersteuning van deze opgaven zetten we het thema 'de mens centraal' prominent bovenaan onze uitvoeringsagenda digitalisering. We geven hier concreet invulling aan door goed te kijken hoe de mens met ons als gemeente te maken krijgt: als 'klant', bijvoorbeeld voor het verkrijgen van een reisdocument, een vergunning, een uitkering of een hulptraject. En als inwoner of ondernemer die mee kan doen, mee kan praten, mee kan denken in onze gemeente over zaken die dicht bij hen staan en op deze wijze goed kan participeren.

### 2.2.1 Energietransitie & schaalsprong

De energietransitie heeft gevolgen voor mensen, zowel in fysieke zin (aanpassingen aan de energievoorzieningen) als in sociale zin (blijft energie beschikbaar en betaalbaar). Op basis van het raadsvoorstel 'Programmatische aanpak Energietransitie Haarlemmermeer' (2019.0037699) pakken we een aantal activiteiten op om te voldoen aan de ambities die we landelijk en lokaal omarmd hebben. In de nota 'Actualisatie Programma Energietransitie 2022-2026' (2022.0002591) zijn de ambities nog iets verder aangescherpt.

In de actualisatie beschrijven we negen focusprojecten voor de periode 2022 – 2026. Een van die focusprojecten is 'ondersteuning kwetsbare groepen'. Met dit focusproject realiseren we dat iedereen mee kan doen aan de energietransitie, en wie dat nodig heeft geholpen wordt door het Energieloket Haarlemmermeer en/of de Energiebank. Verder willen we ervoor zorgen dat de groei van zonnepanelen op daken aanhoudt, waarbij we oog hebben voor zowel doelgroepen die achter dreigen te blijven, net als bepaalde dakoppervlakken die niet optimaal ingezet worden. En we gaan windturbines plaatsen, door een gesprek met belanghebbenden aan te gaan over waar die windturbines komen te staan. Deze drie focusprojecten leveren al een complexe puzzel op, waarvoor we actuele relevante informatie nodig hebben om de juiste keuzes voor het heden en de toekomst te kunnen maken.

### Mobiliteit

De data die we verzamelen over het gebruik van de weg en het verkeer is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Geanonimiseerde data, zoals ‘floating car’ data, biedt ons inzicht in gereden snelheden. Er is steeds meer data beschikbaar over wegwerkzaamheden, toegestane snelheden en afsluitingen. Tegelijkertijd raakt de weggebruiker steeds meer gewend aan het gebruik van de digitale routeplanner. Bij onbekende bestemmingen of verdere reizen werden digitale routeplanners al vaker gebruikt. Het toenemende inzicht in obstakels op de route zorgt dat ook voor de gebruikelijke woon-werkroute steeds vaker de navigatie wordt aangezet. Dit biedt ons optimale kansen om te sturen. De gemeente heeft recent het Verkeersstructuurplan Nieuw-Vennep (7366817, 2023) vastgesteld. Samen met het Verkeersstructuurplan Badhoevedorp (2020.0000444) zijn er nu twee plannen die keuzes aangeven voor de netwerken. Ze spreken de ambitie uit om doorgaand verkeer zo goed mogelijk te faciliteren op bepaalde hoofdroutes. In de centra van dorpen en de stad wordt juist gekozen voor meer ruimte voor langzaam verkeer en bestemmingsverkeer met lagere snelheden. Digitaal sturen in routenetwerken, de juiste stromen voorrang verlenen en via voorspellende algoritmes de doorstroming optimaliseren, helpt bij het bereiken van een gemeente waarin het prettig bewegen is voor alle verkeergebruikers.

**We ondernemen de volgende nieuwe acties:**

- We ontwikkelen een data platform waarin alle relevante informatie beschikbaar is voor de fase waarin de energietransitie zich bevindt. Dit data platform biedt de mogelijkheid om met scenario's te werken, bijvoorbeeld door te kijken wat de gevolgen zijn als we ergens windturbines plaatsen, of alleen zonnepanelen op daken toestaan en niet op de grond.
- In dit data platform nemen we ook de relevante data op die nodig is om energiearmoede te voorspellen en daarmee te voorkomen.
- We onderzoeken de mogelijkheden om via digitalisering en data verkeersroutes te sturen. Dit doen we samen met omliggende gemeentes en wegbeheerders. We onderzoeken bijvoorbeeld het inzetten van digitale routeplanners, het gebruik van intelligente verkeersregelininstallaties (IVRI) en het inzetten op het gebruik van specifieke apps die communiceren met de verkeersregelininstallatie.

**Lopende ontwikkelingen die bijdragen aan dit onderwerp:**

- Ontwikkelen van een dashboard ter ondersteuning van de energietransitie.
- Vervangen van een in eigen beheer ontwikkeld vergunningensysteem door een toekomst vaste standaard marktoplossing.
- Met gemeenten en leverancier gezamenlijk ontwikkelen van een oplossing voor digitale samenwerking met woningcorporaties.

### 2.2.2 Klant centraal

Mensen die contact opnemen met de gemeente, zoals inwoners, ondernemers en organisaties, kunnen dat doen op verschillende manieren. Bijvoorbeeld door informatie op te zoeken op een website, online formulieren in te vullen of een gesprek te voeren aan de balie.

Het gebruik van verschillende kanalen heeft voordelen: we kunnen een specifiek kanaal kiezen voor een bepaalde dienst en doelgroep. Op die manier kunnen we als gemeente het contact effectiever en efficiënter maken. Maar er zijn ook uitdagingen. Er zijn meer kosten voor het onderhoud en de inzet van meerdere kanalen. Het beheren van deze kanalen wordt ook complexer. Bovendien verandert het gedrag van onze inwoners: zij gebruiken steeds meer verschillende kanalen naast elkaar. Ze hebben ook verschillende voorkeuren en vaardigheden op het gebied van kanalen, inclusief digitale vaardigheden. Zij verwachten een soepele klantervaring die aansluit bij hun behoeften, zonder daarbij verwezen te worden van het ene naar het andere kanaal.

Het is belangrijk om goed na te denken over hoe we onze kanalen gebruiken om contact te hebben met inwoners en ondernemers, zowel nu als in de toekomst. Een strategie voor klantcontact helpt ons daarbij. Dit is een plan om te bepalen welke contactkanalen (zoals de balie, de telefoon en de website) we wanneer gebruiken om onze dienstverlening zo passend mogelijk te maken.

**We ondernemen de volgende nieuwe acties:**

- We ondersteunen het implementatieplan dat voor de kanaalstrategie is vastgesteld. We richten ons hierbij op de techniek die belangrijk is voor de ondersteuning van de klant en de onderliggende werkprocessen. Het aanbod aan mogelijkheden om tot integraal klantcontact te komen, is omvangrijk. We halen kennis en ervaring op bij collega-gemeenten en maken keuzes om een integrale benadering van klantcontact in Haarlemmermeer mogelijk te maken.

#### **Lopende ontwikkelingen die bijdragen aan dit onderwerp:**

- Inzetten van het juiste kanaal op het juiste moment.
- Implementeren en inrichten van een Klant Interactie Service Systeem.
- Verbeteren telefonische bereikbaarheid.
- Migreren van elektronische formulieren naar een toekomst vaste oplossing.
- Uitbreiden dienstverlening met videobellen.
- Meten en analyseren dienstverleningskwaliteit en klantentevredenheid.
- Doorontwikkeling digitale ondersteuning Samenlevingszaken.
- Vernieuwen digitale ondersteuning van het klachtenmeldpunt.
- Vernieuwen website publicatie onderzoeken.
- Vernieuwen subsites van de gemeentelijke website.
- Digitaal portaal voor de inwoner Samenlevingszaken.
- Doorontwikkeling digitale ondersteuning Jeugd en Wmo.
- Vernieuwing van het Klantafsprakensysteem.
- Betaalmogelijkheid bij inlichtingen bouwvergunningenarchief.
- Vereenvoudigen parkeren bezoekers op locatie Beukenhorst.
- Verder ontwikkelen van de InforMEER website van de gemeente.

### **2.2.3 Mee kunnen doen**

Als we het hebben over mee kunnen doen in de samenleving, dan zien we dat dit thema in verschillende vormen terugkomt voor onze inwoners en ondernemers. Met digitalisering ondersteunen we waar mogelijk deze verschillende vormen.

Voor onze primaire dienstverlening loopt het onderwerp mee kunnen doen als een rode draad door de uitvoeringsagenda dienstverlening. Dat kan ook niet anders. Om een dienstverlening te realiseren die aansluit op de behoeften van inwoners, ondernemers en organisaties is het belangrijk dat we hun behoeften en wensen kennen. Deze vorm van mee kunnen doen gaat over de (mate van) *invloed* die mensen hebben op hoe wij als gemeente *onze dienstverlening inrichten*.

Een andere vorm van mee kunnen doen zien we in het fysieke domein, bijvoorbeeld in de vorm van de Omgevingswet (ingangsdatum 1 januari 2024). Deze wet verplicht *participatie* in sommige gevallen, bijvoorbeeld in het geval van grote programma's en bij het opstellen of aanpassen van een omgevingsplan. In andere gevallen stimuleert de Omgevingswet participatie, bijvoorbeeld in het geval van vergunningen. Aanvragers van vergunningen worden gestimuleerd om hun omgeving te betrekken bij hun plannen. En de Omgevingswet stimuleert overheden om tijdig extra aandacht aan participatie te besteden bij vraagstukken over de fysieke leefomgeving. Door de zogenoemde kennisgevings- en motiveringsplicht zijn overheden ook verplicht participatie in te richten op basis van hun eigen participatie- en inspraakverordening. Deze vorm van mee kunnen doen gaat over de *inbreng* die mensen hebben hoe de *fysieke buitenruimte wordt ingericht*, en de mogelijkheid om hierover *mee te denken en praten*.

In het sociaal domein gaat mee kunnen doen (participatie) ook over *mee mogen doen* (emancipatie). Zo is laaggeletterdheid een voorbeeld van een drempel om te kunnen participeren waar we in onze dienstverlening rekening mee houden. Deze vorm van mee kunnen doen gaat dus over *mee mogen doen* in de samenleving, door de leefwereld van de inwoner centraal te stellen. In het beleidskader sociaal domein benoemen we dit onder het doel *meedoen stimuleren*.

#### **We ondernemen de volgende nieuwe actie:**

- We richten een persoonlijke onlinepagina 'Mijn Haarlemmermeer' in waarmee onze inwoners toegang krijgen tot informatie die we over hen hebben vastgelegd, zoals gemaakte contactafspraken en

lopende aanvragen. Maar ook met informatie uit de basisregistraties die we wettelijk verplicht onderhouden, bijvoorbeeld met persoonsgegevens. En met informatie over zaken die relevant zijn voor de betreffende inwoner, zoals regelingen die we hebben afgesproken voor zorg, ondersteuning en inkomensaanvragen.

**Lopende ontwikkelingen die bijdragen aan dit onderwerp:**

- Toetsen en aanpassen van websites waar de gemeente bij betrokken is, op privacy, security, toegankelijkheid en archivering.
- Implementeren van tooling die bijdraagt aan heldere taal in zowel online als offline teksten.

## 2.3 Datagedreven werken

In onze visie beschrijven we aan de hand van vier trends wat we op ons af zien komen vanuit de buitenwereld. Van een eenvoudige en transparante overheid, tot data die overal is, tot slimme technologie en mensen, tot een wereld waarin alles en iedereen verbonden is. Dit brengt de nodige kansen met zich mee, maar ook risico's. We omarmen in deze uitvoeringsagenda een van deze kansen en gaan de hiermee gepaard gaande risico's zoveel mogelijk inperken.

Een datavraagstuk is nooit alleen technisch, juridisch of ethisch, maar altijd een samenspel en die aspecten zijn communicerende vaten. In het programma Datagedreven werken kiezen we voor een integrale aanpak waarbij we de samenhang tussen de mens, de data en de systemen vormgeven. Het programma Datagedreven werken kent drie inhoudelijke thema's die samen bijdragen aan het overkoepelende doel: toewerken naar een organisatie waarin het nemen van besluiten met data ondersteund wordt. De volgende doelstellingen worden voorzien in de groei naar een volwassen dataorganisatie:

- *Veilig werken en delen data:* het realiseren van een datalandschap met betrouwbare data voor het verbeteren van de informatievoorziening gericht op goede gebruikservaring.
- *Versterken databewustzijn:* vergroten van het vertrouwen in data om succesvol datagedreven besluiten te nemen daar waar de grootste impact gemaakt wordt.
- *Werken aan een dataorganisatie:* het opzetten van een passende data governance organisatie waarbij duidelijk is hoe we omgaan met onze data en de benodigde rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in alle lagen van de organisatie.

**We ondernemen de volgende nieuwe actie:**

- We starten met een vooronderzoek waarin vastgesteld wordt welke instrumenten er nodig zijn om met betrouwbare data besluiten te kunnen nemen om deze in de realisatiefase te implementeren in onze organisatie. Het vooronderzoek richt zich op het vormgeven van een passende technische data-omgeving, en hoe we als organisatie bewust en verantwoord omgaan met data. In de uitvoering van het vooronderzoek volgen we onderstaande drie projectlijnen:
  - Onze technische omgeving: het datalandschap
  - Bewust omgaan met data
  - Verantwoordelijkheden en datageletterdheid

### 2.3.1 Informatie op orde

Het is duidelijk dat onze uitvoeringsagenda sterk op data en informatie leunt. Dat is praktisch gezien niet vreemd, als we kijken naar de vier trends uit onze visie. Met zo'n grote rol voor data en informatie is het zaak ervoor te zorgen dat deze op orde zijn. Als we beleid en keuzes meer en meer gaan baseren op data, dan moeten we ervoor zorgen dat de data daarvoor geschikt is.

We onderkennen hierbij dat informatie op orde brengen en houden een continu proces is dat verder reikt dan alleen de gebruikte technologische oplossingen. Informatie op orde gaat net zo goed over ons volwassenheidsniveau als het gaat over data-, informatie- en gegevensmanagement. En het gaat over een stuk cultuur en leiderschap om het belang te onderkennen van de noodzaak om informatie op orde te houden, en

hier actief op te sturen (governance). Als laatste gaat het ook over waar in de organisatie met welke informatie wordt omgegaan, waarvoor en door wie.

**We ondernemen de volgende nieuwe actie:**

- We gaan ervoor zorgen dat de manier waarop we met informatie om dienen te gaan overal in de organisatie helder is. We zetten in op zaken als positionering van de verschillende rollen rondom informatie, opstellen van beleid hoe we met informatie werken, vaststellen van processen en beheersplannen om de levenscyclus van informatie te ondersteunen, en sturing in te richten om ervoor te zorgen dat op de juiste manier met informatie wordt omgegaan.

**Lopende ontwikkelingen die bijdragen aan dit onderwerp:**

- Vervangen van het zaak- en archiefsysteem.
- Vereenvoudigen informatieopslag intranet van de gemeente en verbeteren vindbaarheid van informatie nodig voor dienstverlening.
- Bepalen welke informatie tot welke beveiligingsklasse behoort zodat deze informatie correct wordt behandeld.
- Vervangen van in eigen beheer ontwikkelde koppelingen tussen verscheidene basisregistraties door standaard koppelingen.
- Implementeren verplichte tekenstandaard bij grond-, weg- en waterbouw projecten.

### 2.3.2 Meten is weten

Een uitspraak die we allemaal kennen. In het fysiek domein niet aan te ontkomen, zo meten landmeters percelen en vlakken op, zodat we weten waar een weg of woonwijk exact komt te liggen. Ook voor onze dienstverlening vinden we meten belangrijk, zowel kwantitatief als kwalitatief, met name als het gaat over onze telefonische bereikbaarheid, het verbeteren van de brieven die we uitsturen, en onze digitale toegankelijkheid. In onze uitvoeringsagenda dienstverlening schrijven we dat we de komende jaren beginnen met het monitoren van deze drie onderwerpen. We gaan meten of de door ons ingezette activiteiten een positief effect hebben op de verbetering van dienstverlening op de drie genoemde onderwerpen.

Ook in het sociaal domein willen we meten zodat we kunnen volgen of we onze doelen behalen. De ambitie is om een meetsysteem te ontwikkelen die dit ondersteunt. In het sociaal domein willen we meer gaan werken met kwalitatieve informatie, waaronder ervaringskennis van onze inwoners en professionals. Hiernaast zal sprake zijn van een beperkte set met kwantitatieve indicatoren. Als uitgangspunt hebben we in het beleidskader sociaal domein opgenomen: meet met mate, niet alles wat ertoe doet is meetbaar en niet alles wat meetbaar is doet ertoe.

**We ondernemen de volgende nieuwe actie:**

- In het nog te ontwikkelen data platform nemen we de relevante (kwantitatieve) data op die nodig is om het meetsysteem van het sociaal domein te ondersteunen. En we nemen de data op die nodig is om de 3 onderwerpen die in de uitvoeringsagenda dienstverlening als belangrijkste verbeterpunten zijn aangemerkt te kunnen monitoren, en hierover te kunnen rapporteren.

### 2.3.3 Digital Twin

In de visie op digitalisering geven we de 'digital twin', of 'digitale tweeling' in het Nederlands, als voorbeeld van een innovatie die in opkomst is. Een digital twin is een digitale, driedimensionale weergave van de werkelijke objecten en gebieden in de fysieke buitenruimte. De digital twin bevat zo veel mogelijk kenmerken van de objecten en gebieden, zowel fysieke als andere kenmerken (bijvoorbeeld eigenaarschap, onderhoud status, et cetera). Een digital twin biedt de mogelijkheid om simulaties te doen en scenario's door te rekenen, zodat slimme keuzes kunnen worden gemaakt op basis van data. Een voorbeeld hiervan is de simulatie van verschillende scenario's om de verkeersdoorstroom in een bepaald gebied te meten. Zo kan bijvoorbeeld worden bepaald op welk tijdstip het minste verkeersoverlast wordt veroorzaakt wanneer een weg moet worden opgebroken. En voor de schaa sprong is het bijvoorbeeld belangrijk om te weten waar we gaan bouwen, wat voor soort woningen en bedrijfslocaties we gaan bouwen, en hoe we deze nieuwe wijken gaan ontsluiten en welk effect dit heeft op de bestaande locaties en infrastructuur.

Naast het visuele beeld wat een digital twin kan schetsen kan dit innovatieve middel ook ingezet worden voor de energietransitie en het voornemen om de Noord-Zuidlijn door te trekken naar Hoofddorp. Een digital twin gaat ons helpen om beter onderbouwde keuzes te maken en een integrale afweging te maken waarbij aandacht is voor alle relevante aspecten en onbedoelde neveneffecten. Hiermee kunnen we het gesprek met inwoners en ondernemers beter voeren, en uiteindelijke keuzes beter uitleggen. Tegelijk versterkt het de mogelijkheden voor inwoners en ondernemers om mee te denken en praten over de inrichting van onze gemeente. Zo werken we samen aan een gezonde, duurzame en veilige leefomgeving.

**We ondernemen de volgende nieuwe actie:**

- We onderzoeken de mogelijke toepassingen van een digital twin en de manier waarop we deze in kunnen zetten voor de opgaven in de fysieke leefomgeving. We gaan na wat de mogelijkheden zijn om de digital twin te ontwikkelen en maken daarbij waar mogelijk gebruik van al bestaand kaartmateriaal, zoals bomen en parkeerzones. We ontwikkelen de digital twin in fasen en gaan deze steeds verder vullen met nieuwe kaartlagen.

**Lopende ontwikkelingen die bijdragen aan dit onderwerp:**

- Ontwikkelen van een integrale ruimtelijke kaart met alle projecten en werkzaamheden in de fysieke buitenruimte van onze gemeente.

## 2.4 Technologie en ethiek

In onze visie op digitalisering beschrijven we de kansen en de risico's die digitalisering met zich meebrengt. Dat de risico's steeds beter in beeld komen, zorgt ervoor dat we deze ook steeds beter begrijpen. We omarmen in de visie een aantal principes om de risico's te verkleinen. De principes helpen ons om het gesprek te voeren over de vraag *'willen we het'* als het gaat over de inzet van digitalisering en data voor onze dienstverlening. Deze *'willen we het'* vraag helpt om over de ethische aspecten van digitalisering en data na te denken en hier het gesprek over te voeren.

De principes bieden een mooie balans om enerzijds die open en transparante overheid te worden die we voor ogen hebben (principe *transparantie centraal*) en aan de andere kant publieke waarden als privacy, autonomie en menselijke waardigheid te borgen. Daarbij is het principe *van maatschappelijke waarde en ethisch verantwoord* het leidende principe voor de uitvoering in de gemeentelijke organisatie terwijl het principe *organiseren en evalueren voor ethiek, verantwoording en controle* voor ons als bestuur het leidende principe is.

### 2.4.1 Digitale & data principes

In onze visie omarmen we zeven digitale principes en zes data principes. Door deze principes actief toe te passen gaan we naast het beantwoorden van de vragen *'kan het'* en *'mag het'* ook de vraag *'willen we het'* beantwoorden. Deze ethische vraag is de manier waarmee we de publieke waarden gaan borgen, op een meer bewuste wijze.

Als één innovatie op dit moment veel in het nieuws is dan is het wel *Artificial Intelligence (AI)*. De ontwikkeling van AI gaat enorm snel, en is voor het brede publiek laagdrempelig toegankelijk, dus ook voor medewerkers in onze organisatie. Voor AI ruimen we dan ook een apart plekje in op de agenda, omdat deze ontwikkeling zowel verweven zit in systemen waar we gebruik van maken en als losstaande functionaliteit op steeds meer plekken te vinden en gebruiken is. Voor AI geldt daardoor dat we de principes *'handen en voeten'* moeten geven, zodat onze medewerkers de implicaties begrijpen van het gebruik van op AI gebaseerde tools.

**We ondernemen de volgende nieuwe acties:**

- We ontwikkelen instrumenten waarmee de omarmde principes een vast onderdeel worden van onze werkwijze voor de inzet van digitalisering en data. Deze instrumenten helpen ons om continu het gesprek te voeren en te komen tot de juiste ethische afweging om iets dat kan en mag ook vanuit de *'willen we dit'* vraag te beantwoorden. We sluiten hierbij de juiste (externe) belanghebbenden aan. De instrumenten gebruiken we ook om verantwoording te kunnen afleggen, en toezicht mogelijk te maken. Onderdeel hiervan is ook de inzet van een mogelijk in te richten *'ethische commissie'*.

- We gaan de kansen en bedreigingen van de mogelijkheden die Artificial Intelligence biedt onderzoeken en het bewustzijn van medewerkers op dit onderwerp verhogen.

#### 2.4.2 Privacy

De publieke waarde *privacy* borgen we al bewust, mede doordat dit door de *Algemene Verordening Gegevensbescherming* (AVG) wordt opgelegd. De ervaringen die we met privacy hebben opgedaan willen we gebruiken om nu breder een volgende stap te gaan zetten, door de *'mag het'* vraag te verbreden naar een vraag die meer van de mogelijkheden uitgaat. En deze insteek voor privacy willen we voor alle publieke waarden gaan toepassen. De *'willen we het'* vraag wordt dan dus nog breder en omsluit alle waarden: *'hoe kunnen we digitalisering en data inzetten op een manier die publieke waarden borgt?'* Met deze vraag kunnen we naast privacy ook de andere publieke waarden borgen die onder druk komen te staan bij de inzet van digitalisering en data: *autonomie, veiligheid, controle over technologie, menselijke waardigheid, rechtvaardigheid en machtsverhoudingen.*

De *'willen we het'* vraag maakt de blik op privacy daarmee een stuk breder. In de instrumenten die we gaan ontwikkelen voor de omarmde principes zullen we dat uitwerken. Tegelijk willen we de aandacht voor privacy ook verder versterken. Daarvoor bouwen we ook verder aan de bestaande privacy praktijk.

##### **We ondernemen de volgende nieuwe actie:**

- We zorgen ervoor dat de instrumenten die de AVG voorschrijft tijdig en adequaat gebruikt worden. Met in het bijzonder aandacht voor de vulling van het *verwerkingsregister* en de inzet van *data protection impact assessments* (DPIA). Hierbij leggen we de verantwoordelijkheid om continu aandacht te hebben voor privacy daar neer waar deze hoort: bij alle afdelingen en bij alle medewerkers.

#### 2.4.3 Wetgeving

Een overheid die steeds eenvoudiger en transparanter wil werken is één van de trends die we in de visie op digitalisering beschrijven. Dat dit geen loze woorden zijn, zien we aan alle wetgeving die op ons afkomt, ook als gemeente. De meest bekende en in het oog springende hierbij zijn de Omgevingswet en de Wet open overheid (Woo). De ambities die deze wetten met zich meebrengen, kunnen we als rode draad door deze hele uitvoeringsagenda terugvinden. Bijvoorbeeld hoe de wet het eenvoudiger gaat maken om een vergunning aan te vragen voor activiteiten in de fysieke buitenruimte, wat bijvoorbeeld bij de energietransitie weer gaat helpen. Of hoe de wet ons dwingt om onze informatie op orde te hebben, die ligt immers ten grondslag aan het gemak waarmee inwoners en ondernemers hun aanvraag kunnen doen.

##### **We ondernemen de volgende nieuwe actie:**

- We sluiten aan bij het centrale algoritmeregister voor overheden en zorgen dat in het eerste kwartaal van 2024 de door ons gebruikte algoritmen in dit register zijn opgenomen. Hiermee geven we ook direct een concrete invulling aan een van de digitale principes, 'transparantie centraal'. Een van de sub principes is 'algoritmen en sensoren die wij inzetten in de openbaar toegankelijke ruimte, worden geregistreerd in een algoritme- en sensorenregister.'

##### **Lopende ontwikkelingen die bijdragen aan dit onderwerp:**

- Implementeren actieve openbaarmaking van informatie (Wet open overheid).
- Vereenvoudigen van het anonimiseren van documenten die proactief geopenbaard moeten worden (Wet open overheid).
- Implementeren van archiveren van omgevingsplannen en toepasbare regels (Omgevingswet).
- Implementeren wijzigingen naar aanleiding van de Wet digitale overheid.
- Implementeren wijzigingen naar aanleiding van de Europese verordening 'Single Digital Gateway'.
- Implementeren wijzigingen naar aanleiding van de Wet kwaliteitsborging voor het bouwen.
- Toekomstbestendige digitale ondersteuning van team Leerplicht.

## 2.5 Digitale volwassenheid

Digitalisering brengt meer met zich mee dan alleen de techniek die iets mogelijk maakt. De techniek moet ingepast worden in de processen en werkwijze van de onderdelen van de organisatie die er mee werken. Medewerkers moeten leren om zich de nieuwe techniek eigen te maken. We zien hierbij een mooie kans ontstaan door jong talent aan te trekken die nieuwe kennis en vaardigheden met zich meebrengen. Deze brengen de nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden over op medewerkers die al wat langer werkzaam zijn. Het omgekeerde gebeurt daarbij ook, naast het traditioneel 'jong leert van oud' stimuleren we zo actief 'oud leert van jong'. Waar we in onze dienstverlening de mens centraal zetten doen we dat ook voor onze medewerkers in welke rol of hoedanigheid dan ook. Onze systemen en processen moeten bijdragen aan een 'mensvaardige dienstverlening' zowel voor inwoners en ondernemers als voor onze eigen medewerkers.

Dit vraagt om een 'digitale volwassenheid' op meerdere plekken in de organisatie. Om te beginnen is er 'digitaal bewustzijn' nodig, zodat medewerkers begrijpen welke mogelijkheden digitalisering hen biedt in hun rol. Het vraagt ook om leiderschap dat de mogelijkheden van digitalisering omarmd, en onze medewerkers de ruimte biedt om zich hierin te bekwaamen. En het vraagt om personeelsbeleid dat met het oog op de toekomst beschrijft wat er nodig is qua opleiding en (om)scholing van zowel zittende als nieuwe medewerkers. Waarbij we steeds voor ogen houden dat voor mensvaardige dienstverlening onze mensen de grootste succesfactor zijn en dat in hen investeren daarom de beste investering is die we kunnen doen.

### **We ondernemen de volgende nieuwe actie:**

- We ontwikkelen een actieplan gericht op een steeds meer digitale en datagedreven manier van werken en dienstverlening. Dit plan vormt de leidraad waarmee in de komende jaren de rollen, benodigde kennis, eigenaarschap en leiderschap zich verder dienen te ontwikkelen, om de digitale volwassenheid van de organisatie in de breedte en diepte te laten groeien. Het hiervoor benodigde opleidings-, trainings- en (om)scholingsaanbod maakt onderdeel uit van dit plan.

### 2.5.1 Digitaal bewustzijn

Digitalisering heeft in de afgelopen jaren een enorme vlucht genomen. Waar we in het verleden nog konden volstaan met het introduceren van een nieuw systeem en de medewerkers opleiden zodat ze ermee konden werken zien we nu dat de afhankelijkheden, samenhang en complexiteit van de digitale omgeving steeds verder toenemen. Van medewerkers wordt verwacht dat ze 'zien' dat er in een 'keten' gewerkt wordt, en dat collega's van elkaar afhankelijk zijn om een product of dienst te kunnen leveren. De wereld is groter dan 'het eigen bureau'. Digitalisering gaat nu veel meer over een manier van denken en werken, en niet langer over IT alleen.

### **We ondernemen de volgende nieuwe actie:**

- We zorgen ervoor dat er een opleiding/scholing curriculum komt dat medewerkers snel in staat stelt om zich deze 'digitale manier van werken' eigen te maken. Voor bestaande medewerkers van wie de functie gaat verdwijnen wordt de mogelijkheid geboden om zich te laten scholen tot een discipline waarvan we weten dat we als organisatie daar de komende jaren op in moeten gaan zetten.

### 2.5.2 Digitaal leiderschap

De digitaliseringsopgave waar we voor staan, vraagt van al onze medewerkers een inspanning om zich de veranderende manier van werken en nieuwe technologische mogelijkheden eigen te maken. Daarbij gaat digitalisering de gehele organisatie aan. Ondanks dat we allemaal digitale technologie gebruiken, kunnen we niet verwachten dat iedereen dat zomaar 'even' oppakt. Digitalisering vraagt inzet van een ander soort leiderschap in de organisatie namelijk om richting te geven en slimme keuzes te maken over digitalisering en ook aanpasbaar (adaptief) te zijn. Veranderingen gaan snel en daarom moeten we als organisatie wendbaarder worden en blijven.

Dit 'digitale leiderschap' moet tot ontwikkeling komen. Onderkennen dat digitalisering een grote rol speelt in de samenleving en ook de eigen organisatie gaat raken is één ding. Maar hoe digitalisering de organisatie precies gaat raken, wat de gevolgen zijn en hoe digitale technologie en data te gebruiken, dat is van een andere orde. Dat er leiderschap nodig is om deze verandering te begeleiden staat buiten kijf. Met alle onzekerheid

over wat, wie en hoe is het des te meer nodig om digitaal leiderschap te ontwikkelen zodat de juiste acties ondernomen kunnen worden om de organisatie mee te nemen in deze digitale transformatie.

**We ondernemen de volgende nieuwe actie:**

- We maken 'digitaal leiderschap' onderdeel van het programma dat bestaande en nieuwe medewerkers in leidinggevende functies als onderdeel van hun leiderschapsontwikkeling moeten volgen. Het programma besteedt aandacht aan thema's als hoe vanuit een visie te werken, hoe de eigen interne systeemwereld aan de externe leefwereld te verbinden, hoe om te gaan met ethische en juridische aspecten aan de inzet van digitale technologie, hoe de weerbaarheid rondom privacy, informatiebeveiliging en bedrijfsvoering continuïteit te borgen, en welke organisatiestructuur en governance nodig is om flexibel in te kunnen springen op veranderingen.

### 2.5.3 Samen ontwikkelen

Samen ontwikkelen gaat zowel over het ontwikkelen van onze digitale volwassenheid als gemeentelijke organisatie, en over samen ontwikkelen met andere overheden, bedrijven en organisaties. We hoeven en willen niet het wiel steeds zelf uitvinden. We hoeven en willen niet alles zelf te ontwikkelen. Digitalisering bestaat uit een complex samenspel van technologie, mensen, processen en organisatie. Het gaat over de inzet van digitalisering zelf, over het proces hoe dat te doen en daarin de juiste keuzes te maken. Waarbij we steeds de vragen 'doen we nog steeds de juiste dingen' en 'doen we deze dingen nog steeds op een juiste manier' voor ogen houden. Dat zijn vragen waar ook andere overheden mee te maken hebben. We maken gebruik van de kracht van de netwerken waar we onderdeel van uitmaken. Voor digitalisering kijken we hiervoor goed wat er in de regio gebeurt, bijvoorbeeld via onze deelname aan de Amsterdam Economic Board (AEB) en ons partnerschap in het AEB-programma Amsterdam Smart City (ASC).

En we kijken goed naar wat andere gemeenten doen met de innovaties waar wij ook mee aan de slag gaan. Zo wordt de digital twin al bij verschillende gemeenten ingezet. We gaan bij deze gemeenten een 'kijkje in de keuken' nemen zodat we kunnen leren van hun ervaringen. We maken gebruik van wat andere gemeenten in samenwerking met elkaar of met andere partijen al aan functionaliteit hebben ontwikkeld zodat we dit vrij kunnen gebruiken of dit samen met de andere gemeenten verder kunnen ontwikkelen (Common Ground). Dit maakt ons minder afhankelijk van de beperkte leveranciersmarkt waar we als gemeentelijke overheid mee te maken hebben.

**We ondernemen de volgende nieuwe actie:**

- We zetten in op het gebruik maken van de kennis die beschikbaar is in de netwerken waar we onderdeel van uitmaken. We kijken altijd eerst of we gebruik kunnen maken van iets dat al voor of door een andere gemeente of organisatie ontwikkeld is. Als we zelf iets ontwikkelen zorgen we ervoor dat dit gebeurt op een manier dat andere gemeenten er op hun beurt weer gebruik van kunnen maken. Waar mogelijk ontwikkelen we samen met andere gemeenten en organisaties aan het verbeteren en uitbreiden van onze dienstverlening en producten.

**Lopende ontwikkelingen die bijdragen aan dit onderwerp:**

- Implementeren van een platform als basis voor het ontwikkelen van oplossingen voor digitale samenwerking met andere gemeenten en ketenpartners.
- Ontwikkelen en implementeren van een regionaal dashboard ter ondersteuning van de opvang van ontheemden.
- Toekomstbestendige digitale ondersteuning onderzoeken.

## 2.6 Continuïteit bedrijfsvoering

Naast alle ontwikkelingen en daarmee veranderingen die op ons afkomen, moet er tegelijk ook blijvende aandacht zijn om de solide basis waar we de afgelopen jaren aan gebouwd hebben op orde te houden. De basis op orde houden is een continu proces. In de uitvoeringsagenda is daarom ook aandacht voor de continuïteit van onze bedrijfsvoering en daarmee van onze dienstverlening. Waarbij we niet uit het oog verliezen dat bedrijfscontinuïteitsbeheer naast digitale technologie ook over onze medewerkers gaat, onze leveranciers, onze gebouwen, werkplekken en technologische middelen als drones, camera's en andere specialistische

middelen. Kortom, alles wat we als gemeente inzetten om onze dienstverlening te kunnen aanbieden. In deze uitvoeringsagenda beperken we ons tot de digitale componenten.

We zorgen ervoor dat onze IT-voorzieningen op orde blijven met aandacht voor beschikbaarheid, veiligheid en de huidige (hybride) manier van werken. Hiervoor ondernemen we acties die onderdeel uitmaken van de in 2022 vastgestelde 'infrastructuur roadmap', en waarbij we uitgaan van de 'Common Ground' visie van de VNG. We werken hierbij steeds 'onder architectuur' zodat we steeds de samenhang tussen techniek, processen, organisatie en mensen voor ogen houden. De aandacht voor informatiebeveiliging blijft hierbij onverminderd groot, om het risico op datalekken en hackaanvallen te minimaliseren.

**Lopende ontwikkelingen die bijdragen aan dit onderwerp:**

- Borgen van de continuïteit en efficiëntie van het voorbereiden en uitvoeren verkiezingen.
- Vervangen van de financiële, personeels- en salarisadministratie en subsidie systemen.
- Vervangen van een lokale oplossing voor berichtenverkeer met o.a. de Basisregistratie Personen (BRP) naar een cloud oplossing.
- Automatiseren van repeterende noodzakelijke processen met behulp van een softwarematige 'robot'.
- Verlengen of vervangen van grondexploitatie applicatie.

### 2.6.1 Veiligheid op orde

Ook digitaal willen we Haarlemmermeer een veilige gemeente houden. De veiligheid van de inzet van digitale middelen is zeker niet het sluitstuk van de agenda, maar juist een randvoorwaarde.

In de afgelopen jaren is het belang van het onderwerp informatiebeveiliging steeds meer op de voorgrond komen te staan binnen onze gemeente. Mede naar aanleiding van aanbevelingen van de rekenkamercommissie zijn er verschillende acties ondernomen, waarover apart gerapporteerd is. Er lopen meerdere initiatieven om de informatiebeveiliging te versterken. We kiezen er bewust voor om in deze uitvoeringsagenda niet in detail over deze initiatieven te informeren. Dat zou geen recht doen aan het belang dat we aan informatiebeveiliging hechten.

**We ondernemen de volgende nieuwe actie:**

- We stellen een aparte agenda 'Digitaal veilig Haarlemmermeer' op die in gaat op zaken als governance (waar liggen welke verantwoordelijkheden) en die het beleidskader rondom informatiebeveiliging gaat actualiseren.

**Lopende ontwikkelingen die bijdragen aan dit onderwerp:**

- Vervangen van de bewakingsapplicatie voor detectie en afslaan van cyber aanvallen.
- Verbeteren beveiliging informatieopslag binnen het intranet van de gemeente.
- Implementeren applicatie voor sociale casuïstiek bij handhaving openbare orde en veiligheid.
- Vervangen van een deel van een lokale applicatie voor directe toegang tot de Basisregistratie Personen (BRP) door een toekomst vaste oplossing.
- Implementeren datagedreven aanpak voor ondermijnende criminaliteit.

### 2.6.2 Infrastructuur roadmap

We zijn aan het eind gekomen van onze uitvoeringsagenda digitalisering. Een mooi moment om te bedenken dat digitalisering ook rust op een solide en betrouwbare technische ondergrond. Om in de komende jaren de continuïteit van onze ICT-infrastructuur te waarborgen heeft de ambtelijke organisatie in 2022 hiertoe een agenda opgesteld; de 'infrastructuur roadmap'. Deze roadmap is opgesteld met de volgende uitgangspunten:

- De ICT-infrastructuur dient toekomstgericht te zijn;
- De continuïteit van de dienstverlening borgen voor de langere termijn;
- Aan sluiten op de doelstellingen die zijn beschreven in Visie op digitalisering.

De roadmap bestaat uit een groot aantal projecten waarvan we de belangrijkste opnemen in de uitvoeringsagenda digitalisering zodat we ook op dit vlak met de juiste prioriteiten aan de slag gaan.

**We ondernemen de volgende nieuwe actie:**

- We starten een onderzoek hoe we ons datacenter naar de cloud kunnen brengen. Dit zorgt ervoor dat we steeds minder infrastructuur componenten in eigen beheer hebben en onze dienstverlening praktisch gezien altijd beschikbaar is. En we zorgen ervoor dat we continu over een actuele ICT-infrastructuur beschikken en niet langer te maken hebben met datacenter onderdelen die wegens veroudering vervangen dienen te worden. Dit maakt ons flexibeler waardoor we sneller kunnen inspelen op veranderingen en op- en afschalen van beschikbare capaciteit.

**Lopende ontwikkelingen die bijdragen aan dit onderwerp:**

- Beveiligingsbeleid voor telefoons, tablets en laptops actualiseren, en dit vertalen naar techniek en implementeren.
- Verminderen diversiteit aan elektronische opslagplaatsen en opschonen van de hierop bewaarde informatie.
- Vernieuwen van bestaande snelle breedband computer- en datacenterverbindingen.

the fact that the *de novo* synthesis of cholesterol is inhibited by the presence of dietary cholesterol.

There is a strong correlation between the amount of cholesterol in the diet and the amount of cholesterol in the blood. The correlation is shown in Figure 1.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 2.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 3.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 4.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 5.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 6.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 7.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 8.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 9.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 10.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 11.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 12.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 13.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 14.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 15.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 16.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 17.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 18.

The amount of cholesterol in the blood is also affected by the amount of cholesterol in the diet. The correlation is shown in Figure 19.