



Apeldoorn

IVISIE

2022-2026

VOORWOORD

De impact van digitalisering op onze samenleving is groot en neemt steeds verder toe. De snelheid waarmee veranderingen elkaar opvolgen is ongekend. In vrijwel alle gesprekken die ik voer met inwoners, ondernemers en collega's van de gemeente komt de impact van digitalisering naar voren. Eigenlijk kun je stellen dat de digitalisering volledig verweven is geraakt met ons werk, denken en doen. Het digitaal kunnen regelen van zaken is de maatschappelijke norm geworden. De veranderende normen in de samenleving vragen dat de gemeente slim inspeelt op nieuwe technologische ontwikkelingen.

Dat zien we ook terug binnen gemeente Apeldoorn. De afgelopen jaren is hard gewerkt aan het moderniseren van de ict-voorzieningen van de gemeente. Om de bedrijfsvoering en dienstverlening werkend en veilig te houden, is veel energie gestoken in het op orde brengen van de basis. Er zijn verschillende nieuwe systemen ingevoerd om de dienstverlening te digitaliseren en te verbeteren. Covid-19 laat zien dat niet alles te plannen is. Dankzij nieuwe ict-voorzieningen kunnen we thuiswerken en vergaderen. Iets wat we nooit eerder op die schaal hebben gedaan. Ik ben ontzettend trots op wat er de afgelopen jaren tot stand is gebracht!

Digitalisering is op zichzelf geen doel. Het gaat om de meerwaarde die ze kan bieden aan de inwoners en ondernemers in onze stad en dorpen. Omdat het belang van de digitalisering in onze samenleving verder toeneemt, is het ook steeds vaker onderwerp van gesprek voor raad, college en directie.

De komende jaren zijn er forse ontwikkelingen die vragen om het herijken van onze iVisie. Denk aan de groei van onze gemeente naar 180.000 inwoners, het invoeren van de nieuwe omgevingsvisie, de energietransitie en het versterken van het sociaal fundament. Daarnaast ontwikkelt Apeldoorn zich als de stad van safety en security. De opgaven zijn groot en de bijdrage van ict is hiervoor een bepalende succesfactor.



Apeldoorn is een prachtige, veilige, groene en in economisch opzicht vitale gemeente die in één van de mooiste gebieden van Nederland ligt (de Veluwe). Digitalisering kan een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van onze dienstverlening, stad en haar omgeving.

Een groot aantal mensen heeft bijgedragen aan deze geactualiseerde iVisie. Het traject was interactief en kende een brede betrokkenheid. Naast een groot aantal medewerkers, zijn de jongerenraad, het inwonerspanel, de gemeenteraad en externe deskundigen geraadpleegd. Ik wil iedereen van harte bedanken voor hun bijdrage!

Wim Willems
Wethouder gemeente Apeldoorn

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding

- 1.1 Terugblik
- 1.2 Opzet actualisering iVisie
- 1.3 Doelen
- 1.4 Leeswijzer

Praatplaat

Speerpunten

2. Opgaven

- 2.1 Inleiding
- 2.2 Omgevingsvisie
- 2.3 Sociaal fundament
- 2.4 Participatie
- 2.5 Transitieopgaven
- 2.6 Digitale veiligheid en ondermijning

3. Ontwikkelingen

- 3.1 Technologie en etische vraagstukken
- 3.2 Dienstverlening
- 3.3 Informatiegestuurd werken
- 3.4 Samenwerking
- 3.5 ICT Innovatie

4. Interne ontwikkelingen

- 4.1 Reguliere bedrijfsvoering
- 4.2 Plaats- en tijdonafhankelijk (samen)werken
- 4.3 Digitale volwassenheid

5. Financiën, randvoorwaarden en risico's

- 5.1 Risico's
- 5.2 Investeren is nodig
- 5.3 Investeringsagenda en uitvoeringsplannen
- 5.4 Verantwoording

1. INLEIDING

1.1 Terugblik

Eind 2016 is de “iVisie, gemeente Apeldoorn in het digitale tijdperk” vastgesteld door de gemeenteraad. Deze tekst had betrekking op de periode 2017-2020 en heeft het fundament gelegd voor de doorontwikkeling van de gemeentelijke informatievoorziening.

Deze iVisie benoemde “informatie” als een “kritische voorwaarde om publieke waarde te kunnen realiseren”. Op basis van deze visie heeft de gemeente onder meer een datalab opgericht dat diverse dataproducten heeft opgeleverd. Informatie die niet vertrouwelijk of privacygevoelig is, maakt de gemeente via haar dataportaal zo veel mogelijk openbaar.

In de iVisie werd geconstateerd dat inwoners, ondernemers en instellingen steeds meer verwachten dat ze 24/7 digitaal zaken kunnen doen met de gemeente. Om de dienstverlening te digitaliseren en de digitale interactie tussen de aanvrager en de gemeente te verbeteren, heeft de gemeente diverse klantenportalen ingevoerd. Het betreft portalen voor burgerzaken, parkeervergunningen, de stadspas, minimaalregelingen, schuldhulpverlening, vergunningen en meldingen van kabels en leidingen. Daarnaast loopt er een implementatie van een generiek zaakstelsel met eigen aanvraagformulieren. De gemeente is bezig om haar applicatielandschap over de volledige breedte te moderniseren om zo haar klantprocessen sneller en simpeler te maken.

In de renovatie van het “Huis van de Stad” is het fysieke fundament gelegd voor de digitale transformatie. De afgelopen jaren zijn voor het stadhuis de ict-infrastructuur en audiovisuele middelen vernieuwd. Er zijn systemen ingevoerd waardoor medewerkers elkaar kunnen vinden en snel te zien is waar werkplekken beschikbaar zijn. Door de Covid-19-maatregelen heeft de gemeente daarnaast het plaats- en tijdonafhankelijk werken, het vergaderen op afstand en het digitaal kunnen ondertekenen van documenten versneld ingevoerd. Dit was mede mogelijk door de investeringen die we hebben gedaan in het vernieuwen van onze digitale werkplekken.

Los van de vernieuwingen die zijn doorgevoerd, is het gros van onze aandacht afgelopen jaren uitgegaan naar het werkend, veilig en betrouwbaar houden van onze reguliere ict-bedrijfsvoering en dienstverlening. Dit is de basis - het kloppende hart - dat aan alle vernieuwing voorafgaat. Vrijwel alle kritische processen van de gemeente zijn afhankelijk van ict-voorzieningen.

Bepaalde soorten werk verdwijnen door de automatisering, stelde de iVisie uit 2016. Dit heeft consequenties voor het personeel. De gemeente heeft inmiddels een goed functionerend loopbaancentrum dat medewerkers helpt in hun mobiliteitswensen. Daarnaast biedt de gemeente medewerkers trainingen aan om de digitale vaardigheden te vergroten. Ook is er een traineeprogramma opgericht om frisdenkers en hoger opgeleiden aan te trekken.

In 2019 is de visie Smart City voor Apeldoorn vastgesteld. Deze visie is ingegeven door de ontwikkeling dat de digitalisering steeds meer een onderdeel wordt van onze fysieke leefomgeving. De iVisie van 2016 had vooral betrekking op de ict in het stadhuis. Smart city zet in op innovatie in samenwerking met inwoners, bedrijven, onderwijs- en (kennis)instellingen en overheid om te zorgen voor een betere kwaliteit van leven in de gemeente Apeldoorn. Deze belangrijke ontwikkeling is daarom verankerd in deze iVisie.



1.2 Opzet actualisering iVisie

Waarom actualiseren we de iVisie? De maatschappelijke vraagstukken waar we voor staan worden steeds complexer en vertonen inhoudelijk veel samenhang met elkaar. Denk aan de Ambitie Apeldoorn 2040, de energietransitie, omgevingsvisie en kadernota maatschappelijke ontwikkeling. In vrijwel alle grote strategische vraagstukken van de gemeente maakt digitalisering vernieuwing en innovatie mogelijk. Meer dan ooit is data een onmisbaar bedrijfsmiddel en nodig om onze opgaven het hoofd te bieden. In deze iVisie

willen we recht doen aan de nieuwe ontwikkelingen en inzichten.

De geactualiseerde iVisie houdt in basis dezelfde scope en behoudt de nog steeds relevante elementen van de iVisie uit 2016. Ook nu hechten we een groot belang aan de meerwaarde die data biedt voor Apeldoorn: "data is goud waard!". Dat betekent vanzelfsprekend dat onze (basis- en kern-) registraties een goede kwaliteit houden. Privacy en beveiliging zijn nog belangrijker geworden dan in 2016 al het geval was. De digitaliseringslag die we hebben ingezet blijven we de komende jaren versneld doorvoeren. Daarbij hanteren we het principe: "digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet". De iVisie uit 2016 stond voor een integrale blik en aanpak, waar ook het HR perspectief in is meegenomen. In deze iVisie doen we dat ook. Dit zien we terug in de opzet van dit document. We redeneren van buiten naar binnen. We starten met de opgaven en externe ontwikkelingen. Onderdeel hiervan zijn smart city en innovatie. Vervolgens maken we de stap naar de interne ontwikkelingen en de bedrijfsvoering. We vertalen dit alles door naar wat dit informatiekundig betekent en brengen focus aan door speerpunten te benoemen. Hiermee brengen we focus en prioriteit aan in onze ambitie. Op hoofdlijnen komen alle relevante aspecten van de informatievoorziening terug: dienstverlening, mens, organisatie, proces, data, applicaties en ict-infrastructuur. Tot slot schetsen we de randvoorwaarden die nodig zijn om de komende jaren de gewenste ontwikkelingen door te maken.

Met deze actualisering vullen we de iVisie aan met de nieuwste inzichten en ontwikkelingen. Naast de opgaven hebben we ook de bestaande stad te onderhouden en de reguliere bedrijfsvoering en dienstverlening van de gemeente werkend te houden. Dit is noodzakelijk werk, waar we het merendeel van onze ict-capaciteit en middelen voor inzetten. De uitdaging van de komende jaren is om een goede balans te vinden tussen beheer, vernieuwing en innovatie. Aanvullende financiering is noodzakelijk om de nieuwe ambities waar te maken en de bestaande informatievoorziening werkend en veilig te houden.

De iVisie is te typeren als een "visiedocument" en heeft daarom vanzelfsprekend een hoger abstractieniveau. Het heeft tot doel om de ambities en speerpunten op hoofdlijnen te beschrijven. Voor deze geactualiseerde iVisie is een groot aantal interviews afgenomen. We hebben de gemeenteraad gecon-

sulteed en de jongerenraad en het inwonerspanel geraadpleegd. Ook zijn diverse beleids- en visiedocumenten bestudeerd. De vaststelling van deze iVisie is het beginpunt van verdere participatie. De ontwikkelingen gaan snel, deze aanpak zet een duidelijke koers voor de lange termijn uit, maar biedt ook ruimte om tussentijds wendbaar bij te sturen. We vertalen de iVisie naar een investeringsagenda, waardoor deze een concrete uitwerking krijgt. Deze agenda actualiseren we met regelmaat om de iVisie "levend" te houden. Ook hiervoor kiezen we een participatieve aanpak.

1.3. Doelen

De iVisie heeft betrekking op een periode van vier jaar, maar de beweging die ze in gang wil zetten, zal veel verder reiken dan deze periode. Als we de klok denkbeeldig vier jaar vooruit zetten, wanneer zijn we dan tevreden? De hoofd- en subdoelen die we in deze paragraaf beschrijven, geven op hoofdlijnen antwoord op deze vraag. Elk hoofdstuk kent verder een aantal speerpunten die deze doelen vertalen naar meer concrete prestaties. Hiermee is een eerste concretiseringslag gemaakt. De iVisie geeft richting en stelt kaders aan de doorontwikkeling van de informatievoorziening van gemeente Apeldoorn. Daarnaast begrenst de iVisie door prioriteiten te stellen in termen van speerpunten. De nog op te stellen investeringsagenda zorgt voor een verdere uitwerking in termen van te behalen resultaten, indicatoren en de investeringen die daarvoor benodigd zijn.

De hoofdoelstelling is:

We benutten de kansen en meerwaarde die de digitalisering biedt voor het realiseren van de opgaven van Apeldoorn en het faciliteren van een inclusieve en toegankelijke dienstverlening, waarbij we de informatievoorziening zodanig organiseren dat deze wendbaar, robuust en weerbaar is.

Deze doelstelling kent een drietal subdoelen die nader zijn uitgewerkt in deze iVisie:

1. De komende vier jaren zetten we de basis neer voor een ingrijpende innovatie- en vernieuwingslag in onze informatievoorziening om het verwezenlijken van onze opgaven te kunnen faciliteren. Dit doen we in samenwerking met partners, op participatieve wijze en we maken hierbij transparante, ethische afwegingen.
2. De komende vier jaren hervormen we onze informatievoorziening zodanig dat we de basis neerzetten

voor een inclusieve, toegankelijke, transparante, gebruiksvriendelijke en persoonlijke digitale dienstverlening.

3. De komende vier jaren versterken we de basis van onze informatievoorziening zodat deze robuust en weerbaar blijft en meer wendbaar wordt in de veranderende wereld die steeds hogere eisen stelt aan veiligheid, privacy, standaardisatie en vernieuwing. Dit doen we onder meer door onze informatievoorziening tijdig te vernieuwen en aan te sluiten op landelijke standaarden en principes.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft op hoofdlijnen op welke wijze digitalisering en informatie van meerwaarde kunnen zijn voor belangrijke opgaven van gemeente Apeldoorn. Het betreft geen uitputtende beschrijving van de bestaande opgaven, juist die onderwerpen zijn uitgelicht waar ict in het bijzonder van waarde kan zijn. Hoofdstuk 3 geeft meer algemene ontwikkelingen weer die relevant zijn voor Apeldoorn. Denk hierbij aan de invloed van technologie op de samenleving en de ethische vraagstukken die dit oproept, ontwikkelingen in de digitale dienstverlening, samenwerking, het gebruik van data en ict-innovatie. Hoofdstuk 4 benoemt een aantal interne ontwikkelingen binnen de gemeentelijke organisatie die van belang zijn voor de iVisie. Het betreft de reguliere bedrijfsvoering, het plaats- en tijdonafhankelijk (samen)werken en de digitale volwassenheid. Hoofdstuk 5 beschrijft de belangrijkste risico's en randvoorwaarden die geborgd dienen te worden om de iVisie te verwezenlijken.

IVISIE 2022-2026

De meerwaarde van digitalisering voor Apeldoorn

LEGENDA

Opgaven

Externe ontwikkelingen

Interne ontwikkelingen



SPEERPUNTEN

SPEERPUNTEN OPGAVEN

- We organiseren en ontsluiten gegevens op wijk- en buurniveau om in samenhang te sturen op onze opgaven
- We publiceren proactief onze openbare gegevens om een open, participatieve en transparante gemeente te zijn.
- We ontwikkelen een "digitale tweelingstad" om effecten van keuzes voor de ontwikkeling van Apeldoorn zichtbaar te maken.
- We versterken de basis van de beveiliging van onze informatievoorziening om aan de steeds hogere eisen op dit terrein te voldoen.

SPEERPUNTEN ONTWIKKELINGEN

- We ontwikkelen een werkwijze en instrument voor het maken van ethische afwegingen ten aanzien van de digitalisering.
- We maken digitale dienstverlening gemakkelijker en persoonlijker. Inclusiviteit en transparantie zijn hierbij leidend.
- We maken informatie toegankelijk en vindbaar en ondersteunen regie op eigen gegevens.
- We ontwikkelen een datastrategie zodat we beschikbare gegevens goed kunnen inzetten voor onze opgaven.
- We ontwikkelen een strategie voor ict-samenwerking zodat we innovatie, kennisdeling en beïnvloeding van de ict-markt tot stand brengen.
- We ontwikkelen een innovatiestrategie om te innoveren op het vlak van de energietransitie, mobiliteit en het aanbieden van zorg.



SPEERPUNTEN INTERNE ONTWIKKELINGEN

- We houden onze ict-voorzieningen vitaal, veilig, actueel, beschikbaar en betaalbaar door deze tijdig te vernieuwen.
- We ondersteunen hybride digitale samenwerkingsvormen.
- We zetten in op de doorontwikkeling van onze digitale competenties.

2. OPGAVEN

2.1 Inleiding

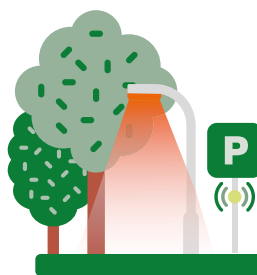
Met de "Ambitie Apeldoorn 2040" heeft Apeldoorn een agenda voor de toekomst vastgesteld. Onze gemeente groeit de komende twintig jaar door naar minimaal 180.000 inwoners, waarbij de fysieke kwaliteit van de stad en haar omgeving gewaarborgd blijft. Het sociale fundament van de stad wordt versterkt: kwetsbare inwoners kunnen optimaal meedoen. De economie zal groeien, de stad blijft goed bereikbaar mede door inzet van slimme vervoersvormen. Buiten het stedelijk gebied komen er nieuwe, duurzame en slimme woongebieden. De binnenstad wordt groener, waterrijker en klimaatbestendiger. Apeldoorn blijft veilig en ontwikkelt zich tot de stad van Safety & Security voor inwoners, ondernemers en overheid. Naast deze nieuwe ambities vraagt ook het beheer van de bestaande stad en haar omgeving aanzienlijke inspanning om sociaal, groen, klimaatadaptief, leefbaar en veilig te zijn. Apeldoorn 2040 laat zien dat de ambities en maatschappelijke opgaven die we hebben met elkaar samenhangen. De thema's fysiek, sociaal en economisch zijn niet los van elkaar te zien: een integrale blik is nodig.

De complexiteit van de vraagstukken is groot en brengt de nodige onzekerheid en turbulentie met zich mee. De ontwikkeling van de nieuwe stad heeft consequenties voor het beheer van de bestaande stad. Dit vraagt dat bij keuzes voor de korte termijn ook het langetermijnperspectief wordt meegewogen. Dit kan alleen als onze informatievoorziening antwoord geeft op de complexe vragen die dit oproept. Dit is een voorwaarde voor het maken van de goede inrichtingskeuzes, het wendbaar en effectief sturen op de ontwikkeling van Apeldoorn. Een integrale blik is alleen mogelijk als we in staat zijn om relevante, beschikbare en actuele informatie over de verschillende thema's met elkaar te verbinden en de juiste analyses maken.

2.2 Omgevingsvisie

In lijn met Apeldoorn 2040 beschrijft de Omgevingsvisie (deel 1) de gezamenlijke opgaven en waar de gemeente in 2030 wil staan. Het sociale en fysieke fundament en de economie worden versterkt. We gaan "stadmaken", een gevarieerd en groter aanbod aan woningen en vitale dorpen en buitengebieden realiseren. De regio en stad blijven goed bereikbaar. De binnenstad wordt autoluw en veiliger voor fietsers en voetgangers. Transferia en overstappunten ondersteunen duurzame vormen van vervoer. Apeldoorn stapt af van het aardgas, voor woningen is dit een vereiste,

voor bedrijven is dit een streven. Zonne-energie wordt steeds meer als alternatieve energiebron ingezet. De stad en haar omgeving zullen groener en klimaatbestendiger worden. Hittestress en wateroverlast dringen we terug. Apeldoorn zet in op het zijn van een veilige en inclusieve stad voor al haar inwoners. Het natuurlijke en culturele erfgoed wordt hierbij behouden en doorontwikkeld.



Ict heeft zich ontwikkeld tot een eigen dimensie voor onze stad en is daar onlosmakelijk aan verbonden geraakt. Onze opgaven vormen een complex en samenhangend geheel. Dit vraagt een vorm van sturing die thema's overstijgt. Op basis van actuele data en sensorgegevens ontstaat er meer inzicht in de opgaven. Denk bij voorbeeld aan de woningbouwprogrammering. Wat voor type woningen worden er voor welke sociale doelgroepen bijgebouwd? Gebeurt dit klimaatadaptief en circulair? Hoe draagt dit bij aan de energietransitie? Wat betekent dit voor de verkeersstromen in deze gebieden en de parkeervoorzieningen? Zijn deze toereikend? Wat betekent hoogbouw in bepaalde gebieden voor de hittestress, schaduwwerking en de veiligheidsbeleving van inwoners?

De informatievoorziening dient hierbij zodanig georganiseerd te worden dat echt op de samenhang tussen onderwerpen kan worden gestuurd. Nieuwe technologieën maken het mogelijk om scenario's voor de stad te ontwikkelen die driedimensionaal kunnen worden weergegeven. Dit wordt ook wel de "digitale tweeling/spiegelstad" genoemd. Het driedimensionaal visualiseren en bewerken van scenario's geeft veel meer inzicht in de effecten van keuzes, naast het tonen van informatie op de kaart en in dashboards. Om betrouwbare scenario's te kunnen maken, dient de kwaliteit van de gebruikte (geo-gerelateerde) basis- en kernregistraties op orde te zijn.

De economie van Apeldoorn zal verder doorgroeien. Een belangrijke pijler in onze kenniseconomie is een

goede connectiviteit, snel internet dat overal beschikbaar is. In de buitenruimte komen steeds meer sensoren. Denk aan parkeersensoren die de beschikbaarheid van onze parkeerplaatsen voor inwoners inzichtelijk maken. Om deze gegevens te kunnen uitwisselen zijn netwerken nodig met een goede dekkinggraad.

2.3 Sociaal fundament

Apeldoorn wil ervoor zorgen dat alle inwoners meedoen op een manier die bij hen past. Om dat te bereiken richt Apeldoorn zich op het versterken van het sociaal fundament. Het betreft het versterken van de sociale basis, focus houden op kwetsbare inwoners en doen wat nodig is. In de kadernota maatschappelijke ontwikkeling is dit verder uitgewerkt.



De opgaven vragen een integrale aanpak waarbij we vraagstukken vanuit verschillende gezichtspunten bekijken. Dit vraagt dat we inzicht hebben in de samenstelling van wijken en buurten. Een sociale basis kan immers alleen worden gelegd als de randvoorwaarden daartoe zijn ingevuld. Of het nu gaat om een plezierige leefomgeving, passende voorzieningen, een stabiele financiële situatie of een (digitaal) sociaal netwerk; in al deze facetten is de gemeente van invloed. Dat betekent bijvoorbeeld dat we een sociaal vraagstuk (eenzaamheid, woningnood) steeds meer gaan koppelen aan ruimtelijke vraagstukken (ontmoetingscentra, woningbouw).

Onze manier van werken vraagt dat we gegevens die we tot onze beschikking hebben beter benutten. Zo kunnen we indien nodig bijsturen. We willen nog beter begrijpen welke vraagstukken op wijk- en buurtniveau spelen en hier het aanbod van voorzieningen op aan laten sluiten. Om daar te komen richten we een digitale sociale kaart in waar we zorgen voor actuele, betrouwbare en goed ontsloten data op wijk- en buurtniveau.

Een integrale aanpak op wijk en buurtniveau vraagt om een goede (digitale) samenwerking met onze partners die de komende jaren verder vorm krijgt. Daarom richten we de dienstverleningskanalen in met onze partners. Daarbij borgen we de kwaliteit van onze processen en stemmen deze op elkaar af. Samenwerken aan vraagstukken die spelen vereist dat we informatie met elkaar delen en elkaar goed informeren. Hierin zetten we stappen, waarbij we "privacy by design" als uitgangspunt hanteren.

2.4 Participatie

Apeldoorn wil dat inwoners en ondernemers op een interactieve manier invloed uitoefenen op wat er in de stad en in de dorpen gebeurt. Ze kunnen meepraten, meedoen en meebeslissen. Participerende inwoners en bedrijven hebben behoefte aan een voorspelbare overheid. Participatie veronderstelt dat alle deelnemers over een gelijke informatiepositie beschikken. Dit vraagt een toegankelijke, actuele en betrouwbare informatievoorziening, waarbij gegevens die openbaar zijn ook daadwerkelijk toegankelijk en vindbaar zijn voor iedereen. Een transparante, open en betrouwbare gemeente vergroot het vertrouwen en draagvlak in de samenleving ten aanzien van de vraagstukken waar we gezamenlijk voor staan. De gemeente kan daarnaast de waardevolle input van inwoners en ondernemers gebruiken om de eigen prestatie te verbeteren.



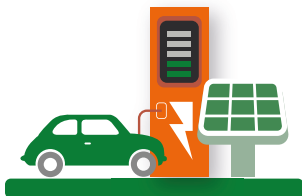
We stimuleren burgerparticipatie door bijvoorbeeld in gesprek te gaan met inwoners tijdens bewonersbijeenkomsten. Digitaal maken we al gebruik van het "bewonerspanel" dat inwoners in staat stelt om hun mening te geven over diverse onderwerpen. Door een nieuw participatieplatform op de website van de gemeente beschikbaar te maken willen we de digitale interactie verder bevorderen en het inwoners makkelijker maken om zelf hun participatie te organiseren. Een voorbeeld daarvan is de digitale tweeling-/spiegelstad. Als het om de ontwikkeling van de fysieke stad gaat, willen we digitaal, driedimensionaal scenario's kunnen tonen. Dit maakt het voor inwoners aanschouwelijker wat

effecten van keuzes zijn. Het vergroot niet alleen hun betrokkenheid, maar ook het gedeelde begrip.

Ten slotte: als de gemeente nieuwe ict-voorzieningen invoert die inwoners gebruiken (denk aan aanvraagformulieren en klantportalen), dan betrekken we inwoners zelf ook bij het ontwerpen, inrichten en het testen. We hebben hier in het verleden positieve ervaringen mee opgedaan en blijven dit doen zodat het eindproduct goed aansluit bij de behoefte van onze inwoners.

2.5 Transitieopgaven

De omgevingsvisie beschrijft hoe de stad, haar dorpen en natuur de komende twintig jaar gaan veranderen. De energietransitie speelt hierin een belangrijke rol. Apeldoorn wil in 2050 energieneutraal zijn. Dat betekent dat we alle lokaal gebruikte energie duurzaam opwekken. Doel is om in 2030 voor 38% energieneutraal te zijn. Dat wil zeggen dat in 2030 de hoeveelheid duurzame energie-opwekking binnen de gemeente Apeldoorn evenveel is als 38% van het totale energiegebruik binnen Apeldoorn. Dit alles met als doel om de CO2 uitstoot en daarmee de opwarming van de aarde te beperken.



Dat zijn forse ambities die we willen realiseren door energie te besparen, grootschalig duurzame energie op te wekken en de gebouwde omgeving van duurzame warmte te voorzien. We willen ook duurzaam zijn door hergebruik van afval. Apeldoorn wil groeien naar een circulaire economie waarin grondstoffen en producten hun waarde zo min mogelijk verliezen en hernieuwbare energiebronnen worden gebruikt. De ambities voor 2040 vragen ook een betere bereikbaarheid van Apeldoorn. De gemeente wil de binnenstad als stadspark ontwikkelen dat aan de randen voor de auto goed bereikbaar is. De binnenstad zelf is auto-luw, fietsers en voetgangers hebben vrij baan. Het vrachtverkeer zal als eerste emissieloos worden en het andere gemotoriseerde verkeer aanzienlijk schoner. Het openbaar vervoer en nieuwe, slimme en duurzame vormen van mobiliteit worden doorontwikkeld zoals (deelmobiliteiten en mobility as a service). Uiteindelijk

werkt dit door in het ruimtebeslag in Apeldoorn: er komt meer groen en minder verharding. Landelijk en regionaal wil Apeldoorn haar bereikbaarheid via zowel de snelwegen als het openbaar vervoer vergroten.

De schaa sprong, de ambities ten aanzien van de binnenstad, energietransitie, mobiliteit en circulariteit, maar ook de sociale ambities van Apeldoorn hangen nauw met elkaar samen. Meer dan ooit is het belangrijk om die samenhang zichtbaar te maken. Data en sensorgegevens spelen hierin een cruciale rol. Goede stuurinformatie die de samenhang toont tussen de verschillende opgaven van Apeldoorn maakt het mogelijk om niet alleen te sturen op de delen, maar ook op het geheel. Het digitaal kunnen tonen van stuurinformatie op al deze opgaven, op de kaart en in dashboards, maar ook driedimensionaal in de digitale tweeling-/spiegelstad, geeft overzicht en inzicht en draagt bij aan een doelmatige inzet van middelen. De opgaven en vraagstukken waar we voor staan zijn zo groot en complex dat de gemeente ze niet alleen kan oplossen. Ze vragen intensieve samenwerking tussen inwoners, bedrijven, organisaties en de gemeente. Dit vraagt een gezamenlijke informatievoorziening (platform) voor het delen en ontsluiten van informatie.

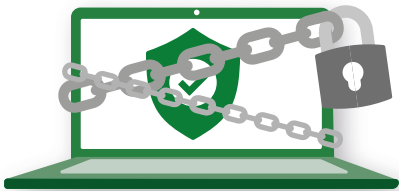
2.6 Digitale veiligheid en ondermijning

We zijn afhankelijk geworden van ict-netwerken en andere ict-voorzieningen. Niet alleen als gemeente, maar ook als samenleving. Dat geeft comfort en gemak, maar tegelijkertijd maakt het ons bijzonder kwetsbaar. Digitale veiligheid is steeds belangrijker geworden voor inwoners en bedrijven en vormt ook een belangrijke opgave voor onze organisatie. De



huidige tijd vereist dat we onze digitale weerbaarheid als samenleving verder versterken. Dat wil enerzijds zeggen dat we inzetten op het voorkomen van digitale veiligheidsincidenten. Anderzijds bereiden we ons ook voor op wat er moet gebeuren wanneer zich toch een incident voordoet. Hoe zorgen we ervoor dat de impact dan zo klein mogelijk is?

We functioneren in een internationale context, alles staat in verbinding met het internet. Dit vraagt een continue alertheid en ontwikkeling. Cyberaanvallen op bedrijven en organisaties komen internationaal steeds frequenter voor. Ook in Nederland hebben meerdere organisaties te maken gehad met dit soort aanvallen, wat bijna altijd leidde tot een ernstige en langdurige verstoring van de dienstverlening. Inwoners en ondernemers verwachten op zijn minst dat we ons voldoende wapenen tegen dit soort aanvallen, zodat hun gegevens veilig zijn. Voor Apeldoorn is het van groot belang de digitale veiligheid van haar dienstverlening en bedrijfsvoering te kunnen borgen. Dit vergt bij voortduring focus en opschaling van inzet en investeringen.



Apeldoorn ontwikkelt zich tot Centrum voor Digitalisering en Veiligheid. De gerealiseerde vestiging van safety- en securityopleidingen in Apeldoorn is van strategisch belang voor de stad. Deze opleidingen betreffen zowel fysieke als digitale veiligheid. Als gemeente stimuleren we deze ontwikkeling.

Ondermijning is een groeiend probleem in de Nederlandse samenleving. Het gaat om vormen van georganiseerde criminaliteit die een bedreiging vormen voor onze vrije en democratische samenleving. De vermenging van de georganiseerde misdaad met de bovenwereld maakt dat deze vorm van misdaad steeds moeilijker op te sporen is.

Om ondermijning tegen te gaan en effectief te handhaven, is sturen op basis van gegevens essentieel geworden. We willen hierbij zo veel mogelijk hergebruiken wat elders is ontwikkeld. Vanuit het oogpunt van privacy en ethiek is het belangrijk dat we zorgvuldige

en transparante afwegingen maken. We zoeken de grens op, zonder er overheen te gaan, en leggen hiervoor te allen tijde verantwoording af. Het uitgangspunt is dat we Apeldoorn leefbaar en veilig houden.

Speerpunten

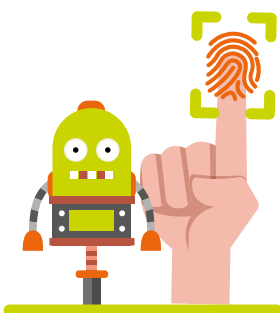
Hieronder vatten we de belangrijkste speerpunten van dit hoofdstuk samen in de volgorde zoals deze behandeld zijn.

- Het is noodzakelijk om in samenhang te kunnen sturen op complexe maatschappelijke vraagstukken en opgaven: Ambitie Apeldoorn 2040, omgevingsvisie, sociaal fundament, transitieopgaven, digitale veiligheid en ondermijning. Hiervoor is het nodig om onze gegevens op wijk- en buurtniveau te organiseren en ontsluiten. De komende vier jaren zullen we de basis leggen in onze informatievoorziening om dit mogelijk te maken.
- We willen een open, transparante en betrouwbare gemeente zijn die participatie in de samenleving faciliteert. Daarom publiceren we proactief onze openbare gegevens op ons dataportaal. Daarnaast maken we de komende vier jaren inzichtelijk waar zich in de stad sensoren bevinden en sluiten we aan op het landelijke sensorenregister dat nog in ontwikkeling is.
- Om participatie te ondersteunen en om de realisatie van onze opgaven te faciliteren ontwikkelen we in stapjes de basis van een digitale tweeling-/spiegelstad. Hiermee maken we vroegtijdig inzichtelijk wat de effecten van keuzes en scenario's zijn voor het beheer en de ontwikkeling van onze stad en haar dorpen. Ook dit draagt bij aan ons strategisch vermogen.
- De komende vier jaren versterken we de basis van de beveiliging van onze informatievoorziening omdat de veranderende wereld steeds hogere eisen stelt op dit terrein. Dit doen we om de beveiliging van onze gegevens en de continuïteit van de dienstverlening en bedrijfsvoering te borgen.

3. ONTWIKKELINGEN

3.1 Technologie en ethische vraagstukken

Digitale technologieën veranderen onze samenleving en economie op een fundamentele wijze. De digitale revolutie is zowel industrieel, als maatschappelijk van aard. Bedrijven zoals Uber, Airbnb, Google, Facebook, Amazon en Apple gebruiken grote hoeveelheden data om de behoeften van consumenten beter te begrijpen en de eigen processen te stroomlijnen en verbeteren. Sensoren en apparaten (zoals telefoons, camera's) die in verbinding staan met het internet zorgen voor enorme stromen aan gegevens die geanalyseerd worden om betere producten en diensten te bieden. Kunstmatige intelligentie en algoritmen kennen inmiddels brede toepassingen en worden gebruikt om complexe (wetenschappelijke) problemen op te lossen. Denk aan het automatisch herkennen van objecten of gezichten, of het verminderen van de energieconsumptie van elektrische apparaten. Het is de combinatie van deze technologieën met andere (zoals robotica, virtual reality) die zorgen voor een grote maatschappelijke impact. Wereldwijd staan mensen in verbinding met elkaar via sociale netwerken. De interacties die daar ontstaan, beïnvloeden publieke opinies en politieke processen. De COVID-19-pandemie heeft onze afhankelijkheid van ict-voorzieningen alleen maar groter gemaakt: we werken, vergaderen, studeren en winkelen inmiddels vanuit huis.



De nieuwe technologieën kennen ook een keerzijde met ethische implicaties. Steeds meer apparaten/sensoren staan in verbinding met het internet (internet of things/IoT). Dit maakt het mogelijk voor organisaties om mensen te monitoren en roept de vraag op: wie is er eigenlijk eigenaar van deze gegevens? Het gebruiken van data en algoritmen voor profilering van mensen kan leiden tot discriminatie en foutieve aannames. De toeslagenaffaire laat zien hoe groot en negatief de impact daarvan is. De grote afhankelijkheid van digitale technologieën maakt ons kwetsbaar voor

hackaanvallen. Het hacken van organisaties en installaties kan grote gevolgen hebben. Niet alleen kunnen belangrijke bedrijfsprocessen stilvallen, maar ook zelfs onderdelen van onze samenleving. Wanneer groepen mensen in de samenleving niet meekomen in de digitalisering, dan leidt dit tot ongelijkheid en achterstand. De ontwikkelingen die we hier aanhalen, hebben vaak een internationaal en autonoom karakter. De vraag is welke rol wil de gemeente innemen en welke ruimte heeft ze om deze ontwikkelingen te beïnvloeden?

Het college van B&W onderkent dat de digitalisering van de samenleving fundamentele ethische en maatschappelijke vragen oproept. Daarom worden in de Visie Smart City Apeldoorn, die is vastgesteld door de gemeenteraad, de publieke waarden van het Rathenau Instituut, de principes voor de digitale samenleving van de VNG en het manifest van de beweging Tada onderschreven. Ook heeft Apeldoorn meegedaan met het onderzoek van het College voor de Rechten van de Mens naar het gebruik van algoritmen bij gemeenten. Hoe zorgen we als gemeente ervoor dat we de juiste afwegingen maken ten aanzien van ethische vraagstukken die samenhangen met de digitalisering? Hoe zorgen we voor voldoende toezicht, transparantie en betrokkenheid van ambtenaren, college en raad?

Speerpunt

We ontwikkelen een werkwijze en instrument om de goede ethische afwegingen te maken die voortkomen uit de digitalisering met aandacht voor mensenrechtelijke aspecten. Dit doen we op transparante wijze, met de juiste belanghebbenden. We borgen hiermee het toezicht en de verantwoording.

3.2 Dienstverlening

Als principe voor de dienstverlening van Apeldoorn geldt: "digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet". We vinden het belangrijk dat onze digitale dienstverlening toegankelijk en transparant is voor iedereen, met name ook voor de kwetsbare groepen in onze samenleving. Dit is het basisniveau in onze dienstverlening dat we nastreven. Inclusiviteit is leidend in hoe we onze digitale dienstverlening vormgeven. Dat betekent dat eenvoud voorop staat in hoe onze website, klantportalen en apps zijn ingericht. Verder is van belang dat openbare informatie goed vindbaar is op de website van de gemeente en ook via

de gebruikelijke zoekmachines. De nieuwe ict-voorzieningen die we voor inwoners invoeren, toetsen we standaard altijd aan de geldende digitale toegankelijkheidseisen op basis van de Wet Digitale Toegankelijkheid, op laagdrempeligheid en gebruiksvriendelijkheid. We vinden het belangrijk dat inwoners die minder digitaal vaardig zijn, of een beperking hebben, toch onze voorzieningen goed kunnen benutten.

Het belang van het goed en proactief ontsluiten van overheidsdata neemt toe. Transparantie in wat we doen en vastleggen is de norm. Dit vraagt een andere manier van werken en denken. Komende jaren implementeert Apeldoorn een aantal belangrijke nieuwe wetten die dit fundament verstevigen. Het gaat om de Omgevingswet, de Wet Open Overheid (Woo), de Wet Hergebruik van Overheidsinformatie (Who) en de Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer (Wmebv). Als het om persoonlijke informatie gaat, is regie op eigen gegevens de norm aan het worden. Inwoners moeten inzicht kunnen krijgen welke persoonlijke gegevens de gemeente gebruikt. Om dit over de volledige breedte van onze dienstverlening mogelijk te maken, zijn fundamentele aanpassingen nodig aan onze werkprocessen en ict-landschap.



We willen de interactie met inwoners verder verbeteren. Voorbeelden hiervan zijn de diverse klantportalen die de gemeente de afgelopen jaren heeft ingevoerd en het generieke zaakstelsel met eigen aanvraagformulieren waarvan de implementatie nog loopt. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheden om onze digitale dienstverlening persoonlijker te maken en beter aan te laten sluiten op hoe inwoners gewend zijn om digitaal met anderen te communiceren. Denk hierbij aan het faciliteren van videobellen en /of het chatten met inwoners. Zo wordt het bijvoorbeeld makkelijker om een tolk of een familielid op afstand te laten aansluiten bij een gesprek.

Voor zowel het implementeren van de wetten als het ontsluiten van openbare en persoonlijke gegevens geldt dat de kwaliteit van de gegevens op orde moet zijn. Inwoners moeten ervan op aan kunnen dat informatie klopt zodat ze hun keuzes hierop kunnen baseren. Het vraagt dat we processen verder standaardiseren en de kwaliteit van onze gegevensvastlegging naar een steeds hoger niveau brengen, in lijn met hoe we dat al doen met onze basisregistraties.

Speerpunten

- Inclusiviteit is leidend in hoe we onze digitale dienstverlening vormgeven. We vinden het belangrijk dat onze digitale dienstverlening toegankelijk en transparant is voor iedereen, met name ook voor de kwetsbare groepen in onze samenleving. Dit is het basisniveau in onze dienstverlening dat we nastreven. We maken onze digitale dienstverlening tussen inwoner en gemeente makkelijker en persoonlijker. We richten ons hierbij in het bijzonder op de processen die samenhangen met de Omgevingswet en het sociaal fundament.
- Conform de wet maken we informatie toegankelijk en vindbaar en faciliteren we regie op eigen gegevens voor inwoners. We zetten de komende jaren de al in gang gezette fundamentele transformatie van ons ict-landschap door om dit mogelijk te maken.

3.3 Informatiegestuurd werken

Data is voor veel bedrijven en organisaties een zeer waardevol en onmisbaar goed geworden. Dat geldt ook voor gemeente Apeldoorn. Het belang van het verkrijgen van inzicht in maatschappelijke vraagstukken en het kunnen sturen op basis van informatie komt bij alle gemeentelijke opgaven terug. We willen beleidsinterventies kunnen doen op basis van data.





Er is behoefte aan wijk- en buurtgerichte informatie, eventueel driedimensionaal weergegeven, die in samenhang kan worden beschouwd. We ontsluiten gegevens daarbij niet alleen statisch achteraf, maar ook interactief en actueel. We verkennen hierbij ook de mogelijkheden van het gebruik van data van derden. Aanvullend ontstaat er ook steeds meer de behoefte aan prognoses en toekomstperspectief. Dit versterkt het strategisch vermogen van de organisatie.

Randvoorwaardelijk hiervoor is dat gegevens veilig, betrouwbaar, juist en overzichtelijk georganiseerd zijn opgeslagen. Dit is alleen mogelijk als er sprake is van gestandaardiseerde, kwalitatief goede processen voor de vastlegging van gegevens. Waar het zwaartepunt van onze focus eerder op de kwaliteit van de basisregistraties lag, verbreden we onze strategie zodat alle belangrijke registraties die de gemeente in gebruik heeft een kwaliteitsregime krijgen. Daarnaast dient data toegankelijk en uitwisselbaar te zijn tussen systemen. De informatiebeveiliging en privacy dienen daarbij op orde te zijn. Alle aspecten van de organisatie en informatievoorziening werken hierbij op elkaar in: mens en organisatie, dienstverlening en processen, gegevens en registraties, software en hardware. Als één aspect zwak ontwikkeld is, dan beperkt dit het ontwikkelingsniveau van andere aspecten.

In 2025 moet de gemeente haar belangrijkste ruimtelijke basis- en kernregistraties (BAG, WOZ en BGT) hebben samengevoegd in de samenhangende objecten registratie (SOR) en worden deze registraties verder gestandaardiseerd. Ook de registratie voor de beheerobjecten in de openbare ruimte (BOR) dient op de SOR aan te sluiten. De hier genoemde ontwikkelingen gaan de nodige impact hebben op de gemeentelijke informatievoorziening.

Speerpunt

We ontwikkelen een datastrategie zodat we beschikbare gegevens goed kunnen inzetten voor onze opgaven. We richten ons hierbij op de kwaliteit van de basisregistraties en verbreden onze strategie zodat alle belangrijke registraties die de gemeente in gebruik heeft een kwaliteitsregime krijgen.

3.4 Samenwerking

De technologische, economische en maatschappelijke ontwikkelingen volgen elkaar in een rap tempo op. De digitalisering die hierdoor vorm krijgt, heeft forse impact. We realiseren ons dat we de vragen van de huidige tijd niet meer kunnen beantwoorden door ons losstaand van anderen te ontwikkelen. De digitaliseringsopgave vraagt om een andere denkwijze en meer samenwerking.



Gemeenten beseffen dat ze de krachten moeten bundelen. Ze hebben een beweging ingezet om op het gebied van de uitvoering op verschillende terreinen (denk aan dienstverlening, werkprocessen en ICT) meer samen te werken. Dit noemen we "Samen Organiseren". Onder de vlag van de VNG werken we binnen het programma Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering aan een snellere opschaling van beschikbare technologie, security en privacy. Dichter bij huis ontstaat steeds meer samenwerking in de regio en

in ketens. Voorbeelden zijn Apeldoorn IT en de G40 samenwerking op het gebied van Smart City.

Voor gemeenten is standaardisatie en uniformering een belangrijk uitgangspunt. Ze willen hiermee innovatie, kennisdeling en beïnvloeding van de ict-markt tot stand te brengen. Apeldoorn conformeert zich aan de landelijke en gemeentelijke standaarden en principes. Ook onderschrijven we de Common Ground-principes. Dit is de nieuwe informatiekundige visie voor gemeenten, waarin we werken aan innovatieve oplossingen voor een moderne en duurzame informatievoorziening, onder het motto 'éénmaal bedenken en ontwikkelen, 352 keer toepassen'. De menselijke maat is in de dienstverlening van Apeldoorn de norm. Dit betekent dat onze processen niet in beton gegoten zijn, maar dat de behoeften van inwoners en ondernemers centraal staan en onze systemen hierin ondersteunen. Door uit te gaan van standaarden en processen simpel te houden, blijven we wendbaar.

De mogelijkheden tot samenwerking zijn bijna oneindig en de capaciteit die we beschikbaar hebben is beperkt. Daarom is het zaak om keuzes te maken. Samenwer-

king is niet altijd gemakkelijk. Ze vraagt vooral in de beginstadië extra tijd en geld. En omdat het nieuw is, lukt het ook niet altijd. Apeldoorn onderschrijft hierom het belang van samen organiseren, maar neemt alleen deel aan initiatieven die direct of indirect een meerwaarde hebben voor onze stad. Samenwerking met andere partijen en het richten van de blik naar buiten toe draagt bij aan het lerend vermogen van onze organisatie. We stellen ons ten aanzien van samenwerking daarom open en onderzoekend op. We zoeken daarbij naar partners die een vergelijkbare uitgangspositie en dezelfde principes en normen als Apeldoorn onderschrijven. Dit om de kans op succes zo groot mogelijk te laten zijn.

Speerpunt

We ontwikkelen een strategie voor ict-samenwerking zodat we innovatie, kennisdeling en beïnvloeding van de ict-markt tot stand brengen.

3.5 ICT-Innovatie

Innoveren is geen doel op zich. Het is nodig, omdat we zien dat bestaande oplossingen niet altijd passend zijn om de steeds complexere wordende maatschappelijke- en stedelijke opgaven het hoofd te bieden. Daarbij is de inzet van ict onontbeerlijk. Onder "ict-innovatie" verstaan we het ontwikkelen van nieuwe functionaliteiten waar Apeldoorn nog niet over beschikt.

In onze visie Smart City Apeldoorn hebben we hier een voorschot op genomen. Samenwerking, zowel publiek als privaat, tussen inwoners, bedrijven, onderwijs- en (kennis)instellingen en overheden is een randvoorwaarde om innovatie tot stand te brengen. Hiermee willen we een betere kwaliteit van leven in Apeldoorn bereiken. Deze manier van samenwerken geven we de komende jaren verder vorm. Het is zeker niet altijd vanzelfsprekend dat de gemeente hierin een leidende rol heeft.

Om innovatie tot stand te brengen werken we met name samen met partijen die goed zijn in innovatie, die dat in hun dna hebben. We zorgen hierbij altijd voor duidelijke afspraken over eigenaarschap, rollen en verantwoordelijkheden om onze uitvoeringskracht te versterken. Daarbij bieden we ruimte aan het experiment. Fouten maken mag. Niet alles wat we doen, hoeft te slagen, maar we leren snel. De ethische



principes, gedeelde en publieke waarden zijn daarbij ons uitgangspunt.



Binnen de G40 positioneren we ons als koploper op het vlak van "smart mobility". Daarnaast volgen we de andere ontwikkelingen binnen de G40 en nemen we innovaties over van andere gemeenten als deze voor Apeldoorn bruikbaar zijn. We streven de komende jaren innovaties na op het vlak van de energietransitie, mobiliteit en het aanbieden van zorg, omdat we hier grote opgaven hebben. De insteek is om deze initiatieven te bekostigen via subsidies en cofinanciering samen met onze partners.

Speerpunt

We ontwikkelen een innovatiestrategie om in samenwerking met partners te innoveren op het vlak van de energietransitie, mobiliteit en het aanbieden van zorg.

4. INTERNE ONTWIKKELINGEN

4.1 Reguliere bedrijfsvoering

Apeldoorn heeft de komende jaren een aantal grote ambities en opgaven te realiseren. Ook kent de gemeente een aanzienlijke uitdaging om de reguliere bedrijfsvoering en het procesbeheer verder op orde te krijgen. Het Beheersplan geeft hier uitvoering aan. Het op orde brengen van de basis is essentieel om de digitale transformatie te kunnen doorzetten en om als organisatie in control te zijn. Het één kan niet zonder het andere. Dit vraagt van de gehele organisatie veel inspanning. De uitdaging van de komende jaren is om een goede balans te vinden tussen beheer, vernieuwing en innovatie.



Het is van fundamenteel belang om de ict-voorzieningen die we gebruiken actueel en veilig te houden. Niet alleen voor de continuïteit van onze bedrijfsvoering en dienstverlening, maar ook om te kunnen vernieuwen en innoveren. Zo houden we ons applicatie- en informatielandschap vitaal en kunnen we wendbaar inspelen op nieuwe ontwikkelingen in onze samenleving. “Security en privacy by design” zijn bij de inrichting van onze informatievoorziening, vanaf het allereerste ontwerp tot en met het gebruik en de uitfasering, de norm. Aan het actueel en veilig houden van onze ict-voorzieningen besteden we dan ook het gros van onze capaciteit en middelen. Ruimte om in te spelen op innovaties of vernieuwingen is om deze reden minimaal als we uitgaan van de bestaande middelen en capaciteiten.

Het is nodig applicaties tijdig te vervangen. Hiermee houden we de beheerlasten laag, borgen we de doorontwikkeling van producten en stimuleren we de

markt om te vernieuwen en innoveren. Het inkopen en implementeren van ict-voorzieningen is tijdrovend en bewerkelijk mede door de aanbestedingsregels die gelden. In onze uitvraag aan de markt laten we landelijke standaarden en de architectuurprincipes leidend zijn. Dit voorkomt maatwerk en dat maakt ons wendbaar. We ervaren dat de ict-markt aan het veranderen is. Steeds meer applicaties draaien op afstand bij de leverancier in plaats van bij Apeldoorn zelf. Met deze geleidelijke ontwikkeling verandert ook de rol van de ict-afdeling van de gemeente naar een regievoerende rol. We zien daarbij een verschuiving van beheerwerkzaamheden naar integratiewerkzaamheden. Dit geeft aanleiding tot verschillende inrichtingsvraagstukken ten aanzien van onze architectuur. Om wendbaar te blijven is sturing op onze architectuur nodig. Ook ontstaan er nieuwe taken op het gebied van leveranciersmanagement en contractbeheer. We richten onze organisatie zo in dat deze aan blijft sluiten op het veranderende ict-landschap.

Speerpunt

We houden onze ict-voorzieningen vitaal, veilig, actueel, beschikbaar en betaalbaar door deze tijdig te vernieuwen. Hierbij baseren we ons op landelijke en gemeentelijke standaarden en architectuurprincipes.

4.2 Plaats- en tijdonafhankelijk (samen)werken

De coronapandemie heeft een zeer grote impact gehad op de wijze waarop we werken en samenwerken binnen gemeente Apeldoorn. Tijdens het begin van de pandemie is in een korte periode met de inzet van ict-voorzieningen het werken vanuit huis of elders mogelijk gemaakt. Door het videobellen en chatten in te voeren, is het op afstand samenwerken met collega's en externe partners gefaciliteerd. Daarnaast beschikken alle medewerkers nu over een smartphone en/of een laptop om op afstand digitaal te kunnen samenwerken.

De verwachting is dat een combinatie van werken op kantoor en werken vanuit huis de norm wordt. Dit leidt tot hybride vormen van digitaal (samen)werken, zowel



op kantoor als elders. Het stadhuis en de gemeentelijke gebouwen krijgen een andere rol voor medewerkers. Het ontmoeten van collega's of externe partners, sociaal contact en afstemming en het gezamenlijk doormaken van creatieve processen vindt plaats op kantoor. Waar mogelijk zullen veel medewerkers vanuit huis werken.

Het is van belang de gebouwinrichting en de ict-voorzieningen op het stadhuis en de gemeentelijke gebouwen verder hierop af te stemmen. Er zijn meer camera's, schermen en geluidsapparatuur nodig ter ondersteuning van videoconferentie. Ook zijn er

voldoende geluidsdichte ruimtes in het stadhuis nodig waarin mensen kunnen videobellen zonder hun collega's tot last te zijn. Tevens is software nodig om op afstand te kunnen samenwerken met anderen (interne medewerkers en externe partners) aan documenten en deze te kunnen delen.

Speerpunt

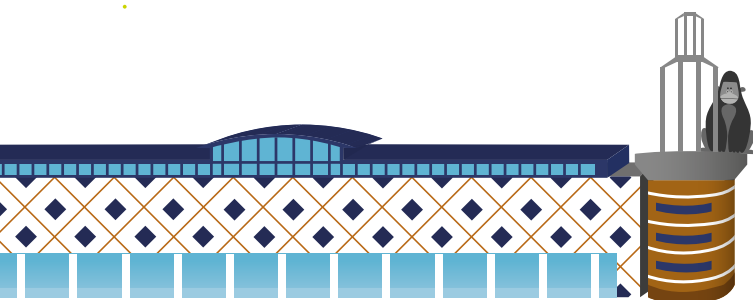
We richten onze ict zodanig in dat we hybride digitale samenwerkingsvormen ondersteunen.

4.3 Digitale volwassenheid

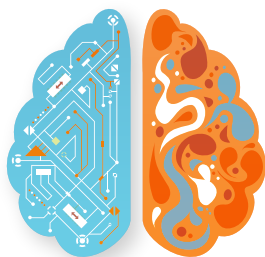
De gemeente wil digitaal "inclusief" zijn voor haar inwoners én haar personeel, maar medewerkers dragen ook een eigen verantwoordelijkheid om zich te ontwikkelen en hun kennis en vaardigheden bij de tijd te houden. Dit leidt naar verwachting ook tot situaties waarbij de ontwikkeling van de vereiste kennis en vaardigheden bij medewerkers niet altijd haalbaar is. Ook verdwijnen bepaalde soorten werk door automatisering.

De werkplek van de toekomst is er één die aan permanente verandering ("permanent bèta") onderhevig is. Apeldoorn ontwikkelt daarom een nieuwe HR-strategie waarin digitale kennis en vaardigheden een belangrijke rol spelen. Omdat veel dienstverlening en processen van de gemeente volledig gedigitaliseerd zijn, is het beschikken over de juiste digitale kennis en vaardigheden voor veel functies noodzakelijk geworden. Het is daarnaast nodig om als organisatie wendbaar en in control te kunnen zijn. Ook draagt het bij aan ons strategisch en lerend vermogen en onze uitvoeringskracht. Dit is in lijn met het cultuurprogramma dat de gemeente uitvoert om haar organisatie op deze aspecten te versterken.

De schaarste op de arbeidsmarkt is groot. Het is een uitdaging om de juiste ict-expertises en digitaal competente medewerkers aan te kunnen trekken, te binden aan de organisatie en doorgroeimogelijkheden te bieden. Voor de ontwikkeling van de organisatie zijn digitaal competente medewerkers essentieel. De HR-strategie die Apeldoorn ontwikkelt, speelt in op deze ontwikkelingen.



Organisaties die goed met de digitalisering om kunnen gaan ("digitaal volwassen zijn"), zijn over het algemeen wendbaarder, innoveren sneller en nutten hun investeringen beter uit. Een goede informatievoorziening steunt niet alleen op gegevens, software en hardware, maar op alle lagen van de organisatie. Een belangrijke succesfactor is de mens zelf en de wijze waarop processen zijn vormgegeven en worden uitgevoerd. Het is nodig dat medewerkers gegevens goed kunnen interpreteren en op basis daarvan de juiste interventies doen. Apeldoorn blijft de komende jaren aandacht besteden aan digitale vaardigheden van medewerkers en het verder versterken van het eigenaarschap in de organisatie op dit terrein.



Speerpunt

In de nieuwe HR-strategie vormt de doorontwikkeling van conceptuele kennis over digitalisering, digitale competenties, eigenaarschap en strategisch vermogen een belangrijk onderdeel.



5. FINANCIËN, RANDVOORWAARDEN EN RISICO'S

Als we de beschreven ambities willen realiseren, zijn investeringen noodzakelijk. In dit hoofdstuk beschrijven we de risico's, de redenen waarom investeringen nodig zijn en hoe de ict-kostenontwikkeling bij andere gemeenten in Nederland is. Tenslotte beschrijven we ook de vervolgstappen die we nemen om de ambities in de iVisie uit te werken en te realiseren.

5.1 Risico's

In deze paragraaf beschrijven we op hoofdlijnen de belangrijkste risico's die er zijn als we de geactualiseerde iVisie niet tot uitvoering brengen. In de nog op te stellen investeringsagenda werken we de risico's verder uit en voorzien we ze van beheersmaatregelen. Naast de hier genoemde risico's kunnen er altijd onvoorziene maatschappelijke, politieke of technologische ontwikkelingen zijn die interverniëren met de realisatie van de iVisie. Het risicomangement geven we om deze reden op continue basis vorm.

Het is nodig om de doelen en speerpunten van de iVisie te realiseren om de kwaliteit van onze dienstverlening de komende jaren op niveau te houden en om onze bestuurlijke ambities te realiseren. Als we onze informatievoorziening niet hervormen, dan zijn we niet in staat om een basisniveau van dienstverlening te faciliteren die inclusief, toegankelijkheid, transparant, gebruiksvriendelijk en persoonlijk is.

Zonder een robuust en weerbaar ict-landschap lopen we een verhoogd risico's op verstoringen van de continuïteit van onze dienstverlening en bedrijfsvoering. Investerings zijn nodig om onze gegevens afdoende te beveiligen en onze ict-voorzieningen vitaal, veilig, actueel, beschikbaar en betaalbaar te houden in onze snel veranderende samenleving. Uitstel van deze investeringen kan leiden tot hogere kosten, denk aan herstelkosten bij een hack of hogere beheerlasten van verouderde systemen.

Als we de digitale competenties binnen de organisatie niet verder ontwikkelen dan lopen we het risico dat we minder rendement halen uit onze ict-investeringen en

onze dienstverlening en bedrijfsvoering in een lager tempo gaan vernieuwen en innoveren.

5.2 Investeren is nodig

De komende jaren streven we naar een ict-investeringsklimaat waarmee we kunnen voldoen aan de vereisten van deze tijd. Om invulling te geven aan onze ontwikkelbehoefte dienen we de randvoorwaarden voor het beheer, onderhoud en de borging van onze ict-voorzieningen te faciliteren. We willen wendbaar op nieuwe ontwikkelingen kunnen blijven inspelen en tegelijkertijd ook in control zijn op onze bedrijfsvoering. In de voorgaande paragraaf hebben we beschreven welke risico's er optreden als we niet investeren. In de komende vier jaar willen we stapsgewijs groeien naar een situatie waarbij we investeringen in ict doen die passend zijn bij onze opgaven en ambities.

Vanaf 2017, mede dankzij de iVisie die toen is vastgesteld, zijn we begonnen om een inhaalslag te maken door ons applicatielandschap over de volledige breedte te vernieuwen. Dit is werk dat meerdere jaren in beslag neemt. De huidige ict-middelen richten zich voornamelijk op beheren en veilig houden van de bestaande situatie. De gemeente heeft daarbij te maken met een groeiend aantal verplichte controles op de data-integriteit en veiligheid. Ook dit vraagt steeds meer inspanning.

De verwachting is dat de ict-kosten in Nederland voor gemeenten de komende jaren verder toenemen. Apeldoorn kan zich niet losstaand van deze landelijke trends in de ict-markt ontwikkelen. Het is onvermijdelijk dat de ict-kosten ook in Apeldoorn de komende jaren zullen stijgen om vernieuwingen door te kunnen voeren en bestaande voorzieningen robuust, toekomstbestendig en veilig te houden en om achterstand te voorkomen.

In de nog op te stellen investeringsagenda onderbouwen we wat we nodig hebben om onze ambities en speerpunten te realiseren, waardoor we onze

ict-voorzieningen robuust, toekomstbestendig en veilig houden en bijdragen aan de verwezenlijking van onze opgaven.



begrotingsproces, de bedrijfsplanning, de reguliere ict-planning en het rapportageproces (ict-portfolioproses). Hiermee borgen we de verantwoording binnen de gemeentelijke organisatie en het risicomanagement. Jaarlijks informeren we het college en de raad over de voortgang, bereikte resultaten en leggen we financiële verantwoording af. Deze methodiek geeft ons de mogelijkheid om bij te sturen en de iVisie "levend" te houden. Dit is nodig omdat de ontwikkelingen snel gaan, onvoorspelbaar zijn en het een illusie is om te denken dat de samenleving op dit terrein "maakbaar" is.

Speerpunt

We werken aan een investeringsagenda en uitvoeringsplannen waarin we onderbouwen wat we nodig hebben om onze doelen te realiseren.

5.3 Investeringsagenda en uitvoeringsplannen

In deze iVisie zelf doen we nog geen financiële claim. In de investeringsagenda zullen wij komende jaren beargumenteren, meer in detail prioriteren en begroten wat er nodig is. Dit is samen met de iVisie input voor de coalitieonderhandelingen in 2022 en voor de begrotingsprocessen in de jaren erna (voorjaarsnota, MPB).

De investeringsagenda biedt concreter inzicht in onder meer de op te leveren resultaten, planning, financiering en baten. Ook het risicomanagement geven we een plek in deze plannen. De speerpunten uit deze iVisie bepalen waar we de komende jaren onze focus gaan leggen. Daarnaast willen we de ict-behoefte die voortkomen uit de opgaven ook gaan financieren vanuit de opgaven. Wanneer hier sprake van is, maakt de financiering van de digitalisering een onderdeel uit van uitvoeringsplannen van de opgaven zelf.

5.4 Verantwoording

We laten de investeringsagenda en de uitvoeringsplannen aansluiten op de gemeentelijke prioritering: het