



Provinciale Staten

Clustercode OI
Ons kenmerk DOC-00798827
Bijlage(n) 1

Uw kenmerk -
Maastricht 5 augustus 2025
Verzonden 6 augustus 2025

Onderwerp

Mededeling portefeuillehouder inzake Strategisch Informatiebeleid Limburg 2025-2028

Geachte Staten,

Hierbij informeren wij u over het door Gedeputeerde Staten op 5 augustus 2025 vastgestelde Strategisch Informatiebeleid Limburg 2025-2028 (SIBL). Het vaststellen van dit beleidskader is, gezien de focus op bedrijfsvoering, een bevoegdheid van Gedeputeerde Staten. Desondanks hechten wij aan transparante communicatie en goede informatievoorziening aan uw Staten aangezien digitalisering een steeds grotere impact heeft op het werk van de Provincie Limburg en de strategische koers die met dit beleid wordt ingezet.

Met het SIBL 2025-2028 wordt informatievoorziening nadrukkelijk gepositioneerd als het kloppend hart van beleid, uitvoering en toezicht binnen de Provincie Limburg. Onze kernambitie in deze beleidsperiode is het beschermen en versterken van publieke waarden in een steeds sneller digitaliserende samenleving. Digitalisering beïnvloedt immers vrijwel alle processen binnen onze organisatie: van beleidsvorming en uitvoering tot toezicht en dienstverlening. Tegelijkertijd brengen technologische ontwikkelingen zoals artificiële intelligentie (AI), cloud computing, strengere wet- en regelgeving, innovatie en toegenomen cyberdreigingen nieuwe kansen én risico's met zich mee. Dat vraagt om een doordachte en proactieve aanpak, waar dit strategisch informatiebeleid richting aan geeft.

Het nieuwe SIBL 2025-2028 borduurt voort op eerdere beleidscycli en is het resultaat van een brede, multidisciplinaire samenwerking binnen de organisatie. Het beleid kent drie hoofdthema's:

1) Sterke basis:

- Versterken van informatieveiligheid via risicomanagement, bewustwording, en periodieke technische maatregelen;
- Moderniseren van informatiebeheer door verdere digitalisering van archieven en implementatie van toekomstbestendige systemen;
- Proactief en integraal inspelen op bestaande én toekomstige wet- en regelgeving.



2) Ambitie en vernieuwing:

- Stimuleren van datagedreven werken, intern en extern;
- Verbeteren van digitale dienstverlening, met nadruk op gebruikersgemak, betrouwbaarheid, en inclusiviteit;
- Investeren in innovatie (waaronder AI) en samenwerking met kennisinstellingen, steeds met oog voor ethisch en verantwoord gebruik.

3) Randvoorwaarden voor succes:

- Heldere governance en periodiek toezicht door multidisciplinaire teams en het CIO-team;
- Structurele verankering van ethiek, maatschappelijke impact, en compliance;
- Continue ontwikkeling van digitale kennis en AI-geletterdheid bij medewerkers;
- Transparante (digitale) communicatie over beleid, besluitvorming en dienstverlening.

De rapportage over de voortgang van het SIBL 2025-2028 blijft onderdeel van de reguliere P&C-cyclus, zoals ook de afgelopen periode het geval is geweest. De ambities uit dit SIBL zijn grotendeels te dekken uit bestaande budgetten, maar vanaf 2026 is een structureel tekort voorzien, voornamelijk veroorzaakt door technologische ontwikkelingen (als AI en cloud), stijgende onderhouds- en licentiekosten, nieuwe en strengere wetgeving, innovatie en toenemende cyberdreigingen. Dit tekort wordt gedekt uit algemene middelen, waarbij de structurele meerjarige financiële consequenties worden meegenomen in de Programmabegroting 2026.

Het SIBL 2025-2028 sluit waar mogelijk aan op landelijke, interprovinciale (IPO) en Europese digitaliseringsagenda's, zoals de Nederlandse Digitaliseringsstrategie, het IBDS, het Federatief Datastelsel en Digital Decade (EU). Tevens wordt regionale samenwerking opgezocht om gebruik te maken van opgebouwde expertise van Limburgse partners als de Brightlands Smart Services Campus en Universiteit Maastricht. Hiermee ondersteunt dit SIBL een stevige digitale transformatie in Limburg, met blijvende aandacht voor digitale inclusie, ethiek en duurzame innovatie.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd over het Strategisch Informatiebeleid Limburg 2025-2028.

Gedeputeerde Staten van Limburg
namens dezen,

S.H.M. Satijn

Strategisch Informatiebeleid Limburg



Het kloppend hart van beleid, uitvoering en toezicht

2025 – 2028

14 mei 2025

versie 1.0

Portefeuillehouder
Ambtelijk opdrachtgever
Ambtelijk opdrachtnemer
Projectleider
Projectleider
Strategische advisering

Stephan Satijn / Elianne Demollin
Guy Vonken
Ron Helwig
Bart Verlinden
Niels Huijbregts
Laury van den Ham

1. Managementsamenvatting

De provincie Limburg staat voor de opgave om in een snel digitaliserende samenleving betrouwbaar, slagvaardig en transparant te blijven werken. Digitalisering beïnvloedt vrijwel alle processen: van beleid en uitvoering tot toezicht en dienstverlening. Tegelijkertijd leiden technologische ontwikkelingen (als AI en cloud), strengere wetgeving, innovatie en cyberdreigingen tot nieuwe kansen én risico's. Het Strategisch Informatiebeleid Limburg 2025-2028 (SIBL) geeft richting aan hoe we in deze dynamische context onze dienstverlening en bedrijfsvoering veilig, rechtmatig en toekomstgericht inrichten.

SIBL positioneert informatievoorziening als het kloppend hart van beleid, uitvoering en toezicht binnen de provincie. De kernambitie is: **bescherming en versterking van publieke waarden in een digitale wereld**. We investeren in de ontwikkeling van de provincie professionals, het optimaliseren van processen en een verantwoorde inzet van digitale technologie. Dit vraagt om **digitaal leiderschap** vanuit bestuur en management, goed opgeleide medewerkers, en slimme technologische keuzes.

Kader en prioriteiten

Het SIBL is gebaseerd op drie hoofdblokken:

1. Een sterke basis:
 - Informatieveiligheid verhogen via bewustwording, risicomanagement en technische maatregelen.
 - Modernisering van informatiebeheer door digitalisering archieven en implementatie van toekomstbestendige systemen.
 - Pro-actieve houding op wetgeving en deze integraal en samenhangend implementeren.
2. Ambitie en vernieuwing:
 - Stimuleren van datagedreven werken, zowel intern als extern.
 - Verbeteren van digitale dienstverlening, met aandacht voor gebruikersgemak en inclusiviteit.
 - Investeren in innovatie (zoals AI) en samenwerking met kennisinstellingen, met oog voor ethisch en verantwoord gebruik.
3. Randvoorwaarden voor succes:
 - Sterke sturing en toezicht via multidisciplinaire teams en duidelijke governance.
 - Verankering van ethiek & maatschappelijke impact in beleid én praktijk.
 - Continue ontwikkeling van digitale kennis en vaardigheden bij medewerkers.
 - Heldere en eigentijdse (online) communicatie over beleid, besluitvorming en dienstverlening.

Governance en organisatie

De uitvoering en prioritering van projecten verloopt via een gestructureerd portfoliomanagementproces, gericht op strategische impact, beschikbare capaciteit en noodzakelijke investeringen. De Chief Information Officer (CIO) stuurt, coördineert en adviseert hierbij. Goede samenwerking, zowel intern als in de regio en met andere overheden, is daarbij ook essentieel.

Financiën en risico's

De ambities uit dit SIBL zijn grotendeels te dekken uit reeds beschikbare middelen in de begroting. Vanaf 2026 is echter een tekort voorzien die voornamelijk worden veroorzaakt door twee geplande vervangingsoperaties (overstap naar WIFI-netwerk en werkplek vernieuwing). Onzekere factoren zijn snelle technologische veranderingen, afhankelijkheid van externe leveranciers en de invoering van nieuwe wet- en regelgeving. Het blijft noodzakelijk om jaarlijks te herijken of de beschikbare middelen volstaan. Daarnaast wordt het DT en de portefeuillehouder periodiek geïnformeerd vanuit het CIO-overleg. Compliance is ingeregeld via de three-lines-methodiek en wordt expliciet gemaakt in het zevende thema. Tot slot blijven capaciteit en beschikbare middelen een grote risicofactor voor het waarmaken van onze ambities uit dit SIBL.

Inhoudsopgave

1.	Managementsamenvatting	2
2.	Inleiding	4
2.1.	Digitale transformatie	4
2.2.	Terugblik	5
3.	Omgevingsontwikkelingen en de betekenis voor de provincie Limburg	6
3.1.	Digitale impact op de provincie Limburg	6
3.2.	Digitale autonomie	7
3.3.	Sterke informatiepositie door samenwerking	7
3.4.	Digitaal toegankelijk, duurzaam, veilig en verantwoord	8
4.	Strategisch kader	8
4.1.	Organisatie ontwikkeltraject: Samen op weg naar een Slagvaardige organisatie	8
4.2.	Opgave en ambitie	8
4.3.	Scope	9
5.	De medewerker centraal	10
6.	Uitvoeringskader	11
6.1.	De Basis	12
6.1.1.	 Informatieveiligheid	12
6.1.2.	 Interne informatiehuishouding	15
6.1.3.	 Wet- en regelgeving	18
6.2.	De Ambitie	20
6.2.1.	 Dataficatie	21
6.2.2.	 E-Dienstverlening	22
6.2.3.	 Innovatie	25
6.3.	De Randvoorwaarden	26
6.3.1.	 Toezicht en toetsing	27
6.3.2.	 Ethiek en maatschappij	28
6.3.3.	 Digitale kennis en vaardigheden	31
6.3.4.	 Communicatie	34
7.	Organisatie en governance	37
7.1.	Afwegingskader projecten	37
7.2.	Governance	38
8.	Financiën	39
9.	Risicoparaagraaf	41
10.	Uitvoeringsplan	42

2. Inleiding

De provincie Limburg staat voor de uitdaging om zich te verhouden tot een snel veranderend speelveld van informatie dat invloed heeft op alle aspecten van de organisatie. Dit vraagt om een duidelijke visie en aanpak. Zonder accurate en toegankelijke informatie kan de provincie niet optimaal presteren of inspelen op de behoeften van burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties, Provinciale Staten, bestuur en medewerkers. Daarom is informatievoorziening essentieel voor zowel de dienstverlening als de bedrijfsvoering van de provincie Limburg. Het **Strategisch Informatiebeleid Limburg (SIBL)** dient hierbij als kaderdocument op concernniveau waarin wordt vastgelegd hoe we zorgen voor een effectieve, rechtmatige en toekomstbestendige informatievoorziening, en de organisatorische aspecten daarvan, zoals gebruik, beheer en innovatie. In ons organisatie ontwikkeltraject staat dat “werkprocessen en systemen niet vertragen en frustreren maar het leven juist makkelijker maken met blijvende aandacht voor de ontwikkeling en het welzijn van de medewerkers”. Het SIBL speelt hierop in en vormt de schakel tussen beleid, wetgeving en digitale informatievoorziening. Het SIBL wordt elke vier jaar herzien en, indien nodig, jaarlijks geactualiseerd om relevant te blijven in een veranderende context.

Het SIBL brengt technische, juridische en ethische oplossingen samen en waarborgt dat de provincie Limburg voldoet aan de eisen van deze tijd en haar medewerkers faciliteert:

- **Eerlijke en transparante kansen:** Door ethiek centraal te stellen in digitalisering wordt gelijke behandeling van burgers en organisaties gewaarborgd;
- **Betere dienstverlening:** Transparante en betrouwbare informatie versterkt het vertrouwen van de samenleving in de provinciale overheid;
- **Compliance:** Niet alleen voldoen aan actuele wetgeving, maar ook met integriteit, rechtvaardigheid en sociale betrokkenheid
- **Veiligheid en vertrouwen:** Verantwoord omgaan met data en technologie voorkomt misbruik en versterkt vertrouwen bij interne en externe stakeholders.

2.1. Digitale transformatie

De digitale transformatie ontwikkelt zich razendsnel. Nieuwe technologieën komen op, traditionele processen veranderen. Daardoor neemt ook de complexiteit van wet- en regelgeving (nationaal en Europees) toe die voorschrijft hoe informatie moet worden gegenereerd, opgeslagen en gedeeld. Denk dan bv. aan strengere eisen rondom dataveiligheid, transparantie van digitale besluitvorming en data-analyse. Maar ook ethische aspecten van gegevensverzameling zoals privacy, toegang en uitlegbaarheid vragen om steeds meer aandacht. Dit alles speelt een rol in de informatie-uitwisseling met andere overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers.

In de aankomende periode ligt er een bijzondere uitdaging bij het gebruik van technologieën als AI en geavanceerde data-analyse. Enerzijds biedt dit kansen voor efficiency maar er ontstaan ook ethische dilemma's zoals algoritmische neutraliteit en discriminatie door geautomatiseerde besluiten. Op het wereldtoneel woedt een strijd om Artificial General Intelligence (AGI). Dit is een vorm van AI die kan redeneren als een mens en complexe/intellectuele taken kan uitvoeren, waardoor deze veel mensentaken kan overnemen. Dit zal de samenleving diep veranderen.

Schets januari 2025

Op het wereldtoneel willen de Verenigde Staten hun machtspositie verstevigen met een investering van 500 miljard USD in project Stargate (een infrastructuur voor AI). Kort daarna lanceerde China het efficiënte AI-model “deepseek”, dat met lagere kosten kan concurreren met ChatGPT en OpenAI. Dit leidde tot

kelderende koersen van chip- en energiebedrijven door twijfels over het verdienmodel van Amerikaanse AI-bedrijven en de impact van exportbeperkingen op AI-chips.

Ondertussen is sinds februari 2024 de Europese Digital Service Act van kracht, gericht op de regulering van grote techplatforms met meer dan 45 miljoen EU-gebruikers. Platforms zoals X, Meta, TikTok en Temu worden onderzocht vanwege zorgen rondom verkiezingsinmenging, marktmacht en desinformatie. Kritiek richt zich op discriminatie, cyberaanvallen, geopolitieke spanningen en de ecologische gevolgen van AI. Ook wordt er nagedacht over de implicaties van AI op het democratisch stelsel¹.

2.2. Terugblik

De eerste versie van het SIBL dateert uit 2011 en werd tweemaal herzien in 2016 en 2021. Het SIBL uit 2016 had als hoofddoel om de juiste informatie van de juiste kwaliteit, op het juiste moment, op de juiste plaats en tegen aanvaardbare kosten beschikbaar te maken ter ondersteuning van Provinciale Staten, het bestuur, medewerkers en (keten)partners. Het SIBL uit 2021 richtte zich meer op het verantwoord benutten van digitale kansen. Het doel voor 2024 was de organisatie in staat te stellen om digitale kansen tijdig te signaleren, zorgvuldig af te wegen en specifiek in te zetten waar maatschappelijke opgaven dat vragen. De kern van de visie was: "Wij digitaliseren met de menselijke maat als uitgangspunt. Dit doen wij vanuit een open, lerende organisatie, met ruimte voor innovatie, waarbij we Limburgse maatschappelijke opgaven op een eigentijdse, verantwoorde en duurzame manier verbinden en ondersteunen." Digitalisering wordt daarbij gezien als een middel, niet als een doel op zich, met oog voor interne en externe ontwikkelingen en bewust van de risico's.

Eind 2023 vond een tussenevaluatie plaats om de voortgang van de doelstellingen van het vorige SIBL te beoordelen en benodigde interventies vast te stellen. Tevens werd gekeken of aanpassingen aan de doelstellingen wenselijk waren als gevolg van ontwikkelingen zoals de opkomst van generatieve AI en nieuwe wet- en regelgeving. De bevindingen toonden dat de voortgang op prioritaire thema's als informatieveiligheid, informatiebeheer, dataficatie en ethiek op koers lag, maar capaciteitsgebrek en externe ontwikkelingen (als generatieve AI en nieuwe wet- en regelgeving) uitdagingen vormen.

Governance-structuren zoals het CIO-overleg en de klankbordgroep Informatiehuishouding ontwikkelden zich als een nuttige en constructieve structuur binnen de organisatie, waarbij verschillende disciplines samenwerken om projecten en vraagstukken te bespreken en beoordelen. Zo bestaat de klankbordgroep Informatiehuishouding uit vertegenwoordigers van verschillende managementniveaus waarbij de focus ligt op nieuwe ontwikkelingen binnen informatiebeheer en de gevolgen daarvan voor de organisatie. Ook zijn er in 2024 en 2025 interne netwerken opgericht rondom informatieveiligheid, digitale ethiek en AI. Desondanks kan de afstemming met andere governance-structuren, zoals rond dataficatie en informatiebeveiliging, nog beter worden afgestemd. De CIO-adviesgroep speelt hierin een regisserende rol bij tijdelijke of ongeorganiseerde thema's, maar vraagt om continue reflectie en een zorgvuldige afweging van de inspanningen tegen de strategische waarden. Het is daarbij belangrijk om een heldere koers te bepalen en meer duidelijkheid te scheppen over de bijbehorende budgetten.

Om meer grip te krijgen op digitaliseringsprojecten heeft de provincie een projectenportfolio opgezet onder regie van het CIO-overleg. Desondanks ervaren projectleiders bureaucratische knelpunten door

¹ [EPTA Network - EPTA report 2024 on Artificial Intelligence and Democracy released](#)

administratieve lasten en strakke formats. Het gebruik van projectbrieven blijkt wel te helpen bij goed onderbouwde besluitvorming. Voor de toekomst is het belangrijk om de balans te vinden tussen aansluiting op de reguliere governance en het verminderen van onnodige bureaucratie.

Financieel gezien is het ICT-budget in vanaf 2023 structureel verhoogd door o.a. gestegen licentiekosten om beheerkosten te dekken, ondanks eerdere aannames dat geen extra middelen nodig waren voor de SIBL-strategie 2021–2024.

3. Omgevingsontwikkelingen en de betekenis voor de provincie Limburg

Naast de terugblik op de eigen ontwikkelingen, spelen er in onze omgeving talloze ontwikkelingen die allemaal in meer of mindere mate van invloed zijn op de organisatie. In dit hoofdstuk volgt een korte schets van de meest relevante ontwikkelingen en hun betekenis voor de provincie Limburg.

3.1. Digitale impact op de provincie Limburg

Nieuwe technologieën zoals AI, algoritmen, big data, robotica, Internet of Things en quantumcomputing hebben in samenhang een enorme maatschappelijke impact. Veel overheden zetten bijvoorbeeld in op het gebruik van 'digital twins'. Met deze virtuele representaties van de echte wereld kunnen scenario's worden uitgewerkt en gevolgen van beleidskeuzes inzichtelijk worden gemaakt (bijvoorbeeld voor infrastructuur en mobiliteit, gebiedsontwikkelingen, energietransitie en klimaatadaptatie). Echter, bestuurlijke besluitvorming wordt hiermee ook steeds afhankelijker van software-afwegingen achter de schermen die voor velen een black box blijken. Tot slot kennen de modellen zelf ook de nodige beperkingen.

Daarnaast heeft de Coronapandemie de digitale transformatie in een stroomversnelling geduwd, waardoor hybride werken en digitaal contact met burgers, organisaties en andere overheden de norm is geworden. Anderzijds heeft dit ook de IT-complexiteit voor onze organisatie vergroot en vroeg deze versnelde digitalisering ook nieuwe (digitale) kennis en vaardigheden van onze medewerkers. 'Quick fixes' boden snel de oplossing, maar dit vraagt nu om harmonisatie, standaardisatie en een meer gecoördineerde aanpak om versnippering tegen te gaan en onze publieke middelen meer efficiënt en effectief in te zetten.

Digitalisering heeft ook de informatievoorziening aan burgers ingrijpend veranderd² en vergrootte de macht van online influencers, waardoor met name kwetsbare groepen (veelal nadelig) worden beïnvloed³⁴. Steeds probeert de overheid te reageren op nieuwe werkelijkheden⁵. Daarbij is het goed om te realiseren dat Nederlanders Europees koploper zijn in het online tijd doorbrengen⁶⁷.

Tot slot hebben organisaties in toenemende mate te maken met georganiseerde digitale aanvallen, desinformatie en manipulatie. Hierover meer in de volgende paragrafen.

² [Media en democratie | Adviesprojecten | WRR](#)

³ De Nationaal Coördinator Terrorisme en Veiligheid (NCTV) constateert in het dreigingsbeeld terrorisme Nederland 2024 dat de snelheid waarmee sommige kinderen en jongeren online radicaliseren zorgelijk is.

⁴ [Online geweld | Thema's | Huiselijk Geweld](#)

⁵ Bijvoorbeeld met een Regeling speellimieten en bewuster speelgedrag (Rsbs) die op 1 oktober 2024 in werking is getreden en burgers beter moet beschermen tegen online gokverslavingen.

⁶ [Feiten en cijfers over schermgebruik - Trimbos-instituut](#)

⁷ [ICT-gebruik bij personen - ICT, kennis en economie 2023 | CBS](#)

3.2. Digitale autonomie

Politieke en maatschappelijke instabiliteit is steeds vaker gekoppeld aan digitale ontwrichting. De macht en invloed van Big Tech-bedrijven (zoals Google, Meta, en Amazon) heeft veel gevolgen. Deze bedrijven beschikken over enorme hoeveelheden data en geld waardoor ze een wereldwijde impact hebben op bijna alle aspecten van het leven maar ook op de werking van (overheids)organisaties. De afhankelijkheid van deze Big Tech-bedrijven is bedreigend voor onze maatschappij⁸.

Onze provinciale organisatie is echter niet alleen steeds meer afhankelijk van Big Tech-bedrijven, maar ook van (grote) leveranciers voor software, hardware, data-opslag en andere IT-diensten. Ook deze afhankelijkheid brengt risico's met zich mee met betrekking tot inzicht in de werking van technologieën (bijvoorbeeld het gebruik van algoritmes of cloudoplossingen), kwetsbaarheden in de beveiliging van gekoppelde systemen, en lange termijn kosten en beperkingen door 'vendor lock-in'. Om deze afhankelijkheden te verminderen en onze digitale autonomie zoveel mogelijk te versterken, sluiten we aan bij de Agenda **Digitale Open Strategische Autonomie (DOSA)**⁹ van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en de **Interprovinciale i-Visie**¹⁰ waarin voor een gezamenlijke, ambitieuze vernieuwing ('schaalsprong') van de provinciale informatievoorziening wordt gepleit, waarin samenwerking, openheid, en het borgen van publieke waarden centraal staan, zodat provincies hun regierol kunnen pakken bij het oplossen van complexe maatschappelijke opgaven in de fysieke leefomgeving.

Leveranciers zijn cruciaal voor het bieden van technologie en expertise, maar brengen ook risico's zoals minder controle of hogere kosten. **Strategisch leveranciersmanagement**, met duidelijke afspraken en een focus op autonome oplossingen, helpt die risico's te beperken en publieke waarden zoals transparantie en toegankelijkheid te waarborgen.

3.3. Sterke informatiepositie door samenwerking

De Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS)¹¹, de Interbestuurlijke Datastrategie (IBDS)¹², Zicht op Nederland (ZoN)¹³ en het federatief datastelsel (FDS)¹⁴ benadrukken inclusieve en efficiënte overheidsdienstverlening, samenwerking en een sterke informatiepositie. Een belangrijk uitgangspunt is de "één overheidsgedachte": burgers en ondernemers moeten de overheid ervaren als één samenwerkende entiteit, met duidelijke en toegankelijke dienstverlening. Staatssecretaris Digitalisering Zsolt Szabó benadrukt dat de focus bij digitale technologie altijd moet liggen op wat het beste is voor de mensen in de samenleving. Hiermee wil de strategie zorgen voor efficiëntie, gebruiksgemak, en inclusiviteit in een steeds meer gedigitaliseerde wereld.

Eind november 2024 is namens de provincies door het IPO richting de staatssecretaris aangegeven¹⁵ dat de provincies voortouw willen nemen bij wat als topprioriteit voor de NDS wordt gezien: Sterke informatiepositie voor opgaven in de fysieke leefomgeving. Provincies, zoals Limburg, spelen een centrale rol in het integreren van maatschappelijke opgaven in de fysieke leefomgeving, zoals woningbouw, energietransitie en infrastructuur. De strategie biedt handvatten voor ethische inzet van AI¹⁶, verbetering van informatieposities en het benutten van EU-financieringsmogelijkheden via programma's zoals Digital Europe.

⁸ [Digitale autonomie | Adviezen | Cyber Security Raad](#)

⁹ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2023/10/17/bijlage-agenda-dosa-tqpdfa>

¹⁰ [Interprovinciale i-visie](#)

¹¹ <https://www.digitaleoverheid.nl/nederlandse-digitaliseringsstrategie-nds/> definitieve versie voorjaar 2025 naar de Kamer

¹² <https://www.digitaleoverheid.nl/interbestuurlijke-datastrategie/>

¹³ <https://www.zichtopnl.nl/default.aspx>

¹⁴ <https://federatief.datastelsel.nl/>

¹⁵ <https://www.ipo.nl/nieuws/inbreng-provincies-op-de-nederlandse-digitaliseringsstrategie/>

¹⁶ <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2025/04/22/overheid-verruimt-standpunt-inzet-generatieve-ai>

Binnen Limburg wordt de digitale transformatie ondersteund door regionale samenwerking met de Brightlands Smart Services Campus en kennisinstellingen zoals de Universiteit Maastricht. Deze partners dragen bij aan innovatie en versnelling van digitalisering in de regio.

3.4. Digitaal toegankelijk, duurzaam, veilig en verantwoord

Op juridisch gebied stelt wet- en regelgeving steeds hogere eisen aan digitalisering en informatiebeheer. De Europese Digital Decade richt zich op digitale toegankelijkheid, cybersecurity en verantwoord technologiegebruik. Nationale wetten zoals de Woo (Wet open overheid) en AVG (Algemene verordening gegevensbescherming) verplichten overheden tot proactieve openbaarmaking, toegankelijk gebruik en bescherming van data. Open data, open standaarden en open source software spelen hierbij een sleutelrol door transparantie, samenwerking en efficiëntie te faciliteren.

4. Strategisch kader

4.1. Organisatie ontwikkeltraject: Samen op weg naar een Slagvaardige organisatie

De implicaties van het SIBL kunnen worden gestructureerd volgens de vijf ontwikkelsporen. Binnen het eerste spoor, **"We investeren in de ontwikkeling van provincie professionals,"** is het essentieel om het leren en ontwikkelen van digitale vaardigheden te bevorderen. Dit vereist de implementatie van systemen die medewerkers ondersteunen bij loopbaanontwikkeling en Strategische Personeelsplanning (SPP). AI-expertbots kunnen medewerkers helpen kennis te verwerven en werkdruk te verlagen. In het tweede spoor, **"We komen tot een duidelijke sturingsfilosofie en rolverdeling,"** moeten informatiesystemen worden ingericht die portfoliomanagement ondersteunen en inzicht geven in taken, verantwoordelijkheden en projecten (Celon). Ook wordt het belangrijk om digitale tools te ontwikkelen die de nieuwe sturingsfilosofie en formatieplanning faciliteren.

Het derde spoor, **"We optimaliseren onze processen,"** vraagt om digitalisering en standaardisering van kritieke processen. Deze processen worden duidelijk (digitaal) beschreven middels een standaardtaal. Systemen voor procesmonitoring en risicomanagement moeten worden ingevoerd, evenals een digitaal beleidskompas dat kan ondersteunen bij het maken van beleidskeuzes. AI-agents kunnen helpen routine processen te ondersteunen in de uitvoering. Binnen het vierde spoor, **"We versterken onze positie in de regio,"** is er behoefte aan platformen die informatie-uitwisseling met regionale partners en gemeenten mogelijk maken. Digitale omgevingen moeten worden gecreëerd waarin kennis en best practices gedeeld kunnen worden en waarin projectteams effectief kunnen samenwerken. Het vijfde spoor, **"We investeren in sterke verbindingen met Den Haag en Brussel,"** vereist de ontwikkeling van digitale systemen die lobby-dossiers beheren, strategische informatie uitwisselen en netwerkontwikkeling ondersteunen.

Overkoepelend voor alle sporen is de noodzaak om datagestuurde werken te ondersteunen door middel van sturingsinformatie en de implementatie van de PDCA-cyclus. Transparante en interactieve communicatieplatformen, in goede samenhang tussen verschillende informatiesystemen, zijn cruciaal. AI-chatbots fungeren als kennisassistent voor snelle toegang tot provinciale informatie. Tegelijkertijd moeten het waarborgen van data-integriteit, privacy en digitale beveiliging hoog op de agenda staan.

4.2. Opgave en ambitie

De context waarbinnen ons SIBL vorm krijgt is grondig veranderd ten opzichte van het vorige SIBL 2021-2024. Kortgezegd: de wereldorde is grimmiger en turbulenter¹⁷. Zoals de WRR in juli 2024 stelt:

¹⁷ [Veranderende wereldorde dwingt Nederland tot pijnlijke keuzes | Nieuwsbericht | WRR](#)

weerbaarheid (veiligheid, veerkracht en paraatheid), waarden (democratie, mensenrechten en rechtsstatelijkheid) en welvaart (verdienvermogen, open markten, hoge levensstandaard) staan verder onder druk¹⁸. Nederland werkt inmiddels aan een nationale technologiestrategie¹⁹ om de weerbaarheid tegen militaire en hybride dreigingen te vergroten en technologieën te benutten die economisch en maatschappelijk het meest renderen. Hybride dreigingen, zoals cyberaanvallen, sabotage, verspreiding van desinformatie en cryptocriminaliteit, vragen om een flexibele en voortdurende aanpassing van veiligheidsstrategieën. In ons SIBL moeten we dit dus vormgeven: hoe houden we onze informatie betrouwbaar? Hoe houden we onze systemen veilig? Hoe bewaken we onze (publieke) waarden bij de aankoop van nieuwe software? Hoe blijven medewerkers alert? Het is duidelijk dat het anno 2025 noodzakelijk is om ons informatiebeleid in het hart van de organisatie te plaatsen en te investeren in vaardigheden, alertheid en bewustzijn van mensen. Uitvoerbaarheid en innovatie zijn daarbij belangrijke uitgangspunten. Daarnaast zoeken we samenwerking in de regio of op interprovinciaal niveau op, daar waar dat de efficiency van onze processen ten goede komt.

Want technologische ontwikkelingen van de afgelopen jaren bieden ook steeds meer mogelijkheden om publieke waarden te versterken. Zo zijn er steeds meer datagedreven toepassingen om maatschappelijke vraagstukken effectiever aan te pakken. Dat vraagt om nieuwe kennis en vaardigheden van medewerkers zodat we kunnen beoordelen wat helpend is en wat niet. Daarnaast vraagt het toenemend gebruik van AI-algoritmen een extra nieuwsgierige houding om te begrijpen hoe besluiten tot stand zijn gekomen én hoe we ze kunnen uitleggen. Technologische vooruitgang gaat wat ons betreft hand in hand met het borgen van publieke waarden. Als provincie hebben we slechts een beperkte invloed op de digitale transitie van onze samenleving. We zullen ons dus steeds goed geïnformeerd strategisch moeten verhouden tot onze omgeving en er maximaal op inzetten om onze publieke waarden te versterken en te beschermen. Onze **ambitie** luidt dan ook:

Ons strategisch informatiebeleid 2025-2028 zet in op de bescherming en versterking van publieke waarden. We ondersteunen de ontwikkeling van de provincie professionals en het optimaliseren van processen en zetten in op een verantwoorde inzet van digitale technologie.

Daarvoor is **digitaal leiderschap** nodig in de vorm van kennis en commitment vanuit Directie, Bestuur en Management. Daarnaast is hier ook een bewust bekwame organisatie voor nodig. We zullen ons strategisch personeelsbeleid scherp tegen het licht moeten houden en de vraag durven stellen: welke functies, vaardigheden en voorwaarden zijn in deze omstandigheden cruciaal voor ons functioneren? Het antwoord op die vraag volgt uit de paragrafen van het vijfde hoofdstuk in dit SIBL.

4.3. Scope

In ons SIBL 2021-2024 verlegden we de focus van dienstverlening en ICT naar een bredere scope van digitalisering tot in de haarvaten van de organisatie. Anno 2025 kiezen we voor een versteviging van de positie van ons SIBL naar het zwaartepunt van de organisatie, waarmee we evolueren van een “**oplettend oog**” naar het “**kloppend hart**” van beleid, toezicht en uitvoering van onze organisatie. Alles wat we doen hangt inmiddels namelijk af van de manier waarop we onze systemen, informatie en digitale vaardigheden ontwikkelen. Onze medewerkers staan daarin centraal. Zij ervaren dagelijks hoe veranderingen ingrijpen op

¹⁸ [Nederland in een fragmenterende wereldorde | Rapport | WRR](#)

¹⁹ [De Nationale Technologiestrategie | Beleidsnota | Rijksoverheid.nl](#)

de aard van ons werk, de basis van ons beleid, hoe we sturen in samenwerking, toezicht houden, uitvoeren en communiceren. Ook het Rijk hanteert met haar I-strategie deze scope²⁰.

Informatie vormt in de organisatie de belangrijkste kritieke succesfactor voor behoorlijk bestuur en betrouwbaarheid. Enkele simpele gedachte-oefeningen maken dit haarscherp. We willen er niet aan denken dat GS/PS een half jaar lang besluiten heeft genomen op basis van desinformatie, dat de provincie discriminerende algoritmes heeft gebruikt voor de werving van personeel, dat de provincie door een cyberaanval een week lang niet kan functioneren of dat medewerkers afhaken door ICT-stress of tijdrovende digitale processen. Een adequate uitvoering van ons SIBL is dan ook cruciaal om hier invulling aan te geven.

Leiderschap en een organisatiebrede prioritering van dit informatiebeleid vormen de belangrijkste drijvers voor succes. We handhaven onze **governance** rondom de Chief Information Officer, die als spilfunctie functioneert binnen de directie en richting organisatie en bestuur. We vertalen onze ambitie naar twee onderdelen:

1. Een bijstelling van onze **visie op digitalisering** naar de huidige tijd. Deze visie zorgt ervoor dat we, ongeacht de ontwikkelingen in een bepaald tijdsgewricht, in staat zijn om koersvast afwegingen te maken.
2. Een **uitvoeringskader** waarin we tien verschillende disciplines dusdanig organiseren, zodat we in staat zijn te anticiperen op doorlopende onvoorspelbaarheid. Dit doen we op een manier die past bij onze organisatie, namelijk doelmatig, doeltreffend en verantwoord. Hierbij werken we met een helder tijdspad en duidelijke condities waarbinnen we doelen stellen.

5. De medewerker centraal

Het Strategisch Informatiebeleid Limburg (SIBL) 2025-2028 is mede opgezet om medewerkers van de Provincie Limburg optimaal te faciliteren in hun dagelijkse werk, in een tijd van snelle digitale transformatie. Medewerkers ervaren deze vernieuwing op veel manieren concreet en direct. Hieronder volgt een samenvatting van het meest tastbare profijt dat de medewerker van SIBL heeft:

1. Moderne werkomgeving en infrastructuur

Eén van de meest zichtbare veranderingen is de modernisering van de gehele werkplek. Medewerkers krijgen nieuwe, grotere en brede beeldschermen én een vervangende laptop of desktop. Dit betekent meer werkcomfort, beter overzicht en meer mogelijkheden om efficiënt te multitasken. Tegelijkertijd wordt het fysieke netwerk in het Gouvernement gefaseerd vervangen door een hoogwaardig, modern WiFi-netwerk. Hierdoor profiteren medewerkers van betere draadloze dekking, hogere snelheden, minder storingen en meer flexibiliteit. Men hoeft niet langer afhankelijk te zijn van vaste werkplekken; hybride werken en samenwerking op wisselende locaties wordt eenvoudiger ondersteund. In het kader van duurzaamheid en veiligheid wordt geïnvesteerd in Europese cloudoplossingen waar mogelijk, waarmee de persoonsgegevens van medewerkers beter worden beschermd.

2. Meer gebruiksgemak, minder gedoe

Dankzij SIBL worden medewerkers verlost van verouderde systemen, versnipperde applicaties en onduidelijke archiefstructuren. Er komt een generiek, gebruiksvriendelijk zaaksysteem dat het huidige versnipperde systeemlandschap vervangt. Processen zoals subsidieverlening en vergunningaanvragen worden gedigitaliseerd en geharmoniseerd, waardoor medewerkers sneller, gestroomlijnder en foutlozer kunnen werken. De digitalisering van archieven en de introductie van een

²⁰ [I-strategie Rijk 2021-2025 - Digitale Overheid](#)

e-depot zorgen ervoor dat benodigde documenten altijd makkelijk, snel én veilig terug te vinden zijn; geen zoektocht meer in papieren archieven of verschillende systemen.

3. Efficiëntere en veiligere samenwerking

SIBL verstevigt het fundament van veilig digitaal werken. Door de implementatie van nieuwe beveiligingsstandaarden, periodieke security-trainingen en bewustwordingscampagnes weten medewerkers beter hoe zij veilig omgaan met data, phishingmails herkennen, en incidenten moeten melden. De kans op uitval door cyberincidenten of datalekken wordt kleiner, wat direct zorgt voor continuïteit en vertrouwen in het digitale werk. Documenten delen, samenwerken aan digitale projecten (bijvoorbeeld via MS Teams), en informatie delen met externe partners of collega's wordt eenvoudiger en veiliger.

4. Betere digitale ondersteuning—persoonlijk en vakinhoudelijk

Er wordt breed geïnvesteerd in digitale kennis en vaardigheden van medewerkers. Via de Limburg Academie komt een uitgebreid curriculum waarin medewerkers trainingen kunnen volgen gericht op huidige én toekomstige digitale competenties (zoals data-analyse, AI-geletterdheid, veilig werken). Medewerkers worden in deze ontwikkeling ondersteund, zodat zij effectiever en met meer vertrouwen met digitale systemen en informatie kunnen werken. De introductie en uitrol van LAICA, een interne AI-chatbot gebaseerd op GovChat-NL, biedt extra houvast: medewerkers krijgen snel antwoord op vragen over beleid, procedures en praktische zaken, of kunnen teksten laten opstellen/optimaliseren.

5. Minder administratieve lasten, meer focus op kerntaak

Door standaardisering en digitalisering van interne processen en communicatie wordt administratieve rompslomp geminimaliseerd. Het zoeken, archiveren, aanvragen en verwerken van informatie wordt vereenvoudigd, waardoor medewerkers meer tijd overhouden voor hun kerntaken. Ook is er aandacht voor het verminderen van digitale stress: duidelijke richtlijnen voor bereikbaarheid, notificatiebeheer en slimme hulpmiddelen dragen bij aan meer werkplezier en minder werkdruk.

6. Eerlijke, transparante en ethische digitale werkomgeving

Het SIBL stelt ethiek en publieke waarden centraal. Medewerkers profiteren van duidelijke kaders over het verantwoord omgaan met data, privacybescherming en non-discriminatie door AI of algoritmes. Er is een intern netwerk digitale ethiek waarin zij terecht kunnen met vragen, en vóór ingebruikname van nieuwe technologieën wordt afgewogen in hoeverre deze bijdragen aan het publieke belang.

Samenvattend:

De medewerker merkt van SIBL vooral een prettigere, efficiëntere, veiligere én toekomstbestendige digitale werkomgeving – van hoogwaardige WiFi tot nieuwe apparaten, van snellere informatievoorziening tot betere digitale ondersteuning en van minder administratie tot meer ethiek. Alles is er op gericht om het werk makkelijker, veiliger en betekenisvoller te maken, zodat medewerkers zich kunnen focussen op wat er écht toe doet in hun publieke taak.

6. Uitvoeringskader

Om effectief in te spelen op de eerdergenoemde ontwikkelingen en om de juiste beslissingen te nemen met betrekking tot onze maatschappelijke uitdagingen, is het essentieel dat we onze organisatie flexibel inrichten. We doen dit vanuit tien relevante thema's, die in verschillende mate binnen onze organisatie zijn vertegenwoordigd. Sommige thema's zijn ondergebracht bij één cluster, terwijl andere verspreid zijn over meerdere clusters. Voor al deze thema's stellen we doelen op om als organisatie te blijven anticiperen op ontwikkelingen.

De 10 relevante thema's zijn ingedeeld in drie categorieën:

De Basis (§ 5.1)

-  Informatiebeveiliging
-  Interne informatiehuishouding
-  Wet- en regelgeving

De Ambitie (§ 5.2)

-  Dataficatie
-  Dienstverlening
-  Innovatie

De Randvoorwaarden (§ 5.3)

-  Toezicht en toetsing
-  Ethiek en maatschappij
-  Kennis en vaardigheden
-  Communicatie

In het uitvoeringskader geven we een beknopt overzicht van wat we de komende jaren willen bereiken en welke acties we daarvoor ondernemen en gaan we per thema in op de volgende drie vragen:

1. *Waarom is dit thema belangrijk?*
2. *Wat willen we bereiken?*
3. *Hoe gaan we dat doen?*

6.1. De Basis

Om de juiste keuzes te maken met betrekking tot onze maatschappelijke opgaven is het essentieel een betrouwbare partner in de samenleving te zijn. Als krachtig middenbestuur willen wij de juiste digitale kansen benutten en anticiperen op toekomstige uitdagingen. Hiervoor is een sterke basis cruciaal.

Deze basis wordt versterkt door toenemende voorbeelden die aantonen dat **informatieveiligheid** van vitaal belang is voor onze bedrijfscontinuïteit en toekomstbestendigheid. **Interne informatievoorziening** gaat specifiek over het fundament van (interne) informatievoorziening, waarbij de focus ligt op noodzakelijke voorzieningen zoals document- en archiefbeheer, infrastructuur en datafundament. Daarnaast moeten we voldoen aan **wet- en regelgeving**.

6.1.1. Informatieveiligheid

We implementeren standaarden en best practices

We implementeren een risicogedreven aanpak van maatregelen

We versterken de interne cultuur en bewustwording

We werken samen met ketenpartners en wisselen meer kennis uit

We versterken onze monitoring- en rapportagestructuren

*Wat heeft de
medewerker hieraan?*

*Bewustwording over
informatieveiligheid beschermt de
organisatie tegen datalekken en
storingen zodat er veilig en efficiënt
gewerkt kan worden!*

Waarom is dit belangrijk?

Informatieveiligheid is voor de provincie Limburg essentieel om haar maatschappelijke en bestuurlijke taken adequaat te kunnen uitvoeren, zeker in het licht van de Limburgse opgaves. Het verwerken en

delen van grote hoeveelheden data en informatie met partners brengt echter aanzienlijke risico's met zich mee. Incidenten zoals cyberaanvallen, datalekken en storingen kunnen leiden tot ernstige gevolgen, zoals het verstoren van beleidsprocessen, een negatieve impact op democratische processen, schending van belangen van burgers en bedrijven, en reputatieschade voor de provincie. Voorbeelden uit het verleden, zoals de cyberaanvallen op de politie, Universiteit Maastricht en TU Eindhoven, onderstrepen het belang van proactieve maatregelen op het gebied van informatieveiligheid.

Bovendien groeit de dreiging door digitale aanvallen vanuit statelijke en criminele actoren, zoals benadrukt in het Cybersecurity Beeld Nederland 2024²¹. Deze dreiging wordt versterkt door de geopolitieke situatie en het complexe, onderling verbonden digitale ecosysteem. Naast externe factoren speelt ook de interne organisatie een belangrijke rol: digitale risico's zijn niet alleen technisch van aard, maar hangen ook samen met houding, gedrag en bewustzijn binnen de organisatie. Het niet-beschikbaar zijn van informatie of gelekte vertrouwelijke gegevens kan verstrekken gevolgen hebben voor processen en besluitvorming. Daarnaast verplicht wet- en regelgeving, zoals de Baseline Informatieveiligheid Overheid (BIO) en later dit jaar de Cyberbeveiligingswet (Cbw), ons om de beveiliging van processen en informatie structureel te versterken.

De provincie Limburg moet waarborgen dat haar (digitale) informatie infrastructuur en de daarbij behorende verwerking van data betrouwbaar is, in lijn met Nederlandse en Europese regelgeving en gericht op het beschermen van de belangen van onze inwoners en organisaties. Overheidsbreed zien wij een grote afhankelijkheid van Amerikaanse Big Tech clouddiensten, welke significante risico's met zich mee brengt op juridisch, strategisch en operationeel gebied.

De provincie Limburg opereert in een steeds digitaal wordende samenleving waarin betrouwbare informatie onmisbaar is. De beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van deze informatie is een prioritaire verantwoordelijkheid om de continuïteit van en het vertrouwen in de provinciale organisatie te waarborgen.

Wat willen we bereiken?

De provincie Limburg streeft naar een organisatie waarin informatieveiligheid structureel geborgd is en risico's tot een acceptabel niveau zijn teruggebracht. Dit vereist een samenhangende benadering op basis van internationale normeringen zoals de ISO 27001 en de BIO, die als uitgangspunt dienen voor de opzet en implementatie van beveiligingsprocessen en -maatregelen. De komst van de Cyberbeveiligingswet in 2025 voegt hier extra verplichtingen aan toe. Het uiteindelijke doel is een toekomstbestendige beveiligingsstrategie waarbij kennis, gegevens, processen en technologie betrouwbaar ingezet en beschermd worden.

Om dit niveau te bereiken moet informatieveiligheid niet enkel een technische opdracht zijn, maar een verantwoordelijkheid van de hele organisatie. Het cluster Organisatie & Informatie schept hierbij de kaders, terwijl de Chief Information Security Officer (CISO) een spilfunctie vervult in de aansturing van technische en organisatorische maatregelen. Tegelijkertijd spelen andere clusters, zoals Facilitaire Dienstverlening, Personeel & Organisatie, Inkoop & Aanbestedingen en Algehele Juridische Zaken, een belangrijke rol in de implementatie van maatregelen. Cruciaal is het stimuleren van een veiligheidscultuur waarbij medewerkers, directie en bestuur zich bewust zijn van hun rol en verantwoordelijkheid in het veilig omgaan met informatie. De effectiviteit van alle maatregelen hangt uiteindelijk in sterke mate af van het gedrag en de houding van de gebruikers.

²¹ <https://www.nctv.nl/documenten/publicaties/2024/10/28/cybersecuritybeeld-nederland-2024>

De provincie Limburg streeft ernaar om haar dataopslag en bedrijfsprocessen, die vertaald worden in (deel)applicaties die gehost of als SaaS aangeboden worden, binnen de EER (Europese Economische Ruimte) en onder Europese wetgeving te houden.

De provincie wil daarnaast een actieve bijdrage leveren aan het versterken van kennis en weerbaarheid binnen de keten. Samenwerking met partners, zoals IPO, andere provincies en gemeenten, is hierbij belangrijk. De professionalisering van het risicomanagementproces vormt een belangrijke pijler om informatiebeveiligingsrisico's periodiek te evalueren en te beheersen. Door kennisuitwisseling en het stellen van uniforme eisen aan partners draagt de provincie bij aan een veiligere digitale omgeving voor alle samenwerkingspartners.

Hoe gaan we dat doen?

De provincie Limburg heeft de ambitie om haar informatieveiligheid verder te professionaliseren en continu aan te passen aan nieuwe risico's en verplichtingen. Dit begint bij het implementeren van gestandaardiseerde en bewezen werkwijzen, zoals ISO 27001 en de BIO-richtlijnen. Daarbij is het streven om in het eerste jaar ISO27001 gecertificeerd te worden; na het behalen van de certificering zal worden bekeken hoe we dit traject voortzetten en welke vervolgstappen passend zijn. Het basisbeveiligingsniveau wordt systematisch versterkt door processen te optimaliseren en technische en organisatorische maatregelen te treffen. In het hart van deze aanpak wordt risicomanagement gepositioneerd. Dit betekent: risico's proactief in kaart brengen, acceptabele drempels bepalen (risk appetite) en hier gepaste beheersmaatregelen aan koppelen. Het opbouwen van een robuuste beveiligingsstructuur is een dynamisch proces dat voortdurend gemonitord en aangepast wordt en waarover periodiek aan directie en bestuur gerapporteerd wordt.

Samenwerking en kennisdeling met andere provincies (CIBO²²) en het Rijk (NCSC²³) zijn een integraal onderdeel van onze aanpak. Belangrijk om te noemen hier is het interprovinciale CSIRT²⁴ dat in opdracht van het IPO wordt ingericht bij het NCSC en het streven om gezamenlijk voor alle provincies een SOC²⁵ te gaan aanbesteden. Met deze maatregelen wordt onze cyberweerbaarheid vergroot maar zullen we de komende jaren rekening moeten houden met toenemende jaarlijkse kosten. Door gezamenlijk standaarden en eisen, zoals de BIO, toe te passen, staan alle partijen sterker in de strijd tegen digitale dreigingen. De provincie Limburg zet daarnaast haar inspanningen om haar interne bewustwording te versterken door training en communicatie onverminderd voort, want houding en gedrag van medewerkers zijn kritieke succesfactoren. Dit verhoogt niet alleen de alertheid rond cyberrisico's, maar creëert ook een organisatiecultuur waarin (aandacht voor) veiligheid een vanzelfsprekendheid is.

Een belangrijke stap in de gewenste professionalisering bestaat uit het uitbreiden van de monitoring- en rapportagestructuur. Het doel hiervan is sneller en adequater te kunnen reageren op incidenten, zoals datalekken of cyberaanvallen. Door continue monitoring ondersteunt de provincie Limburg de

²² Centraal Informatiebeveiligingsoverleg (CIBO) is het interprovinciale overleg van de CISO's van de 12 provincies en het IPO.

²³ Het Nationaal Cyber Security Centrum (NCSC) is een zelfstandige dienst van het Ministerie van Justitie en Veiligheid die is ingesteld om de weerbaarheid van de Nederlandse samenleving in het digitale domein te vergroten.

²⁴ Computer Security Incident Response Team (CSIRT) is een gespecialiseerd team van ICT-professionals, dat in staat is snel te handelen in het geval van een beveiligingsincident met computers of netwerken. Het doel is om schade te reduceren en snel herstel van de dienstverlening te bevorderen. Naast reactie op incidenten richt een CSIRT zich ook op preventie en preparatie.

²⁵ Een Security Operations Center (SOC) is de cyberversie van een alarmcentrale, die in actie komt bij de detectie van een digitale dreiging. Een SOC is bemand: binnen een SOC monitoren experts de digitale infrastructuur van een organisatie en komen in actie bij een veiligheidsincident.

wettelijke meldplicht die met de aanstaande Cyberbeveiligingswet wordt geïntroduceerd. Dit helpt niet alleen om actuele dreigingen te beheersen, maar biedt ook waardevolle inzichten voor de lange termijn. Als onderdeel van de op de ISO 27001 norm gebaseerde werkwijze worden directie en GS periodiek formeel geïnformeerd over de effectiviteit en continue verbetering van het Information Security Management System (ISMS). Hiermee wordt tevens invulling gegeven aan de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor informatiebeveiliging, die met de komst van de Cyberbeveiligingswet verder aangescherpt wordt. Ook wordt de jaarlijkse informatievoorziening aan Provinciale Staten over de voortgang en belangrijke ontwikkelingen op het gebied van informatieveiligheid gecontinueerd.

De provincie Limburg zet zich in om dataopslag en bedrijfsprocessen, vertaald naar (deel)applicaties, zoveel mogelijk binnen de Europese Economische Ruimte (EER) en onder Europese wetgeving te houden. Door afhankelijkheid van landen buiten de EER te verminderen en te kiezen voor Europese softwareoplossingen en alternatieven, streeft de provincie naar het waarborgen van veiligheid, continuïteit en privacy voor haar inwoners en organisaties. Deze ambitie sluit aan bij eerdergenoemde Agenda Digitale Open Strategische Autonomie (DOSA).

Door deze structurele aanpak wil de provincie Limburg niet alleen voldoen aan verplichtingen en dreigingen het hoofd bieden, maar ook een voorbeeldrol vervullen in het bevorderen van digitale veiligheid en vertrouwen. Informatiemanagement en ICT worden ingezet als strategische middelen om beleid te ondersteunen en maatschappelijke doelen te realiseren, met de garantie dat dit op een veilige en duurzame manier gebeurt.

6.1.2.



Interne informatiehuishouding

We verbeteren ons digitaal informatiebeheer en archivering

We bouwen onze analoge archieven af en maken deze openbaar

We selecteren en implementeren een e-depot

We bevorderen het informatiebewustzijn en hebben aandacht voor adoptie

We herijken beleidskaders en versterken onze kwaliteitscyclus

We werken aanbodgericht

*Wat heeft de medewerker
hieraan?*

*Sneller informatie vinden, bewuster
van verantwoordelijkheden, geen
dubbel werk doen en tegelijkertijd
voldoen aan wet- en regelgeving.*

Waarom is dit thema belangrijk?

Informatie is een cruciaal bedrijfsmiddel voor de provincie Limburg. Het vormt de basis voor het uitvoeren van wettelijke taken, het realiseren van bestuurlijke ambities en het bieden van efficiënte digitale dienstverlening. De provincie verwerkt en produceert een grote hoeveelheid informatie, zoals beleidsdocumenten, websites, GS-nota's, uitgaande brieven, e-mails, beschikkingen, kaarten, contracten en andere gegevens. Daarmee is de informatiehuishouding van de provincie zowel complex als omvangrijk en is het op orde brengen en houden ervan geen eenvoudige opgave.

Met wet- en regelgeving, zoals de Archiefwet en de Wet open overheid (Woo), is de provincie verplicht informatie duurzaam op te slaan en snel openbaar te maken danwel tijdig te vernietigen. Dit vraagt om investeringen in kwalitatief hoogwaardig informatie- en archiefbeheer. Een goed georganiseerde informatiehuishouding vergroot de transparantie naar burgers, bedrijven en instellingen en zorgt voor een efficiëntere werkwijze binnen onze organisatie. Het op orde hebben van informatie is niet alleen belangrijk voor het behalen van provinciale doelstellingen, maar ook voor het behoud van vertrouwen en onze legitimiteit als bestuurslaag. Zonder zorgvuldig en gestructureerd informatiebeheer ondermijnt

de versnippering van gegevens zowel de interne efficiëntie als de toegankelijkheid van informatie voor medewerkers, bestuurders en externe stakeholders.

Wat willen we bereiken?

De afgelopen jaren heeft de provincie Limburg gewerkt aan tal van verbeteringen op het gebied van informatiebeheer. Zo werd het bewustzijn over het belang hiervan vergroot, zijn de nog in het Gouvernement aanwezige analoge archieven grotendeels geschoond²⁶ en is een nieuwe toekomstvisie voor de informatiehuishouding opgesteld en vastgesteld. Hoewel een groot deel van de provinciale informatie digitaal beschikbaar is, ambieert de provincie verdere verbeteringen, zoals meer samenhang in het informatiebeheer door de opgestelde visie in de komende periode te implementeren. Het doel is dan ook om een digitale informatiehuishouding te bouwen die voldoet aan moderne eisen van toegankelijkheid, duurzaamheid en actualiteit en tegelijkertijd in te zetten op toekomstvast standaard informatievoorzieningen die waar mogelijk naadloos integreren met de dagelijkse werkwijze van de medewerkers.

Het uitgangspunt hierbij is een aanbodgerichte aanpak. Dit wil zeggen dat we kiezen voor het centraal aanbieden van uniforme informatievoorzieningen waarin standaardprocessen en -systemen het uitgangspunt vormen. Concreter betekent dit dat we maatwerk in processen en systemen zoveel mogelijk willen voorkomen en dat we willen werken vanuit standaard processen en systemen. Dit uitgangspunt vergt aanpassingsvermogen vanuit de organisatie, maar heeft als voordeel dat het onderhoud en beheer van deze processen en systemen efficiënter wordt en beheersbaar blijft.

Tenslotte worden de nog in het Gouvernement aanwezige analoge archieven verder afgebouwd en, al dan niet in gedigitaliseerde vorm, extern geplaatst. De toegankelijkheid van deze archieven voor de eigen organisatie wordt hierbij gewaarborgd. Aan het einde van deze beleidsperiode, of zo veel eerder als mogelijk, zullen geen analoge archieven meer in het Gouvernement aanwezig zijn.

Hoe gaan we dat doen?

Om de doelstellingen inzake informatiebeheer te realiseren, werkt de provincie Limburg aan professionalisering, duurzaamheid, vindbaarheid en toegankelijkheid van informatie. Centraal staan principes als '**archiving by design**' en '**privacy by design**', waarbij informatie vanaf het ontstaan correct wordt beheerd, en naleving van regelgeving (zoals de Archiefwet, AVG en Woo). Hieronder worden de belangrijkste acties en strategieën beschreven.

Modernisering van digitaal werken c.q. implementatie van de visie op de informatiehuishouding

De provincie vervangt haar centraal Document Management Systeem SharePoint DDI. Dit momentum biedt de mogelijkheid om een complete modernisering en opschoning van systemen en processen door te voeren. Conform de vastgestelde visie op de informatiehuishouding wordt ons centrale op SharePoint gebaseerde Document Management Systeem vervangen door nieuwe specifieke samenwerkingsomgevingen:

- **Vrije samenwerking** voor informele of minder gestructureerde werkprocessen (MS Teams);
- **Procesmatige samenwerking** voor onze formele besluitvormingsprocessen en sturing op en procesoptimalisatie van enkele dienstverleningsprocessen (nieuw generiek zaakstelsel);
- **Strak geregisseerde processen** middels zogenaamde vakapplicaties voor taken zoals vergunningen, subsidies en inkoop. Hier wordt de huidige situatie gecontinueerd.

²⁶ Van - conform de selectielijsten voor provincies - te vernietigen informatie ontdaan.

Bovenstaande omgevingen bieden gebruiksgemak in combinatie met de noodzakelijke structuur en voorzieningen voor duurzaam informatiebeheer. Aangezien de concernbrede uitrol van MS Teams reeds eerder in gang gezet is²⁷, zal qua nieuwe systemen m.n. ingezet worden op de aanschaf en implementatie van een generiek zaaksysteem t.b.v. de procesmatige samenwerking. Hier snijdt het mes aan 2 kanten. Enerzijds biedt dit nieuwe systeem de mogelijkheid om een aantal dienstverleningsprocessen te optimaliseren en te faciliteren, waarbij 'by design' invulling gegeven wordt aan wettelijke verplichtingen die voortkomen uit bijvoorbeeld de Wet digitale overheid, de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (Wmebv) en de Wet open overheid (Woo). Anderzijds zullen we binnen dit systeem onze formele besluitvormingsprocessen opnieuw en volledig digitaal vormgeven, waarbij wij ons nadrukkelijk laten inspireren door best practices van andere provincies en gemeenten.

Om alle informatie correct vast te leggen en toegankelijk te houden, wordt in al deze omgevingen gewerkt volgens het **DUTO-raamwerk** van de rijksoverheid. Waar mogelijk wordt archivering bij de bron toegepast, zodat informatie vanaf het moment van creatie tot het moment van verplichte vernietiging danwel openbaarmaking in hetzelfde systeem bewaard wordt. Waar dat niet mogelijk is, wordt gekozen voor centrale archivering in het nieuwe generieke zaaksysteem. Verouderde applicaties worden uitgefaseerd en overbodige content wordt gemigreerd of vernietigd.

Cultuurverandering en adoptie

Succesvol informatiebeheer vereist niet alleen de juiste systemen, maar ook een gedragsverandering onder medewerkers:

- **Training en digitaal bewustzijn:** Medewerkers worden ondersteund door campagnes, trainingen en opfriscursussen via de Limburg Academie. Het cluster O&I biedt waar nodig extra hulp en draagt zorgt voor duidelijke beleidskaders en met interne stakeholders afgestemde spelregels en de communicatie daarover.
- **Verantwoordelijkheid:** Het management vervult hier niet alleen een belangrijke voorbeeldrol, maar houdt met ondersteuning van het cluster O&I toezicht op naleving van gemaakte afspraken. De behandelend ambtenaar is en blijft primair verantwoordelijk voor kwalitatief goede informatie.
- **Herhaling van afspraken:** Digitale vaardigheden worden voortdurend aangescherpt om consistent en verantwoord werken te waarborgen.²⁸

Digitale archivering

Ongeveer 50-60% van de provinciale informatie wordt blijvend bewaard en dient uiteindelijk openbaar gemaakt te worden. Hiervoor wordt een digitaal depot, een zogeheten **e-depot**, aanbesteed.

Belangrijke voordelen van een e-depot zijn:

- Waarborgen van de toegankelijkheid en authenticiteit van informatie over honderden jaren.
- Actieve openbaarmaking van informatie richting burgers, conform de Woo.
- Efficiënte opslag en overdracht vanuit de nieuwe samenwerkingsomgevingen.

Kwaliteitscyclus en sturing

De provincie hanteert het Three Lines Model voor structurele kwaliteitsborging:

²⁷ In het licht van het thema Digitale Soevereiniteit is het gebruik van oplossingen van Amerikaanse Big Tech bedrijven de afgelopen maanden in een nieuw daglicht komen te staan. Dit betekent dat zodra er Nederlandse danwel Europese alternatieven voor MS-teams beschikbaar komen, een migratie naar een nieuw platform wordt overwogen. Hiervoor zullen als onderdeel van de Nederlandse DigitaliseringsStrategie (NDS) overheidbrede richtlijnen c.q. best practices voor worden ontwikkeld.

²⁸ Zie thema 9: digitale kennis en vaardigheden

- **Eerste lijn:** Medewerkers in het primaire proces zorgen voor de volledigheid en kwaliteit per dossier;
- **Tweede lijn:** Het team DIM stelt kaders, adviseert en controleert;
- **Derde lijn:** De provinciearchivaris houdt toezicht en rapporteert onafhankelijk aan GS over het samenspel tussen eerste en tweede lijn.

Een PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) zorgt voor regelmatige verbeteringen in de werkwijzen, die als onderdeel van de implementatie van de visie op de informatiehuishouding worden vastgelegd in de organisatiebrede standaard “Zo werken wij”.

Archivering van chatberichten

In lijn met Rijksbeleid en eerdere adviezen²⁹ van het Adviescollege Openbaarheid en Informatiehuishouding (ACOI) zal ook de provincie inzetten op het vaststellen van nieuwe richtlijnen en de inzet van geschikte tooling om chatberichten van sleutelfunctionarissen³⁰ te archiveren. In 2024 is hiervoor als onderdeel van het rijksbrede programma Open Overheid³¹ een technische pilot uitgevoerd met software die zakelijke chatgesprekken veiligstelt. In navolging van de beoogde implementatie van de nieuwe werkwijze en tooling binnen de Rijksoverheid, zal waar mogelijk ook de provincie deze best practice implementeren.

Afbouw analoge archieven

De provincie werkt versneld aan het afbouwen van haar analoge archieven. De nog in het Gouvernement aanwezige analoge archieven (1987-2022), onderverdeeld in zogenaamde 10-jaren archiefblokken, zijn aan het einde van 2025 geschoond, beschreven en gereed voor de conform de Archiefwet verplichte openbaarmaking die na 20 jaar dient plaats te vinden. Bij de verplichte openbaarmaking gaat de voorkeur uit naar digitale ontsluiting via een e-depot, waarmee kosten worden bespaard en een breder publiek kan worden bereikt. Aan het einde van deze beleidsperiode, of zo veel eerder als mogelijk, zullen geen analoge archieven meer in het Gouvernement aanwezig zijn.

6.1.3.



Wet- en regelgeving

We voldoen aan huidige en bereiden ons voor op toekomstige wet- en regelgeving rondom digitalisering.

We waarborgen toegankelijkheid en inclusiviteit bij onze digitale dienstverlening.

We borgen publieke waarden, ethische normen en veilige systemen in onze processen.

We monitoren en implementeren nieuwe wetgeving met duidelijke interne verantwoordelijkheden.

We werken samen met andere provincies en clusters om kennis te delen en prioriteiten te bepalen.

Wat heeft de medewerker hieraan?

Wet- en regelgeving geeft aan wat belangrijk is en geeft houvast voor een veilige en betrouwbare digitale dienstverlening.

Waarom is dit belangrijk?

De wet- en regelgeving die op ons van toepassing is, stelt de grenzen en mogelijkheden van onze handelingen. Naast het voldoen aan huidige wetgeving, is het van belang om ons voor te bereiden op toekomstige wetgeving op het gebied van informatie en digitalisering. Bestaande en nieuwe informatietechnologieën kunnen de dienstverlening van de overheid slimmer, toegankelijker en

²⁹ Zie: <https://www.acoi.nl/uc/f993689fd01020bfd0000ce43b803af6a3b997a554b6300/Advies-def-Webversie-Chatberichten.pdf>

³⁰ Directeuren en bestuurders

³¹ Zie: <https://www.open-overheid.nl/>

persoonlijker te maken. Tegelijkertijd kleven er ook gevaren aan digitale dienstverlening, zoals geautomatiseerde besluitvorming en verminderde toegankelijkheid voor personen die digitaal minder vaardig zijn. Zowel Europese alsook Nederlandse wet- en regelgeving proberen deze ontwikkelingen te sturen en te beheersen. De ontwikkelingen op dit gebied volgen elkaar snel op, wat maakt dat een grote hoeveelheid nieuwe regels voorbereid, geïmplementeerd en gecontroleerd moet worden.

Als het gaat om de digitale transformatie binnen de overheid, spelen tientallen wetsvoorstellen en projecten een rol. Deze wetten gaan vaak gepaard met de introductie van nieuwe procesmatige en technische standaarden (bijvoorbeeld de Wet Digitale Overheid en de Wet open overheid) of stellen hier juist kaders voor (bijvoorbeeld de Archiefwet of de Europese AI-Act). Deze wetsvoorstellen en projecten hebben als doel om te zorgen:

- voor een goede en betrouwbare digitale dienstverlening voor burgers en ondernemers;
- dat middelen voor digitale dienstverlening veilig, gebruiksvriendelijk en betrouwbaar zijn en aansluiten bij de eisen van deze tijd;
- dat publieke waarden en ethische normen in wetgeving duurzaam geborgd zijn;
- dat overheidssystemen goed beveiligd zijn;
- dat iedereen (digitaal) mee kan blijven doen en de dienstverlening van de overheid toegankelijk blijft.

Wat willen we bereiken?

De provincie Limburg wil uiteindelijk zo goed mogelijk voldoen aan alle relevante wetgeving. Daarnaast willen we anticiperen op nieuwe ontwikkelingen en ons tijdig voorbereiden op wijzigingen in procesmatige en technische standaarden.

Wat daarbij essentieel is, is als al deze wetten, wetsvoorstellen en projecten integraal, in samenhang en multidisciplinair worden bekeken en toegepast. Op voorhand is binnen onze organisatie soms niet duidelijk waar het interne eigenaar- en opdrachtgeverschap van het implementeren van nieuwe wetgeving ligt en het is soms nodig om keuzes te maken over waar prioriteiten liggen in relatie tot de beschikbare capaciteit. Het is van belang het interne opdrachtgeverschap en verantwoordelijkheid duidelijk vast te leggen, uit te voeren en te monitoren.

Daarnaast willen we ervoor zorgen dat we in een vroeg stadium bewust zijn van ontwikkelingen op het gebied van (toekomstige) wet- en regelgeving. De nieuwe wetgevingen ontwikkelingen kunnen we volgen, waarbij we input leveren richting de wetgever in de situaties waar dat mogelijk en gewenst is.

Nieuwe wetgeving willen we implementeren binnen onze organisatie. Het is van belang om op de juiste plekken in de organisatie de juiste technische en procesmatige maatregelen te implementeren. Daar waar nodig willen we de uitvoering van deze wetten en regels monitoren en de uitvoering daarvan bijstellen. In onderstaand overzicht zijn de wetten benoemd die de grootste impact (zullen) hebben.

Wet Digitale Overheid (WDO)

Besluit digitale toegankelijkheid overheid (BDTO)

Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (Wmebv)

Archiefwet

Wet open overheid (Woo)

Omgevingswet

Besluit bekendmaking en beschikbaarstelling regelgeving decentrale overheden + Regeling

Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT)

Implementatiewet EG-richtlijn infrastructuur ruimtelijke informatie (INSPIRE)

Naast bovenstaande wetten en regels zijn een aantal wetten in voorbereiding, waaronder de Cyberbeveiligingswet, de Wet Kunstmatige Intelligentie, de Wet Toegang tot Digitale Informatie, de Wet op Open Standaarden en Open Source Software, de Wet Gegevensdeling en diverse Europese verordeningen.

Hoe gaan we dat doen?

We gaan na wat de wet- en regelgeving betekent voor onze organisatie, daar waar dat nog niet bekend is. Deze wetten worden toegewezen aan de clusters waar het interne eigenaar- en opdrachtgeverschap zit en door de eigenaar wordt in kaart gebracht wat er nodig is om aan de hieruit voortvloeiende verplichtingen te kunnen voldoen. Op grond hiervan ontwikkelen we per wet een uitvoeringsplan waar dat nodig is, waardoor borgen dat de gevolgen van de nieuwe regels tijdig geïmplementeerd en uitgevoerd worden. Daarbij is het van groot belang om dit in samenhang en in samenwerking te realiseren. De verantwoordelijkheid voor de (beveiligings)technische aspecten die gepaard gaan met nieuwe regels ligt grotendeels bij het cluster Organisatie & Informatie, e.e.a. in opdracht van en in nauwe samenwerking met de interne (proces)eigenaar/opdrachtgever. Het cluster Algehele Juridische Zaken is belast met de juridische advisering hierover. De verantwoordelijkheid voor de monitoring en controle is belegd bij het cluster Concern binnen het Three Lines Model. In interprovinciaal verband wordt reeds enkele jaren succesvol samengewerkt bij de monitoring en implementatie van nieuwe wetgeving met een digitaliseringscomponent. Binnen het IPO-programma Digitalisering is hiertoe een hoofdlijn “Coördineren implementatie digitaliseringswetgeving” opgenomen.

De hoeveelheid en de snelheid van ontwikkelingen op dit gebied maken dat het gelijktijdig en direct voorbereiden, implementeren, uitvoeren en controleren onder druk staat met de huidige beschikbare capaciteit. Dit betekent dat keuzes gemaakt moeten worden over waar onze prioriteiten liggen voor de komende periode. Willen we tijdig aan alle nieuwe regels voldoen, dan vergt dat mogelijk tijdelijk aanvullende capaciteit.

6.2. De Ambitie

Het fundament zoals beschreven in de basis stelt ons in staat om ons op te stellen als een betrouwbare partner in de samenleving. Het biedt ruimte om op basis van Limburgse opgaven digitale kansen op een verantwoorde manier te benutten, zonder naïef te zijn over toekomstige uitdagingen. Hierbij hebben we de mogelijkheid om onze bestaande taken en activiteiten te optimaliseren, maar moeten we ook durven vernieuwen.

We bereiken deze balans niet alleen door concrete projecten met een digitale focus uit te voeren rondom maatschappelijke opgaven. Het is ook essentieel dat we collectief in staat zijn toepassingen in ons werk te gebruiken, deze technisch te beheren en samen te werken met partners. Het echte verschil maken we door weloverwogen keuzes te maken in onze werkwijze. Dit verschil creëren we op drie verschillende thema's.

Het meest dominante thema is en blijft **dataficatie**, waar we als organisatie nog een grote stap te zetten hebben. Daarnaast zorgen we dat we op een realistische, slimme en pragmatische manier kansen voor onze **dienstverlening** benutten. Tot slot willen we essentiële **innovaties** nauwlettend volgen en ruimte bieden aan innovatieve medewerkers en slimme werkwijzen.

6.2.1.



Dataficatie

We professionaliseren de organisatie van feiten en cijfers m.b.v. deskundigheid, methoden en kaders.

We bouwen verder aan een toekomstbestendig datafundament en koppelen bedrijfskritische databronnen.

We implementeren een interne expertisefunctie om clusters te ondersteunen bij het benutten van data voor maatschappelijke opgaven en besluitvorming.

We versterken bestuurlijke besluitvorming door duurzaam te investeren in kennisdeling, opleiding en sectorale informatieproducten.

We benutten Europese en nationale initiatieven strategisch, zoals de IBDS, het FDS en interprovinciale samenwerkingen.

Wat heeft de medewerker hieraan?

Data geeft inzicht in de uitkomsten van beleid waardoor bestuurlijke adviezen sneller en beter te onderbouwen zijn.

Waarom is dit belangrijk?

Het verantwoord omgaan met data, informatie en kennis is van groot belang voor het behalen van maatschappelijke doelen. In tijden waarin desinformatie, oftewel de verspreiding van onjuiste of misleidende informatie, sterk toeneemt, lopen onze regionale democratie en rechtsorde extra risico. Als desinformatie invloed krijgt op het bestuurlijke debat, kan dit gevolgen hebben voor het vertrouwen van inwoners in de overheid. Dat brengt niet alleen de geloofwaardigheid van de provincie Limburg in gevaar, maar kan ook leiden tot bredere maatschappelijke ontwrichting. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, is het noodzakelijk dat data op een veilige, betrouwbare en nauwkeurige manier wordt verzameld, geanalyseerd en gepresenteerd. Bovendien is het essentieel om bewust en verantwoord om te gaan met de complexiteit die feiten en cijfers in zich dragen. Het doel is om een stabiele basis te creëren die de besluitvorming ondersteunt en tegelijkertijd het vertrouwen van de samenleving in het provinciale bestuur versterkt.

Wat willen we bereiken?

Voor de periode 2025-2028 blijft de provincie Limburg zich richten op het verantwoord gebruik van data en kennis. Dit betekent dat we een professionele aanpak ontwikkelen voor het omgaan met feiten, cijfers en informatie, zodat deze betrouwbaar en bruikbaar zijn voor zowel interne als externe doeleinden. Door betere methoden te ontwikkelen voor dataverzameling, analyse en interpretatie, streven we ernaar om ons **technische fundament** te versterken. Dit fundament wordt gevormd door een dataplatform dat voldoet aan alle eisen op het gebied van veiligheid, toegankelijkheid en uitwisseling van gegevens. Bovendien willen we ervoor zorgen dat onze organisatie klaar is om op structurele wijze in te spelen op nieuwe ontwikkelingen rond data en kennisverwerking.

Naast het organiseren van accurate data willen we de waarde van informatie vergroten door een betere interpretatie en toepassing hiervan in bestuurlijke besluitvorming. Door medewerkers hierin te ondersteunen en op te leiden, versterken we hun capaciteiten om beleidskeuzes te maken op basis van goed geanalyseerde en onderbouwde informatie. Daarnaast streven we ernaar om onze regionale inspanningen te verbinden met bredere nationale en Europese initiatieven. Hiermee zorgen we ervoor dat we profiteren van gedeelde inzichten en samenwerken op een manier die bijdraagt aan het grotere publieke belang.

Hoe gaan we dat doen?

Het bouwen van een stevige basis begint met het opzetten van een professioneel georganiseerde **datahuishouding**. Deze aanpak start met het vaststellen van de behoeften aan gegevens en informatie binnen onze provincie. Vervolgens wordt gewerkt met multidisciplinaire teams van experts, waaronder beleids- en kennisspecialisten. Deze teams zullen zorgen voor de ontwikkeling en toepassing van duidelijke kaders en richtlijnen die gebaseerd zijn op internationale standaarden. Het dataplatform dat ontwikkeld

wordt, biedt niet alleen een veilige opslagplaats voor gegevens, maar vergemakkelijkt ook de uitwisseling en het hergebruik ervan binnen en buiten de organisatie.

Een belangrijke stap is daarnaast het **versterken van de interne expertise** op het gebied van data en kennis. Hiervoor wordt een speciaal team van deskundigen opgericht dat alle afdelingen binnen de provincie Limburg zal ondersteunen. Deze experts helpen niet alleen bij het toepassen van gegevens voor strategische besluitvorming en innovatie, maar zorgen ook voor scholing en begeleiding van medewerkers. Op deze manier kunnen beleidsmakers en andere betrokkenen leren hoe zij gegevens zo effectief mogelijk kunnen gebruiken om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken.

Het verzamelen van data is echter niet voldoende. Het draait ook om hoe deze data wordt geïnterpreteerd en toegepast in **beleidsbesluitvorming**. Door te bouwen op eerdere initiatieven, zoals de Brede Basismonitor, willen we verder investeren in manieren om informatie te duiden. Dit betekent dat we de betekenis achter feiten en cijfers willen begrijpen en deze kennis zo inbrengen dat het bestuur goed geïnformeerde beslissingen kan nemen. De “**Kennisfunctie**” speelt hierbij een cruciale rol. Deze functie ondersteunt de organisatie door inhoudelijke verbanden te leggen tussen verschillende beleidsthema's en ervoor te zorgen dat de informatie aansluit bij de vraagstukken van bestuurders.

Om dit alles te versterken, blijven we ook actief de samenwerking opzoeken met nationale en Europese initiatieven. Op deze niveaus worden strategieën ontwikkeld die ons kunnen helpen bij het verbeteren van gegevensbeheer binnen de overheid. Denk bijvoorbeeld aan de Interbestuurlijke Datastrategie (IBDS) of het Federatief Datastelsel (FDS). Door samen te werken met andere provincies en ketenpartners kan Limburg profiteren van gedeelde standaarden, methodieken en innovaties, zoals een gezamenlijk gegevenswoordenboek. Tegelijkertijd zorgen we er met deze samenwerkingen voor dat de EU-richtlijnen rondom data correct worden geïmplementeerd binnen onze regio.

6.2.2.



E-Dienstverlening

We verbeteren onze digitale dienstverlening, waarmee we gebruiksvriendelijke, snelle en betrouwbare diensten aanbieden die aansluiten bij de behoeften van burgers, bedrijven en instellingen.

We optimaliseren interne werkprocessen door efficiëntere processen en betere digitale ondersteuning voor medewerkers te realiseren.

We implementeren een toekomstbestendig zaaksysteem om uniforme, transparante en procesgerichte samenwerking en dienstverlening te bevorderen.

We digitaliseren vergunningverlenings- en subsidieprocessen om deze efficiënter, gebruiksvriendelijker en transparanter te maken.

We ontwikkelen een klantgericht portaal met digitale aanvragen en statusupdates om de klantervaring te verbeteren en administratieve lasten te verminderen.

Wat heeft de medewerker hieraan?

Dankzij digitale systemen kunnen medewerkers sneller werken, is er altijd real-time inzicht in lopende zaken, is samenwerking makkelijker en is de informatie eenduidig en betrouwbaar.

Waarom is dit belangrijk?

De elektronische dienstverlening ('e-dienstverlening') van de provincie Limburg vormt de basis voor het uitvoeren van wettelijke taken, het behalen van strategische en bestuurlijke doelen, en ondersteunt burgers, bedrijven en instellingen digitaal. Het omvat digitale processen als het aanvragen van subsidies en vergunningen en het faciliteren van interactie tussen de provincie en haar samenleving. De kwaliteit, toegankelijkheid en transparantie hiervan zijn cruciaal voor het vertrouwen in de provincie Limburg als moderne overheid. Een goed functionerende e-dienstverlening waarborgt

niet alleen een soepele afhandeling van processen, maar zorgt ook voor eenvoudige toegang en veilige informatie-uitwisseling.

Tegelijkertijd verandert e-dienstverlening zich snel als gevolg van drie belangrijke ontwikkelingen:

- **Technologische vooruitgang:** Nieuwe mogelijkheden, zoals digitale formulieren, geautomatiseerde processen en AI, zorgen voor efficiëntere en gebruiksvriendelijkere digitale loketten waardoor de samenleving eenvoudiger (online) zaken kan doen met de provincie.
- **Veranderende maatschappelijk verwachtingen:** Burgers en bedrijven verwachten dat overheidsdiensten net zo klantgericht, snel en transparant zijn als commerciële aanbieders. De provincie moet haar digitale dienstverlening hierop blijven aanpassen.
- **Wet- en regelgeving:** Nieuwe wetten zoals de Wdo en Wmebv stellen strengere eisen aan toegankelijkheid, veiligheid en betrouwbaarheid. Ze verplichten bijvoorbeeld veilige en interoperabele inlogmethodes en het recht op volledige digitale afhandeling van formele zaken.

In deze veranderende context is een verdere professionalisering van de e-dienstverlening noodzakelijk, zodat de provincie inspeelt op technologische en maatschappelijke ontwikkelingen en wettelijke vereisten, en zich blijvend presenteert als betrouwbare, toegankelijke en moderne overheid.

Wat willen we bereiken?

De visie op e-dienstverlening van de provincie Limburg is gebaseerd op het IPO-programma Digitalisering (2020) en blijft richtinggevend. Deze visie streeft naar een toekomstbestendige, efficiënte en moderne dienstverlening die voldoet aan de maatschappelijke en wettelijke eisen. De kern van deze visie is het bieden van gebruiksvriendelijke, betrouwbare en veilige digitale diensten, afgestemd op de behoeften van burgers, bedrijven en instellingen. Transparantie en samenwerking, zowel intern als extern, vormen hierbij de basis. De volgende uitgangspunten worden hierbij omarmd:

- **Klant centraal:** Eenvoudige en toegankelijke e-dienstverlening met minimale administratieve lasten en duidelijke processen. Digitale inclusie staat hierbij voorop: iedereen moet gebruik kunnen maken van onze diensten, ongeacht digitale vaardigheden. Via verschillende kanalen bieden we een naadloze digitale ervaring die bijdraagt aan de zelfredzaamheid van de klant.
- **Werken als één overheid:** Nauwe samenwerking met partners (o.a. gemeenten en landelijke platforms) zorgt voor een samenhangende en efficiënte digitale overheid. Interoperabele systemen en uniforme standaarden zorgen ervoor dat burgers en bedrijven ons als één overheid ervaren.
- **Betrouwbaarheid en transparantie:** Voorspelbare processen, naleving van wettelijke verplichtingen en transparante communicatie zorgen voor vertrouwen en duidelijkheid bij gebruikers. Ze weten zo waar ze aan toe zijn en wat ze van ons mogen verwachten.
- **Veiligheid en privacy:** Voldoen aan strenge normen voor gegevensbescherming en het gebruik van veilige inlogmiddelen (zoals DigiD en eHerkenning), zodat burgers, bedrijven en instellingen met vertrouwen digitaal zaken kunnen doen met de provincie.

Hoe gaan we dat doen?

De huidige e-dienstverlening van de provincie Limburg heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een belangrijke basis voor de interactie met burgers, bedrijven en ketenpartners. Hoewel al belangrijke stappen zijn gezet met de inzet van digitale systemen, e-formulieren, klantportalen en authenticatievoorzieningen zoals DigiD en eHerkenning, is verdere modernisering noodzakelijk om de dienstverlening efficiënter, gebruiksvriendelijker en toekomstbestendig te maken.

Om dit te bereiken, richt de provincie Limburg zich op een integrale aanpak met drie uitgangspunten:

De aanschaf en implementatie van een toekomstbestendig zaaksysteem

Een nieuw aan te schaffen generiek zaakstelsel moet de kern vormen van de procesmatige (zaakgerichte) samenwerking binnen de provincie Limburg en speelt een cruciale rol in het ondersteunen van klantprocessen die niet via gespecialiseerde vakapplicaties worden afgehandeld (zie ook paragraaf 5.1.2. Interne informatiehuishouding). De inzet van een zaakstelsel levert een aantal belangrijke voordelen op:

- Het zaakstelsel levert middels uniformiteit en transparantie zowel een bijdrage aan het verbeteren c.q. optimaliseren van de interne werkprocessen, als aan het vergroten van de leverbetrouwbaarheid van de dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen.
- Het zaakstelsel wordt ingericht met moderne, gangbare authenticatiemiddelen, zoals DigiD, eIDAS en eHerkenning, waardoor veilige en betrouwbare toegang gegarandeerd wordt, resulterend in vertrouwen en eenvoud in gebruik.
- Een belangrijk onderdeel van het zaakstelsel is de inrichting van een klantportaal. Dit portaal biedt gebruikers een overzicht van hun lopende zaken, inclusief real-time statusupdates, en maakt het eenvoudig om contact op te nemen met de provinciale organisatie. Zo wordt de interactie met de provincie transparanter, toegankelijker en klantgerichter.
- Het zaakstelsel ondersteunt de optimalisatie van werkprocessen door documenten, gegevens en interacties centraal en consistent te beheren. Dit draagt niet alleen bij aan duurzame toegankelijkheid van deze informatie, maar leidt ook tot efficiëntere werkwijzen binnen de organisatie.

De doorontwikkeling van de digitale ondersteuning van de vergunningverlenings- en subsidieprocessen

De afhandeling van vergunning- en subsidieprocessen vindt primair plaats via specifieke vakapplicaties. Deze applicaties blijven een centrale rol spelen, maar zullen verder worden geoptimaliseerd om beter aan te sluiten op de behoeften van gebruikers en de vereisten vanuit wet- en regelgeving. De volgende optimalisaties worden doorgevoerd:

Binnen het subsidiedomein worden de aanvraagprocedures geharmoniseerd door alle subsidieregelingen samen te brengen in een centraal Subsidieportaal. Dit portaal maakt gebruik van een geavanceerde formulieren-generator, die volledig integreert met het subsidiesysteem (Susy). Daarnaast wordt gezorgd dat documenten en gegevens direct bij de bron worden vastgelegd. Dit draagt bij aan consistente dossiervorming en maakt het proces efficiënter en gebruiksvriendelijker voor aanvragers.

Voor producten die onder de Omgevingswet vallen, fungeert het Omgevingsloket (DSO) als het primaire kanaal voor het indienen van vergunningaanvragen. Het DSO verzorgt de ontvangst en doorgifte van deze aanvragen, waarna de verdere verwerking en afhandeling plaatsvindt in de specifieke vakapplicatie (Rx.Mission). De optimalisatie van de integratie tussen het DSO en de vakapplicatie richt zich op het ondersteunen van veilige elektronische identificatiemiddelen, het genereren van verplichte ontvangstbevestigingen en de registratie van gegevens direct bij de bron. Deze verbeteringen versterken de dossiervorming en datakwaliteit, terwijl tegelijkertijd wordt voldaan aan de eisen van de Wmebv en Wdo.

Voor producten die niet onder de Omgevingswet vallen, wordt gestreefd naar een uniforme aanpak. De huidige systemen, zoals Formdesk-formulieren en PDF/MS-Word-processen, worden op termijn vervangen door een nieuwe formulierengenerator, vergelijkbaar met de aanpassingen in het subsidiedomein. Deze nieuwe generator zal naadloos integreren met bestaande vakapplicaties, zoals Rx.Mission, om een efficiëntere en gestroomlijnde verwerking van aanvragen te realiseren. De focus ligt hierbij op veilige digitale identificatie, verbeterde toegankelijkheid en een uniforme vastlegging van

gegevens direct bij de bron. Dit resulteert in een hoge datakwaliteit en een betrouwbare, toekomstgerichte dienstverlening.

Samenhang en innovatie binnen ketens

Met het oog op een toekomstbestendige en klantgerichte dienstverlening streeft de provincie Limburg naar maximale samenhang tussen systemen, processen en dienstverlening. De focus ligt hierbij niet alleen op het verbeteren van afzonderlijke applicaties of processen, maar vooral op de onderlinge samenwerking en afstemming. Dit geldt zowel binnen de organisatie als in samenwerking met landelijke partners, ketenorganisaties en andere overheidslagen. Het realiseren van deze samenhang vereist een integrale aanpak waarin innovatie, flexibiliteit en samenwerking centraal staan. Met het oog op een toekomstbestendige dienstverlening wordt continu gestreefd naar samenhang tussen systemen, processen en dienstverlening. Dit betekent dat er niet alleen wordt gekeken naar afzonderlijke applicaties, maar ook naar de onderlinge samenwerking, zowel binnen de organisatie als met landelijke partners en ketens. Innovatie en flexibiliteit zijn hierbij sleutelbegrippen.

6.2.3.



Innovatie

We verbeteren interne processen en verlagen de werkdruk

We versterken beleidsbeslissingen met data-analyse en AI

We bevorderen innovatie en samenwerking binnen en buiten de organisatie

We vergroten AI-geletterdheid en waarborgen verantwoord technologisch gebruik

We richten een InnovatieTeam op

*Wat heeft de medewerker
hieraan?*

*Slimme technologie zoals AI helpt
om efficiënter te werken, werkdruk
te verminderen en tijd vrij te
maken voor menselijk denkwerk in
plaats van bureaucratie.*

Waarom is dit belangrijk?

Innovaties op het gebied van ICT-vernieuwing en digitalisering bieden de provincie Limburg grote kansen om efficiënter te werken, werkdruk te verlagen en processen te automatiseren—essentieel gezien de huidige personeelstekorten. Digitalisering draagt bij aan lagere kosten, transparanter bestuur en snellere, flexibele besluitvorming. Data kunnen beter worden benut, wat leidt tot beter onderbouwd beleid en versterkte samenwerking, zowel intern als met externe partners. Zo vergroot digitalisering de rol en effectiviteit van de provincie richting burgers en bedrijven.

Een specifieke kans binnen dit kader is de inzet van Artificial Intelligence (AI). AI maakt complexe data-analyse mogelijk en biedt ondersteuning bij zowel routinematige als geavanceerde taken. Denk aan het herkennen van patronen, het voorspellen van trends of zelfs het optimaliseren van beleid op basis van data-inzichten. Het gebruik ervan draagt niet alleen bij aan efficiëntere processen, maar ook aan betere beleidsbeslissingen en innovatiekracht. AI kan een cruciale rol spelen bij complexe maatschappelijke uitdagingen waarvoor de provincie staat, zoals mobiliteit, klimaat en economische ontwikkeling.

Vanaf 2025 zijn organisaties die AI-systemen gebruiken wettelijk verplicht ervoor te zorgen dat medewerkers 'AI-geletterd' zijn. Dit betekent dat iedereen die met AI werkt de vaardigheden, kennis en begrip moet hebben over de technische werking van AI-systemen, maar ook over de sociale, ethische en praktische aspecten hiervan. Dit is van groot belang om zowel de voordelen optimaal te benutten als de risico's, zoals onjuiste informatie of privacy schendingen, te minimaliseren.

Wat willen we bereiken?

De provincie Limburg wil uitgroeien tot een moderne, toekomstbestendige en wendbare organisatie. Digitalisering en AI worden ingezet om interne processen te verbeteren, werkdruk te verlagen en samenwerking te versterken. Hierdoor komt er meer ruimte voor strategisch en maatschappelijk werk en verbetert de dienstverlening richting burgers en bedrijven. Dit sluit goed aan op de doelen in het Organisatieontwikkeltraject 'Samen op weg naar een slagvaardige organisatie'.

Het doel is om innovatie structureel te integreren in de organisatie, met aandacht voor digitale vaardigheden, databeveiliging en samenwerking. AI wordt gebruikt voor beter onderbouwd beleid en efficiëntere afhandeling van routinetaken. Innovatie vindt altijd plaats binnen ethische en maatschappelijke kaders, zodat vernieuwing verantwoord en duurzaam blijft.

Hoe gaan we dat doen?

Om innovatie gericht vorm te geven, wordt een speciaal **InnovatieTeam** opgericht binnen de provincie Limburg. Dit team, bestaande uit data scientists en andere specialisten, werkt nauw samen aan het inzetten van nieuwe technologieën voor maatschappelijke uitdagingen en organisatorische efficiëntie. Medewerkers krijgen ruimte om ideeën in te brengen, te experimenteren en zich te ontwikkelen, onder andere via opleidingen en trainingen gericht op AI-geletterdheid. Falen wordt daarbij beschouwd als een kans om te leren. Regelmatige feedback van gebruikers – zowel intern als extern – wordt actief opgehaald om toepassingen continu te verbeteren. Interprovinciaal wordt hier samengewerkt en worden ervaringen gedeeld.

Een concreet voorbeeld van deze aanpak is de ontwikkeling en toepassing van **LAICA**, het interne AI-platform op basis van **GovChat-NL**. Dit open-source platform biedt voordelen zoals hogere dataveiligheid, meer controle over informatie, schaalbaarheid, flexibiliteit en lagere kosten dan commerciële AI-diensten. LAICA/GovChat-NL ondersteunt verschillende taken: tekstopimalisatie, vertalen, samenvatten, brainstormen, beleidsadvies, en het opstellen van e-mails, nota's en projectplannen. Daarnaast zijn proces-specifieke AI-agents inzetbaar ter ondersteuning van complexere werkzaamheden. De doorontwikkeling van deze AI-agents zal de inzet van LAICA aanzienlijk verbreden, met tal van potentiële toepassingen in het verschiep. Denk hierbij aan functionaliteiten als Enterprise Search en anonimiseren van documenten in het kader van Woo-verzoeken, inzet van expertbots voor thema's als stikstof of personeelszaken, het raadplegen van parlementsdocumenten via een Statenbot, ondersteuning bij fundraising, IBT-processen, het beoordelen van vergunningaanvragen, wegbeheer en het faciliteren van zienswijzen en participatie. Via interprovinciale samenwerking worden kennis, middelen en doorontwikkeling gedeeld, wat schaalvoordelen oplevert en gezamenlijke innovatie versnelt. Deze community-benadering ondersteunt ook technisch onderhoud, organisatorische ondersteuning, en het delen van gebruikerservaringen.

Het verantwoord inzetten van AI vergt blijvende aandacht voor ethische, sociale en juridische aspecten. Door trainingen, kennissessies en actieve kennisdeling leren medewerkers hoe AI op een veilige, wettelijk conforme en maatschappelijk verantwoorde manier toegepast kan worden. Structurele evaluaties zorgen ervoor dat zowel successen als verbeterpunten benut worden.

6.3. De Randvoorwaarden

Om in te spelen op digitale kansen en technologische ontwikkelingen, is een sterke basis en ambitieuze visie slechts het begin. Als overheid hebben wij een maatschappelijk mandaat; van ons wordt verwacht dat we verantwoord en transparant handelen. Onze aanpak is gebaseerd op maatschappelijke opgaven en focust op **zorgvuldig toezicht en gedegen toetsing**, vooral bij de inzet van nieuwe technologieën zoals algoritmen.

Het maatschappelijk mandaat verplicht ons bovendien tot het maken van transparante, weloverwogen keuzes die geworteld zijn in gedeelde normen en waarden. Daarom geven we **ethiek en maatschappelijke impact** een centrale plaats in onze besluitvorming en zorgen we ervoor dat ze leidend zijn in de keuzes die we maken.

Het realiseren van onze ambitie(s) vergt een collectief vermogen tot anticipatie en professionele medewerkers met sterke **digitale kennis en vaardigheden**. Investeren in deze expertise is essentieel om onze doelstellingen te kunnen bereiken.

Tot slot hangt de impact van onze digitale transformatie ook af van hoe we **communiceren met de samenleving**. Digitale technologie biedt ons niet alleen kansen om informatie effectiever te verspreiden, maar maakt het ook mogelijk om beter naar de samenleving te luisteren. Tegelijkertijd blijven we ook alert op risico's als privacyproblemen en desinformatie en streven we naar verantwoord gebruik van technologie, gericht op het realiseren van maximale maatschappelijke meerwaarde.

6.3.1. Toezicht en toetsing

We ontwikkelen en actualiseren kaders voor het gebruik van nieuwe technologieën, zoals algoritmes en AI.

We waarborgen informatiegovernance en risicomanagement via specialistische functies zoals de Concern Information Governance specialist (CIGS) en de Concern Risk Manager (CRM).

We verbeteren audit- en toezichtprocessen door het uitvoeren van interne audits met aandacht voor digitale transformatie en door te rapporteren over financiële verantwoording vanuit verschillende lijnfuncties.

We bevorderen naleving van wetgeving en beleid gericht op gegevensbescherming en privacy door middel van toezicht, advies en voorlichting vanuit de Functionaris Gegevensbescherming (FG).

We versterken archiefbeheer en risicobeheersing via toezicht en advies door de provinciearchivaris (PA).

Wat heeft de medewerker hieraan?

Risico's van digitalisering worden beheerst en het geeft duidelijke kaders waarmee we verantwoordelijk om kunnen gaan met technologie

Waarom is dit belangrijk?

Via toezicht en toetsing willen we garanderen dat de resultaten van de hierboven beschreven doelen binnen de basis- en de ambitiethema's ook behaald worden. Daarnaast worden nieuwe technologieën in rap tempo ontwikkeld en daartoe hebben we ons te verhouden. Zoals we in de voorbije periode kaders hebben ontwikkeld voor het gebruik en inzet van AI, zullen we die kaders moeten blijven mee ontwikkelen met de veranderende omstandigheden.

Wat willen we bereiken?

Het SIBL bevat doelen binnen de basis- en ambitiethema's. Toetsing is noodzakelijk om de voortgang en realisatie van deze doelen te monitoren. Daarnaast blijft er ook behoefte aan concrete kaders voor nieuwe technologie zoals bijvoorbeeld algoritmes. In samenwerking met onze medeoverheden ontwikkelen en actualiseren we deze.

Hoe gaan we dat doen?

We kennen sinds 2021 een gecentraliseerde organisatie van (concern)control, die hier vanuit een aantal functionaliteiten conform het 'Three lines-model' invulling aan geeft. Voor adequaat toezicht en toetsing kent onze organisatie een aantal functies die onze CIO (Chief Information Officer) ondersteunen bij het vormgeven van het Informatiebeleid van onze organisatie

- Concern Information Governance specialist (CIGS). Deze functie analyseert, beoordeelt en adviseert over de doeltreffendheid, doelmatigheid, rechtmatigheid en het risicomanagement van het door de provincie Limburg gevoerde beleid ten aanzien van information governance. Hierover rapporteert de CIG direct aan de directie en het bestuur. Daarnaast wordt vanuit deze functie ondersteuning geboden aan de eerste en tweede lijn door het ontwikkelen van beleidsscenario's, het adviseren over strategische IT-vraagstukken en het zorgdragen voor effectief kennismanagement op dit gebied.
- Concern Risk Manager (CRM). Deze functie is verantwoordelijk voor het inrichten en waarborgen van een integraal systeem van risicomanagement.
- Operational auditor(s). Deze functie voert onder meer interne audits uit waarbij potentiële risico's worden geëvalueerd, en heldere, objectieve en onafhankelijke oordelen en adviezen worden verstrekt. Bij de uitvoering van deze audits zullen onder meer de kansen van digitale transformatie worden meegenomen om te komen tot verdere efficiencyverbeteringen.
- Financieel toezicht speelt een rol bij het verantwoord maken van keuzes binnen de beschikbare middelen. Of de advisering of de keuzes doelmatig en financieel verantwoord zijn, wordt aan de hand van bestaande financiële kaders (programmabegroting, SIS 4.0, financiële verordening etc.) uitgevoerd in de tweede lijn door het cluster Financiën. Vanuit het cluster Concern wordt (vanuit de derde lijn) toegezien op een getrouwe en rechtmatige financiële verantwoording.
- Beleidsonderzoeker(s) beoordelen de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde beleid en bestuur waarbij tevens de kwaliteit wordt getoetst van de bestuurlijke informatievoorziening gericht op uitvoering van beleid. Daarnaast verleent de beleidsonderzoeker ondersteuning bij onderzoeken van de Zuidelijke Rekenkamer (ZRK) en bij het monitoren van de opvolging van de aanbevelingen van de ZRK.
- De Functionaris Gegevensbescherming (FG), houdt zich bezig met het toezicht op de naleving van de AVG door de interne organisatie, andere relevante privacywetgeving en het provinciale privacybeleid, waaronder bewustmaking en voorlichting van betrokken medewerkers. Op tactisch en operationeel niveau biedt het cluster Algemene en Juridische Zaken (AJZ) ondersteuning bij privacy-gerelateerde vragen.
- De provinciearchivaris (PA) is belast met het toezicht op het beheer van de archiefbescheiden van Gedeputeerde Staten, Provinciale Staten en de Commissaris van de Koning (behalve met betrekking tot zijn Rijkstaken). De provinciearchivaris rapporteert vanuit de derde lijn aan het bestuur in hoeverre in de eerste en tweede lijn een uniforme handelswijze wordt gehanteerd om zodoende risico's beheersbaar te houden in de uitvoering.

6.3.2.



Ethiek en maatschappij

We wegen publieke waarden expliciet af bij de inzet van digitale technologieën

We bouwen verder aan ons netwerk van (regionale) kennisinstellingen op dit gebied

We beleggen verantwoordelijkheid voor digitale ethiek

We bouwen een intern netwerk "digitale ethiek" vanuit verschillende disciplines

Wat heeft de medewerker hieraan?

Door maatschappelijke waarden af te wegen zorgen we ervoor dat digitale technologieën (net als de medewerker) blijven werken voor het maatschappelijk belang

We vergroten het bewustzijn over digitale ethiek

We maken gebruik van instrumenten waarden af te wegen bij de inzet van digitale technologieën

We nemen digitaal ethische aspecten op in onze inkoopvoorwaarden

Waarom is dit belangrijk?

Voorheen was de vraag met betrekking tot digitale technologieën: *"kunnen we wat we willen?"*. Door de snelle ontwikkelingen is deze vraag verschoven naar: *"willen we wat we kunnen?"*. Als overheden digitale technologieën inzetten, ligt het voor de hand dat de ICT-er zich afvraagt wat er technisch mogelijk is en dat de jurist zich afvraagt wat er wettelijk is toegestaan. Maar wie staat stil bij de vraag of de inzet van deze digitale technologie überhaupt nodig, wenselijk en verantwoord is? Er kunnen namelijk redenen zijn waarom de inzet van bepaalde digitale technologieën die wel mogelijk en toegestaan zijn, vanuit ethisch perspectief niet wenselijk of verantwoord is. Met andere woorden, drie vragen staan centraal bij het gebruik van digitale technologieën:

- Is het technisch mogelijk (kan het)?
- Is het juridisch toegestaan (mag het)?
- Is het ethisch wenselijk (willen we het)?

Om deze laatste vraag te kunnen beantwoorden moet de inzet van digitale technologieën gekoppeld worden aan publieke waarden. Het probleem is echter dat deze publieke waarden variëren tussen provincies en over de tijd heen. Verschillende publieke waarden kunnen bij digitaliseringsprojecten op gespannen voet komen staan (bijvoorbeeld het gebruik van drones kan effectiviteit van beleid verbeteren, maar een inbreuk geven op de privacy). Deze publieke waarden worden gevormd door de tijdsgeest, grote gebeurtenissen in de samenleving en het politieke en economische klimaat. Het definieert waar we als provincie Limburg op dit moment voor staan. En de inzet van digitale technologieën moet daar natuurlijk aan bijdragen (of minstens geen afbreuk aan doen).

Technologie is niet waarde vrij; het is inherent waardenvol. Aan rekenmodellen en de selectie van informatie liggen keuzes ten grondslag waar AI en algoritmes in toenemende mate worden toegepast. Tot op zekere hoogte moeten overheden snappen wat het rekenmodel doet om zo te voldoen aan de algemene beginselen van behoorlijk bestuur. Dat betekent iets voor onze inkoop- en aanbestedingsprocessen, maar ook voor de manier waarop we data omzetten naar informatie in grafieken, tabellen en kaarten³². Discriminatie en een vertekend beeld van de werkelijkheid liggen op de loer.

Wat willen we bereiken?

Het is de taak van de overheid om ervoor te zorgen dat publieke waarden altijd worden nagestreefd, zo ook bij de inzet van digitale technologieën. Daarom dat digitale technologieën op een verantwoorde wijze worden ingezet waarbij publieke waarden worden gewaarborgd door deze te expliciteren en af te wegen. Hiermee willen we invulling geven op de vraag: *"Is het ethisch wenselijk (willen we het)?"*. Om dergelijke afwegingen goed te kunnen maken, is een multidisciplinair perspectief vanuit de hele organisatie noodzakelijk. We hechten er daarom veel waarde aan om eerst intern naar onze eigen kennis en expertise te kijken, voordat we externe adviezen uitvragen op dit thema aangezien we ervan overtuigd zijn dat er binnen onze organisatie voldoende kennis en besef aanwezig is.

Bovendien willen we de kennis en het bewustzijn rondom digitale ethiek in de organisatie en het bestuur vergroten. Hiervoor moeten rollen en verantwoordelijkheden over digitale ethiek duidelijk worden belegd zodat er eigenaarschap ontstaat over de ontwikkeling hiervan. Digitale ethiek moet

³² [De ethische kant van big data | CBS](#)

echter niet gepositioneerd worden als aparte opgave, maar als onderdeel van onze werkwijzen, besluitvorming en organisatiecultuur. Daarom willen we zoveel als mogelijk concrete handvaten bieden aan medewerkers en bestuurders om digitaal ethische afwegingen te kunnen maken.

Hoe gaan we dat doen?

We wegen publieke waarden expliciet af bij de inzet van digitale technologieën

Dat doen we vooral door toepassing van een systematiek die het gesprek over waarden structureert en stimuleert. We waken daarbij voor tijdrovende processen en leren van andere organisaties hoe we dit efficiënt kunnen inrichten. De Code Goed Digitaal Openbaar Bestuur (CODIO) is op dit moment in ontwikkeling en lijkt een geschikte methode om waarden bij digitale toepassingen af te wegen binnen de organisatie. We zetten in op scholing van medewerkers die deze methodische aanpak beheersen.

We bouwen verder aan ons netwerk van (regionale) kennisinstellingen op dit gebied

Eind 2024 lanceerde het IPO de nieuwe gids digitale ethiek³³. Tevens wordt er aan een interprovinciale datastrategie gewerkt, inclusief een hoofdstuk over ethiek. Daarnaast is er een interprovinciale ethische commissie die adviseert over ethische afwegingen rondom digitalisering en waarin verschillende kennisinstellingen zijn vertegenwoordigd. De provincie Limburg volgt deze ontwikkelingen nauwgezet. Tevens nemen we actief deel aan een interprovinciale ambtelijke werkgroep om gezamenlijk ontwikkelingen te duiden en op te pakken. In 2024 publiceerde de interprovinciale ethische commissie een handreiking over de verantwoorde inzet van generatieve AI zoals ChatGPT³⁴. Ook binnen het Rijk wordt op verschillende plekken gewerkt aan de verantwoorde toepassing van AI³⁵, bv. als ondersteuning bij het nakomen van wettelijke verplichtingen³⁶.

We beleggen verantwoordelijkheid voor digitale ethiek

Op dit moment is er binnen de provincie Limburg geen functionaris digitale ethiek zoals we die bij verschillende andere overheden en bedrijven wel zien. Wel heeft de CIO-adviesgroep een coördinerend lid voor maatschappij en ethiek en binnen O&I is er een kartrekker benoemd op dit thema. Om digitale ethiek te borgen binnen de organisatie is formalisering van dit aandachtsgebied wenselijk. Digitale ethiek is namelijk een bedrijfsonderdeel dat sterk in opkomst is, maar nog te vaak als afvinklijstje wordt toegepast of pas op aandacht kan rekenen op het moment dat het fout gaat. Dat willen we voorkomen. Digitale ethiek speelt een rol bij het functioneren van alle medewerkers en bestuurders en het goed borgen daarvan vraagt om een continu proces.

We bouwen een intern netwerk “digitale ethiek” vanuit verschillende disciplines

In februari 2025 is een multidisciplinair intern netwerk opgericht rondom digitale ethiek waarin deelnemers vanuit verschillende disciplines (o.a. O&I, S&C en AJZ) deelnemen om aandacht over dit thema te organiseren over en door de hele organisatie. Omdat digitale ethiek relatief in de kinderschoenen staat is het van belang om inzicht te krijgen in de huidige staat van digitale ethiek en de ontwikkelkansen (m.a.w. een volwassenheidsscan op digitale ethiek). Vervolgens wordt er gewerkt aan een governance waarmee dit thema geborgd wordt binnen de provinciale organisatie. Het werken in een netwerkstructuur kent het voordeel dat er vele oren en ogen binnen verschillende organisatieonderdelen zijn vertegenwoordigd. Denk bijvoorbeeld aan de toepassing van algoritmes en

³³ [Interprovinciale Gids Digitale Ethiek](#)

³⁴ Net als andere soorten kunstmatige intelligentie traint generatieve AI hoe het moet handelen op basis van historische gegevens. In plaats van het categoriseren of identificeren van gegevens zoals andere AI, produceert het nieuwe content op basis van training zoals teksten, afbeeldingen en zelfs ontwikkelingscode. De meest bekende toepassing is ChatGPT.

³⁵ [Overheidsbrede handreiking voor de verantwoorde inzet van generatieve AI | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)

³⁶ [Toolbox Ethisch Verantwoorde Innovatie Toolbox Ethisch Verantwoorde Innovatie - Digitale Overheid](#)

AI, de herkomst van data en kennisproducten, en selectieve inzichten van belanghebbende partijen. Dit netwerk werkt nauw samen met de interne werkgroep AI die juist ingaat op de toepassingen en mogelijkheden van AI voor de organisatie. Ook kan dit netwerk de CIO-adviesgroep gevraagd en ongevraagd van advies voorzien over digitale ethiek.

We vergroten het bewustzijn over digitale ethiek

Momenteel organiseren we klankbordsessies rondom verschillende belangrijke thema's met Provinciale Staten. We willen digitale ethiek betrekken bij één van deze thema's zodat ook de politiek meer bewust wordt over digitale ethiek. Ook wordt één keer per jaar een bijeenkomst met Gedeputeerde Staten en/of directie over digitale ethiek georganiseerd, om ook het bewustzijn bij directie en bestuur te vergroten. Verder gaan we op verschillende manieren structureel aandacht vragen voor digitale ethiek in de organisatie: trainingen, lunchbijeenkomsten, inspirerende sprekers, workshops, webinars, etc.

We maken gebruik van instrumenten om waarden af te wegen bij de inzet van digitale technologieën

Er zijn verschillende instrumenten ontwikkeld die ambtenaren en bestuurders helpen om waarde afwegingen te maken bij de inzet van digitale technologieën, afhankelijk van de context en rol die de provincie heeft. Onderstaande instrumenten worden (waar relevant) voorafgaand aan besluitvorming over de inzet van digitale technologieën toegepast:

- Impact Assessment Mensenrechten en Algoritmes (IAMA)
- De Ethische Data Assistent (DEDA)
- De Aanpak Begeleidingsethiek

We nemen digitaal ethische aspecten op in onze inkoopvoorwaarden

Bij de inkoop/aanschaf van nieuwe digitale toepassingen worden voorwaarden gesteld aan het gebruik van algoritmen en AI om de veiligheid en transparantie te waarborgen. Onderdeel van deze afspraken is de mogelijkheid om het algoritme wanneer gewenst inzichtelijk te maken en/of ter beschikking te stellen, zodat deze bijvoorbeeld kan worden opgenomen in het algoritmeregister. Hiermee wordt deze verantwoordelijkheid ook bij de leverancier belegd. Tevens worden voorwaarden gesteld aan het eigenaarschap, de opslag en bewaartermijnen van data met derden.

6.3.3.



Digitale kennis en vaardigheden

We inventariseren de ontwikkelbehoefte van medewerkers

We zorgen ervoor dat digitale basiskennis en -vaardigheden op orde zijn

We koppelen specifieke digitale kennis en vaardigheden aan functies en maken dit een vast onderdeel van ontwikkeling

We verbeteren de AI-geletterdheid van de organisatie

We verminderen digitale stress binnen de organisatie

We borgen digitale kennis en vaardigheden binnen werving en selectie

Wat heeft de medewerker hieraan?

Met de juiste digitale kennis en vaardigheden kan er slim en veilig worden gewerkt door digitale hulpmiddelen optimaal te gebruiken.

Waarom is dit belangrijk?

Om de ambities uit dit SIBL waar te kunnen maken en efficiënt en effectief te (blijven) opereren, zijn adequate digitale kennis en vaardigheden van alle provincie professionals een belangrijke randvoorwaarde (zowel medewerkers, als ook bestuur en directie). Enerzijds betekent dit bepaalde digitale basiskennis en -vaardigheden. Digi-vaardigheden zijn in deze tijd (net als lezen en schrijven) basisvoorwaarden geworden om te kunnen functioneren als professional en organisatie. Anderzijds impliceert dit ook dat digitale competenties kansen biedt voor de provinciale organisatie om efficiënter te werken en processen te optimaliseren doordat medewerkers efficiënt en effectief gebruik kunnen maken van alle hulpmiddelen die hen worden aangeboden. Dit wordt ook erkend in het organisatieontwikkeltraject:

- In spoor 1 *'Investeren in de ontwikkeling van provincie professionals'* wordt aandacht gevraagd voor de vereiste en aanwezige kennis, vaardigheden en gedragingen, onder andere ten aanzien van digitale vaardigheden.
- Het optimaliseren van processen (spoor 3) gaat vaak gepaard met digitale hulpmiddelen waardoor het van groot belang is dat provincie professionals daar ook mee om kunnen gaan.

Tot slot vraagt de opkomst en complexiteit van nieuwe technologieën om meer en nieuwe kennis over het gebruik en de impact hiervan op onze rollen, verantwoordelijkheden en processen. Denk hierbij niet alleen aan de opkomst van AI en chatbots, maar ook aan Cloud, Robotic Process Automation (RPA), drones en Big Data.

Wat willen we bereiken?

Het is belangrijk dat een provincie professional beschikt over de juiste digitale kennis en vaardigheden om veilig, verantwoord, effectief en efficiënt met alle digitale middelen in en om onze organisatie te kunnen werken. Dit omvat enerzijds actuele kennis over digitalisering om keuzes te maken, risico's in te schatten en digitale technologieën effectief in te zetten. Een goed overzicht en inzicht in de digitale systemen en tools binnen de organisatie (zoals samenwerkings- en zaaksystemen) helpt om efficiënter te werken en snel de juiste informatie te vinden. Ook vergroot adequate kennis van informatiebeveiliging het bewustzijn van veilig digitaal gedrag en het inschatten van risico's. Daarnaast is het essentieel dat provincie professionals desinformatie kunnen herkennen en weerleggen, aangezien besluiten gebaseerd worden op de beschikbare informatie.

De juiste digitale vaardigheden zijn van groot belang om effectief met bestaande en nieuwe technologie te kunnen werken. Dit varieert van basisvaardigheden, zoals werken met computers, internet en Microsoft Office, tot het effectief omgaan met applicaties die regelmatig veranderen door updates of vervangingen (met weer een andere werkwijze). Om hier effectief mee te (blijven) werken is van belang dat provincie professionals goed kunnen omgaan met de systemen en applicaties die relevant zijn voor hun functie en werkzaamheden. Bovendien wordt steeds meer een bepaalde mate van datageletterdheid verwacht van bestuurders en directie zodat zij data kunnen interpreteren, kritisch analyseren en beoordelen op betrouwbaarheid. Hierdoor kunnen beleidsbeslissingen beter worden onderbouwd met waardevolle inzichten uit data. Tot slot wordt een verantwoord gebruik van sociale media verwacht, waarbij medewerkers content vermijden die het functioneren of de reputatie van de provincie schaadt.

Organisaties die AI-systemen ontwikkelen of gebruiken, zijn volgens de AI-verordening verplicht te zorgen voor een 'toereikend niveau' van AI-geletterdheid bij de medewerkers die deze systemengebruiken. Dit betekent dat provincie professionals die te maken hebben met de toepassing en/of het gebruik van AI-systemen over de nodige kennis en vaardigheden moeten beschikken om AI op een verantwoorde manier in te zetten en zich bewust te zijn van de kansen en risico's. Dit vraagt ook inzicht in de specifieke context waarin AI-systemen worden toegepast en in de (groepen)

personen waarop deze systemen van invloed zijn. Daarnaast is het wettelijk verplicht dat overheidsdocumenten die online worden gepubliceerd digitaal toegankelijk zijn. Medewerkers moeten daarom weten wat een digitaal toegankelijk document inhoudt (zoals het toepassen van koppen en tekstuele alternatieven voor afbeeldingen) én over de vaardigheden beschikken om een digitaal toegankelijk document op te stellen.

Tegelijkertijd kan de toenemende digitalisering ook voor 'ICT-stress' zorgen. Doordat medewerkers meer gebruik (moeten) maken van digitale tools, kunnen zij mentale of fysieke klachten ontwikkelen, met versnelde uitputting of uitval als gevolg. Technologie maakt niet alleen mogelijk, het kan ook afleiden (denk maar aan sociale media) waardoor mensen zich minder goed kunnen concentreren. De provincie professional van de toekomst moet steeds beter om kunnen gaan met digitale afleidingen en in staat zijn de concentratie snel te herpakken.

Samenvattend, door de toenemende digitalisering, en de gepaard gaande complexiteit ervan, wordt van de provincie professional verwacht dat deze beschikt over relevante digitale competenties.

Hoe gaan we dat doen?

Ontwikkelbehoefte

Om ervoor te zorgen dat de provincie professional over de juiste digitale kennis en vaardigheden beschikt, wordt er ingezet op het opzetten van een ontwikkelomgeving. Het is echter vooraf van groot belang dat de concrete ontwikkelbehoefte te inventariseren. Daarom zal in 2025 een meting worden uitgevoerd (bijvoorbeeld een externe scan of een interne klankbordgroep) waarin wordt vastgesteld welke digitale kennis en vaardigheden ontbreken en waar de behoefte ligt vanuit de medewerkers.

Digitale basiskennis en -vaardigheden

In aanvulling op de ontwikkelbehoefte van medewerkers wordt middels een klankbordgroep van internen en externen een lijst opgesteld met de digitale basiskennis en -vaardigheden die van belang zijn voor de provincie professional van vandaag. Vervolgens wordt in samenwerking met de Limburg Academie een passende leermethode en aanbod gezocht die de ontwikkeling van deze behoefte ondersteunt. Daarbij wordt erop toegezien dat de aangeboden e-learnings en leerlijnen binnen de Limburg Academie in overeenstemming zijn met het vastgestelde beleid (bijvoorbeeld geen gratis cursus ChatGPT of Copilot maar een cursus LAICA). Ook zal hier aansluiting worden gezocht bij de werkzaamheden rondom de Strategische Personeelsplanning in het kader van ontwikkelspoor 1 van het organisatie ontwikkeltraject.

Specifieke digitale kennis en vaardigheden

Om inzicht te krijgen in de benodigde digitale competenties per medewerker, wordt in 2025 een onderzoek uitgevoerd waarin digitale kennis en vaardigheden worden gekoppeld aan functies en rollen. Deze competenties moeten duidelijk worden geformuleerd, samen met P&O, om te komen tot een vaste set digitale vaardigheden per functie/rol binnen de organisatie. Op basis hiervan kunnen gerichte trainingen en workshops worden georganiseerd. Vervolgens is het aan clusters zelf om ervoor te zorgen dat deze overzichten ook actueel blijven aangezien zij daar het beste zicht op hebben. Daarnaast zijn clusters ook verantwoordelijk voor een eigen aanbod met handleidingen met belangrijke processen en systemen, en/of een key-user systeem waarbij collega's terecht kunnen met vragen. Daarbovenop is het al gebruikelijk om specifieke trainingen als onderdeel van het implementatieplan op te nemen bij de implementatie van nieuwe applicaties en tools. Deze aanpak wordt verder versterkt en structureel geborgd binnen het cluster O&I, waarbij systeemeigenaren een duidelijkere verantwoordelijkheid krijgen (zeker bij applicaties die specifiek binnen één cluster worden gebruikt).

Belangrijk is dat deze trainingen een semi-verplichtend karakter hebben. Als een medewerker niet over de benodigde digitale basiskennis en/of -vaardigheden beschikt, kan het clustermanagement bijscholing verplicht stellen om aan de functie-eisen te (blijven) voldoen. Dit geldt zowel voor basiskennis en -vaardigheden als voor specifieke competenties. Daarnaast is het belangrijk dat het management erkent dat bijscholing tijd en capaciteit vraagt en hiervoor ruimte maakt binnen de werkplanning en -belasting. Dergelijke trainingen of workshops komen niet ten koste van het PBDI, omdat deze essentieel zijn om als provincie professional te kunnen functioneren.

AI-geletterdheid

Om de AI-geletterdheid van provincie professionals te bevorderen zetten we in op workshops, webinars en e-learnings over de werking, toepassing en risico's van AI en de rechten, plichten en ethische dilemma's met betrekking tot AI. Daarbij ligt de focus enerzijds op de kennis over AI en de werking ervan. Anderzijds laten we medewerkers kennismaken met de praktische toepassing(en) van AI. Ook organiseren we lunchlezingen, bijeenkomsten en online sessies over de nieuwste ontwikkelingen op AI-gebied. Verder worden de vastgestelde richtlijnen m.b.t. AI periodiek gecommuniceerd met de organisatie zodat iedereen op de hoogte blijft van wat wel en niet mag.

Digitale stress

Om digitale stress te verminderen, maken we verwachtingen over digitale bereikbaarheid expliciet door werktijden en communicatieregels duidelijk te communiceren via Outlook en het Intranet. Medewerkers worden bijvoorbeeld actief aangemoedigd om focusuren ('niet-storen') in te plannen waarin ongestoord kan worden gewerkt en automatische notificaties buiten werktijden standaard te dempen. Afspraken rondom digitale bereikbaarheid worden formeel vastgelegd in HR-beleid. Daarnaast wordt de behoefte aan specifieke trainingen ter vermindering van digitale stress gepeild. Op basis hiervan kunnen trainingen worden aangeboden in bijvoorbeeld technologie-management, zodat medewerkers effectief omgaan met digitale hulpmiddelen en overbelasting voorkomen. Voor concentratie-management kunnen er naast 'timemanagement' ook workshops worden georganiseerd die helpen afleidingen te beperken en focus te behouden. Deze interventies worden dan structureel opgenomen in onze leer- en ontwikkelprogramma's om een gezonde digitale werkcultuur te waarborgen.

Werving en selectie

Naast het (door)ontwikkelen van ons huidige personeel is het belangrijk om nieuw personeel met de juiste digitale kennis en vaardigheden aan te trekken. Hiervoor koppelen we de benodigde kennis en vaardigheden (zowel basis als specifiek) aan vacatureteksten en functieprofielen en zoeken we tools om dit binnen de selectieprocedure te kunnen toetsen.

6.3.4.



Communicatie

We onderzoeken periodiek onze kanalen, doelgroepen en de manier waarop we communiceren en passen strategieën daarop aan.

We zetten advertenties op sociale media platforms in om doelgericht te communiceren met de juiste doelgroep(en).

We blijven de digitale toegankelijkheid van onze communicatiekanalen verbeteren en volgen de wettelijke standaarden.

We maken het besluitvormingsproces verder transparant door meer informatie openbaar te maken (volgens de Woo).

Wat heeft de medewerker hieraan?

Goede communicatie helpt de medewerker om beleid beter te begrijpen, efficiënter samen te werken, inwoners en stakeholders te betrekken.

We ondersteunen participatietrajecten middels digitale middelen zodat we dialogen kunnen faciliteren.

We experimenteren (verantwoord) met AI om communicatiemogelijkheden te verbeteren en effectiever in te zetten.

Waarom is dit belangrijk?

Omdat de provincie beleid uitvoert dat de inwoners direct of indirect raakt, is het van groot belang om goed te communiceren hierover. Tegelijkertijd speelt communicatie een belangrijke rol in burgerparticipatie. We zenden niet alleen informatie maar halen ook actief informatie op. Strategische communicatie is dus cruciaal om de juiste beleidskeuzes te kunnen maken, vertrouwen te versterken en onze toegevoegde waarde te benadrukken. Dit wordt versterkt doordat technologische ontwikkelingen (zoals sociale media en AI) de dynamiek van communicatie vandaag de dag sterk beïnvloeden. Hierdoor verandert de manier waarop wij zowel intern als met de maatschappij kunnen of moeten communiceren. We kunnen bijvoorbeeld grotere groepen mensen bereiken met sociale media, maar deze roepen ook vragen op m.b.t. privacy, desinformatie en geopolitieke invloeden. Hier moeten we ons bewust van zijn en proactief op handelen.

Tegelijkertijd vindt de communicatie van de provincie Limburg zowel online als offline plaats. Per project en doelgroep wordt afgestemd welke communicatiemiddel(en) het beste kunnen worden ingezet om informatie over te brengen en/of op te halen (bijvoorbeeld websites, nieuwsbrieven, sociale media, video's, advertenties, bewonersbrieven, brochures, bebordingen langs wegen en in natuurgebieden, woordvoering en een gerichte lobby, etc.). Ook hier zijn strategische keuzes nodig om (digitale) communicatie optimaal en verantwoord in te zetten, zodat mensen niet alleen kunnen vertrouwen op het contact met de overheid, maar ook gemakkelijker met ons kunnen communiceren.

Wat willen we bereiken?

Het hoofddoel van onze communicatie is het informeren van burgers, partners en stakeholders over ons beleid en de impact daarvan. Goede communicatie helpt maatschappelijke vragen en oplossingen te vinden, draagvlak te creëren en burgerparticipatie te bevorderen. Door diverse platforms in te zetten, verkleinen we de kloof tussen overheid en maatschappij, met transparantie, inclusie en betrokkenheid als kernwaarden. Onze communicatie- en contentstrategie is het afwegingskader dat het mogelijk maakt om verantwoorde afwegingen te maken in het brengen van informatie en nieuws, waarbij (digitale) toegankelijkheid en eenvoudig taalgebruik de uitgangspunten zijn.

We streven naar goed contact met inwoners en stakeholders, zodat zij zich goed geïnformeerd en betrokken voelen. Dit geldt ook voor GS, PS en medewerkers, die toegang moeten hebben tot actuele en betrouwbare informatie. Daarom blijven we continu zoeken naar een effectieve mix van online en offline communicatiemiddelen.

De website van de provincie Limburg vormt de basis van onze communicatie. Hier vinden burgers niet alleen nieuws, bestuurlijke besluiten en beleidsthema's, maar kunnen zij bijvoorbeeld ook subsidies aanvragen. De website is taakgericht opgezet, waardoor mensen gemakkelijk informatie en diensten die voor hen relevant zijn kunnen vinden en aanvragen. Ook verbeteren we continu de inrichting van de website door o.a. toegankelijkheidsfuncties, zoals een voorleesfunctie en digitale toegankelijke pdf's, en door periodiek de gebruiksvriendelijkheid te onderzoeken. Daarbovenop verbeteren we de vindbaarheid van de website middels 'Search Engine Optimization' (SEO).

Daarnaast volgen we de landelijke richtlijnen m.b.t. communicatie en hanteren we de handreiking 'Online Communicatie Rijksambtenaren'³⁷. Wat betreft sociale media stelt een advies van de Autoriteit Persoonsgegevens (d.d. 19 april 2024³⁸) dat de Nederlandse overheid moet stoppen met Facebook als moederbedrijf Meta niet bereid is tot aanpassen van de privacyregels en transparanter is over wat het doet met de gegevens van Nederlandse burgers. Hier volgen we nauwgezet het advies van de Rijksoverheid, EU en adviserende instanties. Bijvoorbeeld het verbod op TikTok voor overheidsinstanties sinds 2023. De provincie Limburg heeft daarom geen provinciaal TikTok-account en blokkeert de installatie en het gebruik van de app op provinciale devices.

Hoe gaan we dat doen?

Strategische afwegingen voor communicatiemiddelen

We onderzoeken periodiek onze kanalen, doelgroepen en de manier waarop we communiceren. Hiervoor ontwikkelen we strategieën op verschillende niveaus. Een overkoepelend afwegingskader bepaalt over welke beleidsthema's we communiceren, terwijl een contentstrategie voor onze online corporate kanalen (zoals de website, nieuwsbrieven en social media) de focus en relevantie van deze kanalen uitwerkt. Vooral voor social media is de strategie uitgebreid, omdat elk platform unieke kenmerken, gebruikers en functionaliteiten heeft. Daarom is het van belang om per platform helder te hebben waarom we op welk platform actief zijn, welke content we delen en welke uitstraling we nastreven. Zodoende verhogen we de effectiviteit en efficiëntie van onze middelen en bereiken we mensen met voor hen relevante informatie over provinciaal beleid en subsidies.

Advertenties

Social media platforms en online diensten zoals Google bieden de mogelijkheid om met beperkte middelen een groot bereik te realiseren. Aangezien advertenties ervoor zorgen dat onze content prioriteit krijgt op platforms, zetten we ze doelgericht in om onze informatie bij de juiste doelgroep te krijgen en onafhankelijker te worden van algoritmes. Dit stelt ons in staat inwoners van Limburg gerichter en efficiënter te informeren.

Toegankelijkheid

Vanuit de Wet digitale overheid moeten overheidsorganisaties digitale informatie en diensten voor iedereen (digitaal) toegankelijk maken, ongeacht fysieke, zintuiglijke of cognitieve beperkingen. We zorgen daarom dat onze websites, apps en (openbare) digitale informatieproducten voldoen aan de standaarden, en daarmee laagdrempelig te gebruiken zijn voor iedereen. Daarnaast streven we naar B1-taalniveau in onze communicatie, al is dat niet altijd haalbaar bij vakinhoudelijke stukken.

Woo

De Wet open overheid (Woo) regelt het recht op informatie van de overheid. Het Rijk werkt hiervoor aan een gezamenlijk platform waarop alle overheden informatie openbaar kunnen delen. Vanwege de complexiteit laat dit platform nog op zich wachten. Wij gebruiken daarom hiervoor [onze website](#). Op de homepage staat hiervoor een tegel 'open overheid'. We geven hier achtergrondinformatie over de Woo en het doen van een Woo-verzoek en ontsluiten informatie volgens de Woo.

Alle Nederlandse provincies voldoen inmiddels aan informatiecategorie 1 van de Woo. Wij lopen voorop en voldoen ook aan informatiecategorie 2, al werken we er nog aan om die volledig digitaal toegankelijk te maken. Het is onze ambitie om in 2026 ook de convenanten openbaar te maken. Sinds mei 2024 maken we proactief ook GS-nota's actief openbaar. Zij worden ontsloten via onze website en iBabs. Op deze manier maakt de provincie het besluitvormingsproces toegankelijk en transparanter voor PS en de inwoners van Limburg.

³⁷ [Handreiking Online Communicatie Rijksambtenaren](#)

³⁸ [Advies AP over gebruik Facebook](#)

Participatie

Communicatie en participatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het cluster S&C ondersteunt participatietrajecten en verdiept zich steeds meer in mogelijkheden om inwoners en stakeholders te betrekken. Digitale middelen spelen hierin een ondersteunende rol: ze helpen de juiste mensen te bereiken, hun mening te verzamelen en resultaten terug te koppelen. Zo geven we burgerparticipatie een extra dimensie door zowel te luisteren als de dialoog aan te gaan.

AI

De snelle ontwikkelingen rondom AI bieden mogelijkheden die ondersteunend kunnen zijn bij onze communicatie. We volgen de ontwikkelingen van mogelijkheden waarop AI onze communicatie kan aanvullen of verbeteren op de voet. Hierbij maken we ook expliciet (in samenspraak met ons intern netwerk 'digitale ethiek') ethische afwegingen en hebben we oog voor duurzaamheidsaspecten.

7. Organisatie en governance

Dit beleidskader richt zich op de informatievoorziening van de provincie Limburg en geeft aan hoe digitale kansen verantwoord benut kunnen worden ter ondersteuning van maatschappelijke opgaven, onze dienstverlening en interne bedrijfsvoering.

Een integraal onderdeel van dit beleid is het op gestructureerde wijze prioriteren, besturen en uitvoeren van informatievoorzieningsprojecten. Op basis van bewezen manieren voor portfoliomanagement hanteren wij een vastgesteld afwegingskader, governance-structuren en bijbehorende processen. Door dit kader zijn we in staat projectvoorstellen met elkaar te vergelijken en de juiste afweging te maken over het starten, voortzetten en stoppen van projecten.

7.1. Afwegingskader projecten

Om succesvol te sturen op de digitale transformatie is het maken van heldere keuzes essentieel. De complexiteit en gelijklopende kansen en risico's vragen om integrale afwegingen tussen de diverse disciplines. Om grip te krijgen op de veelheid aan thema's en ambities werken we ook de komende jaren met een projectportfolio

Binnen de provincie Limburg bestaat een breed portfolio aan projecten die invulling geven aan de doelstellingen van het SIBL. Aangezien de vraag naar capaciteit groter is dan het beschikbare aanbod, is het noodzakelijk om projecten te prioriteren. De prioritering van projecten is gebaseerd op een integrale afweging van twee hoofdfactoren:

1. Strategische bijdrage: De mate waarin een project bijdraagt aan de thema's en doelstellingen van het SIBL. De bijdrage wordt beoordeeld aan de hand van de tien thema's uit het SIBL. Elk project levert primair een bijdrage aan één thema en kan secundair bijdragen aan andere thema's.
2. Implementatie-inspanning: De inzet van middelen en de impact van het project op de organisatie. De benodigde inspanning wordt vastgesteld aan de hand van drie elementen:
 - Capaciteit: Geëvalueerd in mensjaren.
 - Impact: Uitgedrukt als percentage verstoring van reguliere werkzaamheden binnen organisatorische clusters.
 - Doorlooptijd: Uitgedrukt in kalenderjaren.

De strategische bijdrage en implementatie-inspanning worden beschreven in een projectbrief, die vóór aanvang van elk project dient te worden goedgekeurd. Deze vormt de basis voor een initiële

prioritering. Prioritering is een dynamisch proces. Gedurende de looptijd van een project kunnen strategische inzichten of organisatienoden wijzigen, wat aanpassingen rechtvaardigt. Deze wijzigingen worden verwerkt in voortgangsrapportages en aanvullende beslisdocumenten, en kunnen leiden tot herprioritering binnen de gestelde governance-structuur.

Elk SIBL-project volgt een gestructureerde levenscyclus met vier fasen, waarbij formele besluitvormingsmomenten de voortgang markeren:

1. Initiatief: Ideeën worden uitgewerkt en resulteren in een projectbrief;
2. Haalbaarheid/Planvorming: Na goedkeuring o.b.v. de projectbrief wordt gedetailleerde analyse en planvorming uitgevoerd;
3. Uitvoering: De plannen worden gerealiseerd en geïmplementeerd;
4. Overdracht naar beheer: Het project wordt afgerond en resultaten worden overgedragen aan de beheerorganisatie.

Om de overgang tussen fasen te faciliteren, worden specifieke beslisdocumenten opgesteld:

- Projectbrief: Overgang van Initiatief naar Haalbaarheid/Planvorming;
- Faseovergangsadvies: Overgang van Haalbaarheid/Planvorming naar Uitvoering;
- Decharge-document: Overgang van het project naar de Beheerfase;
- Naast deze documenten kunnen per fase aanvullende (voorwaardelijk of verplicht gestelde) documenten nodig zijn.

7.2. Governance

De besluitvorming over het starten, voortzetten of beëindigen van specifieke projecten wordt gebaseerd op relevante factoren zoals strategische waarde, omvang en impact. Deze besluiten worden altijd genomen binnen de correcte bevoegdheden, met strikte naleving van de geldende mandaatregeling. Dit waarborgt dat de juiste instanties op de juiste momenten betrokken zijn bij de besluitvorming.

De Chief Information Officer (CIO), die tevens de rol van Directeur Bedrijfsvoering bekleedt, speelt een centrale rol in de coördinatie van digitale vraagstukken en de aansturing van strategische informatiedoelen. Gezien de complexiteit van de digitale vraagstukken, evenals de noodzaak van integrale afwegingen tussen verschillende disciplines, wordt de CIO ondersteund door een multidisciplinair CIO-team. Dit team opereert clusteroverstijgend, in tegenstelling tot ondersteunende rollen binnen bijvoorbeeld het cluster Financiën voor de Chief Financial Officer (CFO).

Het CIO-team vervult een scharnierfunctie tussen maatschappelijke technologische ontwikkelingen, de interne organisatie en de CIO. Het team treedt op als ambassadeur, ondersteunt bij het maken van weloverwogen keuzes en bevordert bewustwording over digitale ontwikkelingen binnen de organisatie. Tevens helpt het CIO-team bij het voorbereiden van strategische afwegingen in relatie tot externe samenwerkingspartners, zoals bijvoorbeeld interprovinciaal,

Voor de governance van projecten omtrent informatievoorziening zijn duidelijke advies- en besluitvormende structuren vastgesteld:

- Stuurgroep: Sturend en besluitvormend orgaan binnen een projectfase, onder leiding van de ambtelijk opdrachtgever. Adviseert de CIO-overleggen.
- CAB (Change Advisory Board): Geeft advies over de afsluiting van projecten en overdracht naar de beheerfase, en is verantwoordelijk voor de beoordeling van grotere wijzigingen in de technische infrastructuur en informatievoorziening van de provincie op impact, haalbaarheid en risico's.

- PIT (Privacy & Informationsecurity Team): Adviseert m.b.t. privacy- en informatieveiligheidsaspecten in projecten.
- CIO-adviesgroep: Adviseert en bereidt besluitvorming binnen het CIO-overleg voor.
- CIO-overleg: Onder leiding van de directeur Bedrijfsvoering (CIO), neemt besluiten over prioritering, faseovergangen en strategische beleidskwesties.

De besluitvorming rondom faseovergangen wordt ondersteund door een gestroomlijnd proces, inclusief de benodigde documenten en betrokken partijen.

8. Financiën

Voor het uitvoeren van de diverse projecten wordt op basis van het projectportfolio een uitvoeringsplan opgesteld, waarbij de beschikbare middelen als belangrijk uitgangspunt gelden. Binnen het CIO-adviesteam wordt dit portfolio bewaakt waarbij een 'dekkingsladder' wordt gehanteerd. Deze wordt afgestemd met de directeur Bedrijfsvoering en geeft aan in welke volgorde in voorkomende gevallen dekking wordt gezocht binnen de organisatie:

	Dekkingsbron
1.	Werkbudgetten van clusters, die opdrachtgever zijn voor projecten
2.	Beschikbare middelen cluster O&I (voor de ICT- of I-projecten)
3.	Efficiencyvoordelen binnen de organisatie c.q. specifieke clusters (besparingen op personele of andere kosten)
4.	Directie
5.	Algemene middelen

We hebben financiële middelen in onze meerjarenbegroting gereserveerd (rond de 5 miljoen € per jaar) voor zaken die we zien/zagen aankomen. De financiële inschatting (zie onderstaande tabel) is geactualiseerd met de SIBL-ambities 2025-2028. Het grootste deel van die ambities zijn te dekken uit de reeds beschikbare middelen in de begroting. Wat betreft de ambities rond digitale en AI-geletterheid kan overigens ook aanspraak worden gemaakt op het in de huidige bestuursperiode beschikbare budget voor de organisatieontwikkeling (FCL 60511).

Tabel: meerjarig cijferoverzicht (in € 1.000)

Kosten incl. afschrijvingen	2025	2026	2027	2028
ICT-exploitatie				
• Licentie- en onderhoudskosten	3.005	3.091	3.128	3.165
• Afschrijvingslasten				
vervangingsinvestering	0	843	1.148	1.148
SIBL 2025-2028				
• Cybersecurity	325	720	630	500
• Wettelijke verplichtingen	264	278	303	328
• Overig	1.205	1.125	1.050	850
Totale lasten (ICT-exploitatie + SIBL)	4.799	6.056	6.258	5.990
Beschikbaar exploitatiebudget (lumpsum)	5.726	5.001	4.834	4.996
Ruimte in O&I-exploitatiebegroting	927	-1.055	-1.424	-995

Toelichting

Financiële terugblik: het ICT-budget is vanaf 2023 structureel verhoogd door met name gestegen licentiekosten, ondanks eerdere aannames dat geen extra middelen nodig waren voor de SIBL-strategie 2021–2024. Dat heeft geleid tot een structurele begrotingspost die in bovenstaande tabel is weergegeven op de voorlaatste regel.

Vanaf 2026 is een tekort gecalculeerd (zie laatste regel tabel). De voornaamste redenen hiervoor zijn:

- Twee noodzakelijke infrastructurele vervangingsoperaties:
 - o bij de vervanging van het netwerk in het Gouvernement wordt overgestapt van fijnmazige bekabeling naar een hoogwaardig WiFi-netwerk. Dit betekent dat slechts een deel van de inmiddels meer dan 20 jaar oude bekabeling dient te worden vervangen door nieuwe bekabeling, maar dat daarvoor in de plaats wel extra investeringen in moderne Wifi-technologie nodig zijn.
 - o de vervanging van de inmiddels 4 jaar oude provinciale werkplekken, waarbij ook concernbreed wordt overgestapt naar moderne grotere beeldschermen.

Voor beide vervangingsoperaties worden op korte termijn verdiepende investeringsplannen opgesteld, waarbij rekening gehouden wordt met stijgende hardwarekosten. Deze grote investeringsposten kunnen meerjarig worden afgeschreven. Met deze investeringen in hardware, maar ook in combinatie met andere plannen rondom te gebruiken tools en systemen, wordt een eigentijdse modernisering van de provinciale werkomgeving gerealiseerd.

- Interprovinciaal is onlangs een nieuw 5-jarig contract met Microsoft afgesloten voor het gebruik van een breed scala aan producten en diensten. Voor onze provincie betekent dat een eerder voorziene upgrade van onze licenties, die gepaard gaat met een flinke kostenstijging. Het nieuwe raamcontract bevat financiële³⁹ en juridische afspraken die als individuele provincie niet met Microsoft gemaakt zouden kunnen worden. Hoewel er binnen de hele overheid een groeiend besef is van de risico's verbonden aan de grote afhankelijkheid van Microsoft, is de realiteit ook dat het afstappen van Microsoft-producten niet op korte termijn mogelijk is. Zowel op rijks- als op interprovinciaal niveau wordt daarom onderzoek gedaan naar mogelijke alternatieven.

³⁹ o.a. geen verdere kostenstijgingen van licenties

- Aangezien nieuwe toepassingen in de regel als (cloud)dienst worden afgenomen kunnen de kosten hiervan alsmede de bijbehorende implementatiekosten conform de vigerende begrotingsregels niet als 'investering' worden verantwoord. Als voorbeelden hiervan noemen we o.a. het nieuwe datafundament, de vervanging van SharePoint, de digitalisering van analoge archieven en noodzakelijke investeringen in informatiebeveiliging. Dit betekent dat deze kosten direct ten laste van de exploitatie worden gebracht. In bovenstaande tabel zijn deze posten verantwoord onder de post 'overig'.
- Op het gebied van Cybersecurity werken we interprovinciaal steeds meer samen in complexere omgevingen, waarbij het versterken van onze weerbaarheid tegen de steeds groter wordende dreigingen om voortdurende aandacht vraagt. Om die reden wordt rekening gehouden met stijgende financiële verplichtingen, deels ook in IPO-verband waarbij de provincies als bestuurslaag door het Rijk geacht worden steeds meer samen te werken.
- De getoonde kosten onder de wettelijke verplichtingen betreffen voor het overgrote deel de beheerkosten voor de landelijke voorziening van het DSO (Digitaal Stelsel Omgevingswet).

9. Risicoparagraaf

Bij het succesvol waarmaken van onze ambitie en doelstellingen worden we ook geconfronteerd met risico's. Dit speelt op het gebied van de informatie technologie extra vanwege de snelle ontwikkelingen. Zo heeft de generatieve AI pas 2 jaar geleden haar intreden gedaan en is de verwachting dat de ontwikkelingen op dit gebied heel hard zullen gaan. Als organisatie hebben we niet de mogelijkheid om deze onzekerheid weg te nemen. Wél hebben we de mogelijkheid om te zoeken naar een manier om hier goed mee om te gaan. Hiervoor houden we zicht op een aantal wezenlijke risico's en verbinden we hier, voor zover nu in te schatten, mitigerende maatregelen aan. Hierbij maken we gebruik van de ervaring en expertise van een externe klankbordgroep. Het mitigeren van deze risico's en de mate van risicoacceptatie is een collectieve opgave, maar wordt primair aangestuurd vanuit het CIO-adviesteam.

Op **strategisch niveau** is leiderschap in de top van de organisatie een cruciale succesfactor om koers te varen door de visie te omarmen en expliciet uit te dragen. Voor een volledige betrokkenheid en bewustwording wordt vanuit het CIO-team via rapportages periodiek het Directieteam en de portefeuillehouder Bedrijfsvoering geïnformeerd en worden inzake concrete initiatieven informatiesessies georganiseerd.

Daarnaast is het waarmaken van onze ambitie mede afhankelijk van een sterk ontwikkelde digitale geletterdheid van de medewerkers. Zoals aangegeven in hoofdstuk 5.3.3 zetten we daarbij in op het vergroten van de digi-vaardigheden van de Limburgse professional in samenwerking met de Limburg Academie.

Op **tactisch niveau** geldt met name de capaciteit om onze ambitie waar te maken als risicofactor. De inzet van technologie en automatisering brengt vaak het precedent van capaciteitsvoordelen met zich mee. Wij realiseren ons echter dat het gebruik van technologie niet enkel een ontwikkelcomponent kent, maar ook een beheercomponent. Daarbij maken we continu afwegingen over nut en noodzaak van toepassingen in relatie tot onze opgaves. Vanuit de sturing op de lopende projecten en initiatieven is er doorlopend aandacht voor de capaciteit die dit vraagt en wordt hierop geanticipeerd.

Naast capaciteit zijn beschikbare middelen om onze ambitie te ondersteunen een risicofactor die meeweegt. De uitvoering van dit strategisch informatiebeleid vraagt om een extra investeringsbudget om verantwoord en transparant met dit uitgangspunt om te gaan. Daarbij hanteren we een dekkingsladder. Zie hiervoor

voorgaande financiële paragraaf. Aanvullend hierop wordt het uitvoeringskader na twee jaar geëvalueerd waarbij beschikbare middelen, evenals alle andere risico's, meegewogen worden.

Tot slot spelen in relatie tot onze ambitie en het gebruik van nieuwe technologie een aantal juridische en bestuurlijke risico's. Deze richten zich met name op het ethisch gebruik, maatschappelijk draagvlak en het voldoen aan wet- en regelgeving. Onze **compliance** op dit gebied borgen we via de three-lines-methodiek. De manieren waarop dit vormgegeven wordt, is aan bod gekomen in paragraaf 5.3.1 Toezicht en toetsing.

10. Uitvoeringsplan

Met het uitvoeringsplan geven we concreet richting aan de belangrijkste thema's op het gebied van digitalisering, informatievoorziening en datagedreven werken. We richten ons op informatieveiligheid, modernisering van de informatiehuishouding, het verantwoord gebruiken van data en het toepassen van innovatieve technologieën zoals kunstmatige intelligentie. De komende jaren investeren we in vier samenhangende hoofdlijnen, met als doel invulling te geven aan de thema's en doelstellingen van het SIBL. Zo zorgen we ervoor dat alle Limburgse medewerkers beschikken over veilige, gebruiksvriendelijke en toekomstbestendige digitale voorzieningen.

Hoofdlijn 1: Informatieveiligheid, compliance en risicobeheersing

Doelstelling: Een veilig digitaal fundament creëren door maatregelen te treffen die bescherming bieden tegen cyberrisico's en datalekken, terwijl digitaal gedrag en awareness bij medewerkers wordt versterkt.

Concrete activiteiten:

- Versterken van informatieveiligheid (ISO 27001, BIO)
- Implementeren van risicomanagement voor digitale processen (inrichting SOC+ en provinciaal CSIRT)
- Stimuleren van bewust gedrag bij digitale processen
- Digitale soevereiniteit

Hoofdlijn 2: Modernisering informatiehuishouding, digitale dienstverlening.

Doelstelling: Zorgdragen voor up-to-date en geïntegreerd informatiebeheer binnen de organisatie, inclusief digitalisering van analoge archieven, en voldoen aan wet- en regelgeving zoals de Archiefwet en Wet open overheid. Verbeteren van e-dienstverlening naar burgers, bedrijven en instellingen, inclusief integratie van processen en optimalisatie van systemen zoals subsidies, vergunningenbeheer en klantportalen.

Concrete activiteiten:

- Implementeren van een generiek zaaksysteem voor procesgestuurde samenwerking
- Digitaliseren van archieven en toegankelijk maken van informatie via een e-depot
- Archivering chatberichten conform richtlijnen
- Subsidieportaal 2.0 met centrale aanvraagprocedures,
- Optimalisatie vergunningensysteem
- Klantportaal met statusupdates voor burgers en bedrijven
- Verbeteren van de digitale toegankelijkheid van informatie

Hoofdlijn 3: Digitale dienstverlening.

Doelstelling: Verbeteren van e-dienstverlening naar burgers, bedrijven en instellingen, inclusief integratie van processen en optimalisatie van systemen zoals subsidies, vergunningenbeheer en klantportalen.

Concrete activiteiten:

- Subsidieportaal 2.0 met centrale aanvraagprocedures,
- Optimalisatie vergunningensysteem
- Klantportaal met statusupdates voor burgers en bedrijven
- Verbeteren van de digitale toegankelijkheid van informatie

Hoofdlijn 4: Data gestuurd werken

Doelstelling: Verantwoord gebruik maken van data om beleidsbeslissingen, interne processen en maatschappelijke opgaves te verbeteren.

Concrete activiteiten:

- Ontwikkeling van een centraal dataplatform voor interne en externe datagebruik
- Versterken van datageletterdheid en analysevaardigheden
- Doorontwikkeling van monitoringinstrumenten zoals de Brede Basismonitor
- Samenwerking in interprovinciale datastrategieën (zoals IBDS en FDS)

Hoofdlijn 5: Innovatie, digitale ethiek en maatschappelijke impact

Doelstelling: Verantwoord gebruik maken van nieuwe technologieën zoals AI om beleidsbeslissingen, interne processen en maatschappelijke opgaves te verbeteren. Waarborgen van ethische en maatschappelijke waarden bij de inzet van digitale technologieën, inclusief bewustwording en governance.

Concrete activiteiten:

- Generatieve AI-tools zoals LAICA ontwikkelen
- Bevorderen van digitale ethiek en maatschappelijke verantwoordelijkheid
- Instrumenten ontwikkelen voor transparante besluitvorming
- Verhogen van digitale kennis/ AI-geletterdheid en het verminderen van digitale stress
- Partnerschappen met kennisinstellingen
- AI inzetten voor efficiënte interne/externe communicatie.