

Programmaplan 2026 Informatietransitie (2023 – 2028)

Verder werken aan een toekomst waarin duurzaam toegankelijke
data de spil vormt van onze informatiehuishouding

Versie 1.6
20 november 2025
Provincie Zuid-Holland



Inhoudsopgave

1. Managementsamenvatting	5
2. Leeswijzer	7
3. Inleiding	9
3.1. Ambities en uitdagingen	9
3.2. Doel van het programma Informatietransitie	9
3.3. Drie aandachtsgebieden	10
3.3.1. Duurzame Toegankelijkheid van data	10
3.3.2. I-governance en I-control	11
3.3.3. Datagedreven werken	11
4. De resultaten en lessen van 2025	13
4.1. De resultaten van 2025 op hoofdlijnen	13
4.2. De lessen van 2025	15
5. De geplande resultaten in 2026	17
5.1. Visualisatie van de onderwerpen in scope van de Informatietransitie	17
5.2. Duurzame Toegankelijkheid van data	18
5.2.1. Compliancy	19
5.2.2. Kraan dicht	20
5.2.3. Dweilen	21
5.2.4. Randvoorwaarden	22
5.3. I-governance en I-control	22
5.3.1. Rollen	23
5.3.2. Processen	23
5.3.3. Gremia	24
5.4. Datagedreven werken	24
5.4.1. Grondslagen	25
5.4.2. Maatschappelijke impact	25
5.4.3. Datawijs	26
5.4.4. Datatoegang	28
5.4.5. Datavolwassen	30
5.5. Visualisatie tijdlijn resultaten Informatietransitie	31
5.6. Meerjarig perspectief realisatie producten Informatietransitie	33
6. Out of scope van het programma	36
7. Businessimplementatie	38
7.1. Uitgangspunten Businessimplementatie	38
7.2. Strategie Businessimplementatie	39
7.3. Communicatie, ZO doen we dat!	40

8. Begroting Informatietransitie	42
8.1. Begroting 2026	42
8.2. Begroting 2027 – 2028	43
9. Organisatie, eigenaarschap en sturing.....	45
9.1. Groepen en gremia.....	45
9.2. Sturing implementatie aan businesszijde.....	47
9.3. Sturing en eigenaarschap	47
9.4. Externe review 2026.....	49
10. Afhankelijkheden en risico's	51
11. Stel je eens voor.... ..	53
Bijlage 1 Stand van zaken realisatie adviezen review 2024	54
Bijlage 2 Resultaten 2026 per aandachtsgebied	56
Bijlage 3 Visualisatie inhoudelijke verdieping aandachtsgebieden Informatietransitie	58
Bijlage 4 Impressie aanpak businessimplementatie P-teams	59
Bijlage 5 Visualisatie 9-vlakmodel van Rik Maes	60

1. Managementsamenvatting

Het programma Informatietransitie: een toekomstbestendige data- & informatiebasis voor PZH.

De toenemende complexiteit van maatschappelijke opgaven in de provincie (zeker ook in Zuid-Holland met haar grote bevolkingsdichtheid en bedrijvigheid) vraagt om netwerkend werken met alle belanghebbende partners. Waarbij een stevige informatiebasis hét verschil maakt voor alle partijen, en waarmee PZH haar rol in het netwerk optimaal kan invullen.

De uitgangssituatie van de Informatietransitie:

- De ICT en datafaciliteiten voor optimaal, gestructureerd en veilig samenwerken binnen én buiten PZH zijn onvoldoende en te beperkt georganiseerd.
- De digitale kennis en vaardigheden van veel PZH-collega's behoeven ontwikkeling, om in het in toenemende mate digitale tijdperk effectief te kunnen functioneren.
- De kaders en richtlijnen voor een samenhangende data & informatiebasis zijn er niet, of zijn verouderd
- Er wordt onvoldoende rekening gehouden (by design) met de levenscyclus van informatie en de wettelijke verplichtingen die er gelden rond privacy, openbaarheid en archivering (AVG, WOO en Archiefwet). En is er daardoor ook een opschoningsslag nodig van de data & informatie verzameling van PZH.

Daarom wordt in de Informatietransitie gewerkt aan:

Een vernieuwing van de samenwerkingsomgeving binnen PZH. Van een ongestructureerde werkomgeving met iDMS, OneDrive, SharePoint en Teams en dergelijke, naar een toekomstbestendige, gestructureerde Microsoft 365 (M365) omgeving onder architectuur, die naadloos aansluit bij de OGO organisatie-inrichting en die de noodzakelijke wendbaarheid van de organisatie faciliteert. Daarbij wordt ook het gedateerde (18 jaar oude) iDMS vervangen en de workflow-functionaliteit met andere technologie gerealiseerd.

Een vernieuwing van de werkwijze binnen PZH waarbij met onder andere de tools vanuit de M365 omgeving een betere invulling gegeven wordt aan het samenwerken binnen én buiten PZH. Concreet gaat dit om tools voor 1) projectsites, 2) teamsites en 3) kennisbanken voor gestructureerd (samen)werken. Deze vernieuwing krijgt vorm in een nauw samenspel met de domeinen, I&A en M&O.

Om meer datagericht te kunnen werken wordt invulling gegeven aan een data-architectuur, spelregels en kwaliteitsnormen waarop gestuurd gaat worden door een databoord/dataoffice. Met daarnaast ook aandacht voor de PZH-brede organisatie en sturing in het informatie- en datadomein (I-governance en I-control). De inzet van moderne technologie ontsluit en integreert het datakapitaal van PZH en van haar partners buiten de organisatie.

De volwassenheid van veel PZH-collega's op het gebied van het omgaan met informatie en data is relatief laag. Daarnaast worden met deze ontwikkelingen hogere eisen gesteld aan digitale kennis en vaardigheden. In de businessimplementatie van de nieuwe samenwerkingsomgevingen en het datagedreven werken wordt daarom een gevarieerd aanbod aan trainingen en opleidingen geboden. Ook worden met diverse instrumenten het databewustzijn en de -volwassenheid gestimuleerd.

Waar staan we nu:

De visie, strategie en beleidskaders voor zowel de Duurzame Toegankelijkheid als het Datagedreven werken zijn beschreven en goedgekeurd. Daarmee is de richting waarin PZH zich beweegt duidelijk. Ook het raamwerk van de besturing en control van het datadomein is beschreven. Daarmee zijn we niet alleen onderweg, maar blijven we ook op koers.

Op technisch vlak zijn de contouren van de samenwerkingsomgeving gerealiseerd en wordt gewerkt aan het dataplatform en dataplein als centraal punt om alle data van de organisatie beschikbaar te maken.

De eerste implementaties van de samenwerkingsomgeving voor professionele teams worden gerealiseerd. Eind 2025 werken zo'n 500 PZH-collega's in hun professionele teams samen in de nieuwe omgeving. De uniformering en modellering van de eerste (van 45) datadomeinen is in gang gezet.

Eind 2026 is de samenwerkingsomgeving gerealiseerd, werken alle professionele teams en zo'n 400 collega's vanuit hun opgaveteam in de nieuwe samenwerkingsomgeving. Een belangrijk onderdeel van de transitie is de schoningsstraat voor informatie waarmee de enorme hoeveelheid documenten in de huidige omgeving wordt beoordeeld en gemigreerd of verwijderd.

In 2025 is de communicatie- en bewustwordingscampagne '[ZO doen we dat!](#)' geïntegreerd in het programma en opnieuw gepositioneerd als hét communicatie-instrument voor alle uitingen op het gebied van informatisering en digitalisering (I&A, Informatietransitie, Privacy, Informatieveiligheid en Woo). De herpositionering heeft geresulteerd in een meer op gedragsveranderings gerichte campagne. [ZO doen we dat!](#) is inmiddels een krachtig 'merk' binnen PZH

Goed om te weten:

- De vernieuwing van de informatievoorziening rond Taken-Knaken-Personeel (TKP) met het Opdrachtenregister, Financieel en HRM systeem is geen onderdeel van de scope van programma Informatietransitie.
- Het programma Informatietransitie is een belangrijke basis voor de digitale transformatie van PZH maar dekt niet het geheel van de digitale transformatie af. Dit vraagt om meer verbinding en samenhang van de verschillende ontwikkelactiviteiten binnen PZH.

- Medio 2026 wordt opnieuw een review op het programma uitgevoerd door externe toezichthouders en adviseurs. De resultaten van de review klinken door in het programmaplan 2027.

2. Leeswijzer

De verschillende hoofdstukken in dit programmaplan 2026 zijn los van elkaar en in willekeurige volgorde te lezen.

Het inleidende *hoofdstuk 3* beschrijft de uitdagingen waar PZH zich – mede door de zich versnellende technologische ontwikkelingen – voor gesteld ziet en de uitdagingen die ze zichzelf gesteld heeft. De Informatietransitie is onderdeel van het antwoord op de uitdagingen en ambities. Het programma is opgezet in drie inhoudelijke aandachtsgebieden. Begrip van de inhoud en context van de aandachtsgebieden is behulpzaam bij het verstaan van de overige hoofdstukken van het programmaplan.

De *hoofdstukken 4* beschrijft op hoofdlijnen de resultaten die we in 2025 hebben geboekt en lessen die we in dat jaar hebben geleerd.

Hoofdstuk 5 geeft de beoogde resultaten van 2026 weer, geordend volgens de structuur die ook gebruikt wordt om de documenten die we aan de Regiegroep voorleggen te duiden.

Hoofdstuk 6 beschrijft onderwerpen en ontwikkelingen die wel aan de Informatie-transitie gerelateerd zijn, maar niet tot de scope ervan behoren.

De businessimplementatie betreft de wijze waarop we de inhoudelijke resultaten van het programma in de organisatie brengen en geeft vorm en inhoud aan de wijze waarop de daarover communiceren. *Hoofdstuk 7* beschrijft de uitgangspunten en strategie van de businessimplementatie, evenals de kern van de campagne ZO! Doen we dat.

Hoofdstuk 8 is de financiële paragraaf van het plan en bevat een weergave van zowel het budget voor 2026 van het programma, als een doorkijk naar het budget in de komende jaren tot en met 2028.

Nieuw in het *hoofdstuk 9* over de sturing van het programma is de organisatie van de sturing aan de businesszijde. Als er binnen een domein veel implementatieprojecten lopen is het noodzakelijk hier sturing aan te geven. Paragraaf 9,2 bevat hier een concreet voorstel voor het inrichten van een implementatiestuurgroep per domein.

De afhankelijkheden en risico's komen aan de orde in *hoofdstuk 10*.

Tenslotte beschrijft *hoofdstuk 11* op één pagina het beeld dat we voor ogen hebben en waar we voor en met onze PZH-collega's naartoe werken.

De bijlagen bevatten achtereenvolgend (1) de stand van zaken in de realisatie van de adviezen van de review 2024, (2) de beschrijving van de resultaten voor 2026 per

aandachtsgebied, (3) een visualisatie en inhoudelijke verdieping van de aandachtsgebieden, (4) een impressie van de aanpak van de businessimplementatie van de samenwerkingsomgeving voor de Professionele teams, (5) een visualisatie van het model van Rik Maes.

3. Inleiding

Het 'programmaplan 2026 Informatietransitie' is het jaarplan van het programma Informatietransitie (2023-2028) met daarin de geplande resultaten, het daarvoor benodigde budget en de beschrijving van de afhankelijkheden en risico's die we voorzien.

Dit jaarplan bevat de aangescherpte plannen voor het jaar 2026. Voor het jaar 2027 en de afronding van het programma in 2028 wordt een meer globaal beeld geschetst. Met het schrijven van een jaarplan houden we de vinger aan de pols over de koers van het programma en kunnen we waar nodig bijstellen.

3.1. Ambities en uitdagingen

De provincie voert het meerjarige programma Informatietransitie uit om een gedegen basis te leggen onder de digitale transformatie die PZH de komende jaren doormaakt. De domeinen van PZH oriënteren zich op hun rol en bijdrage aan de maatschappij in Zuid-Holland, waarbij digitalisering een cruciale rol speelt. Dit vraagt om visie en sturing van directie en management.

Daarnaast is de provincie onvoldoende 'in control' op de manier waarop ze met data en informatie omgaat. Er is onvoldoende sturing op het data- en informatie-domein. Daarnaast is de technologie deels verouderd. Het gemiddelde volwassenheidsniveau van de PZH collega op bewustwording en kennis en vaardigheden is te laag om de digitale transformatie succesvol door te maken. PZH voldoet daardoor niet aan belangrijke wetgeving, zoals privacywetgeving (AVG), de Archiefwet en de Woo. Sinds 2023 staat PZH onder verscherpt toezicht van de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) door een intern datalek in iDMS. Het datalek is in technische zin in 2025 door het programma gedicht, in nauwe samenwerking met de beheerorganisatie. Spoor 2 van het dichten van het datalek betreft de activiteiten waarmee de kennis, vaardigheden en het bewustzijn van alle PZH-collega's op een hoger niveau worden gebracht. De realisatie van dit spoor valt buiten de scope van de Informatietransitie.

Er is dan ook alle reden om de 'basis' van het sturen op, en het beheren van, data met hoge prioriteit op orde te brengen. De Informatietransitie realiseert deze basis voor het rechtmatig en duurzaam kunnen sturen, verwerven, gebruiken en delen van data.

3.2. Doel van het programma Informatietransitie

Het doel van het programma Informatietransitie:

"....We werken aan een toekomst waarin duurzaam toegankelijke data de spil vormt van onze informatiehuishouding...."

3.3. Drie aandachtsgebieden

De Informatietransitie is georganiseerd in drie aandachtsgebieden:

1. *Duurzame toegankelijkheid van data.*
Dit betreft **het op orde brengen** van het informatie- en databeheer en het borgen van de duurzame toegankelijkheid van data in de toekomst.
2. *I-governance en I-control.*
Dit betreft **het op orde houden** door het ontwikkelen en implementeren van een sturingsinstrumentarium voor het data- en informatiedomein.
3. *Datagedreven werken.*
Dit betreft het **gebruiken van wat op orde gebracht is** door het faciliteren en borgen van het datagedreven werken op de aspecten mensen (bewustzijn, kennis en vaardigheden), processen (organisatie en sturing) en technologie (integratie, vinden en delen).

De drie aandachtsgebieden hebben hun specifieke focus en scope en worden daarom afzonderlijk gerealiseerd. Tegelijkertijd is de onderlinge samenhang cruciaal in het leggen van het fundament van de digitale transformatie. De aandachtsgebieden zijn daarmee ook onlosmakelijk met elkaar verbonden.

*De begrippen 'informatiebeheer' en 'documentbeheer' zijn veel gebruikt en tegelijkertijd gedateerd. Voor de wet zijn data en informatie en de omgang ermee gelijk. De crux is: "Het nu en in de toekomst kunnen vinden, gebruiken en managen van data". Ook als de huidige technologische middelen er niet meer zijn. Daarom spreken we in dit plan over **Duurzame Toegankelijkheid van data** in plaats van informatiebeheer.*

De aandachtsgebieden zijn cruciale pijlers in de opzet van het programma. Daarom worden ze nader uitgewerkt:

3.3.1. Duurzame Toegankelijkheid van data

Het aandachtsgebied Duurzame Toegankelijkheid van data betreft enerzijds het wegwerken van het achterstallig onderhoud. Daarnaast worden nieuwe kaders en richtlijnen ontwikkeld en wordt moderne technologie gerealiseerd. Dit betekent een verandering in houding en gedrag van collega's en het ontwikkelen van hun kennis en digitale vaardigheden. In dit verband worden minimale eisen aan kennis en kunde geformuleerd in een curriculum, bijvoorbeeld in de vorm van een 'digitaal rijbewijs'. Dit betekent dat op de onderdelen van het curriculum op medewerker niveau kan worden getoetst en dat sommige onderdelen verplicht worden gesteld. Hiervoor is er nauw contact met M&O in de uitvoering van een gezamenlijk project.

3.3.2. I-governance en I-control

Het op orde brengen van de Duurzame Toegankelijkheid van data heeft alleen een blijvend effect als ook in de toekomst gestuurd wordt op het 'op orde houden' ervan. Dit betekent continue aandacht op sturing van kennis en gewenst gedrag. De review-commissie verwoordt het in haar aanbeveling als: "...De Informatietransitie is een eenmalige inhaalslag, het toekomstbestendig maken van de resultaten vraagt om het verhogen van de structurele aandacht...".

De Informatietransitie definieert en realiseert noodzakelijke rollen, processen en gremia om de bereikte resultaten en gedragsverandering te borgen. Dat is noodzakelijk, omdat het verwateren van de basis voor de digitale transformatie van PZH ernstige gevolgen heeft voor de digitale transformatie van PZH en de positionering van de Provincie in haar rol als midden-bestuur.

Tegelijkertijd liggen er op het gebied van sturing en control raakvlakken met andere belangrijke organisatorische ontwikkelingen binnen PZH die om coördinatie en afstemming vragen, zoals:

- Het Opgave-gericht Organiseren (OGO).
- De inrichting en sturing van de data-functie in het algemeen.
- De organisatie en inrichting van de discipline I&A.
- Andere digitaliseringsbewegingen zoals Digitaal Bestuur, het ontwikkelen van het privacy- en informatieveiligheid –bewustzijn en externe digitaliseringsinitiatieven (denk aan: Grenzeloos datalandschap, digital twin Lansingerland).

3.3.3. Datagedreven werken

De problematiek waar de domeinen zich voor gesteld zien vraagt om geïntegreerde analyse en aanpak vanuit verschillende invalshoeken. Gebiedsgerichte oplossingen (denk aan stikstof, landbouw, natuur en woningbouw) maken de consequenties van voorstellen inzichtelijk. Het beschikbaar hebben en kunnen analyseren en gebruiken van de 'juiste' data is daarbij cruciaal.

Om het datagedreven werken binnen PZH te richten en te borgen worden in dit aandachtsgebied de volgende elementen gerealiseerd:

- Mensen. Dit betreft het verhogen van het databewustzijn en de kennis en kunde van collega's op het gebied van datagedreven werken.
- Processen. We inventariseren met de domeinen de kritieke datasets en de criteria die daarbij worden gehanteerd. Deze worden vervolgens eenduidig vastgelegd en gemodelleerd. De kwaliteit en [her]bruikbaarheid van de datasets wordt daarmee geborgd. Het interprovinciaal vastgestelde – alle processen dekkende – overzicht van 45 datadomeinen is daarin leidend. Ook realiseren we gremia als de databoard en het dataoffice. En creëren we een dataplein waar zichtbaar is welke data voorhanden is of waar noodzakelijke data gezocht en verworven kan worden.
- Technologie. Om data te kunnen gebruiken, te analyseren en te delen en/of combineren zijn een technologisch integratieplatform en moderne tooling

noodzakelijk. We realiseren deze technologie onder architectuur, rekening houdend met wat PZH al heeft aan middelen. Via het Dataplein gaat dit op basis van service ontsloten worden. Voorbeelden van services zijn de datacatalogus, het dataloket, de gegevenswoordenboeken (begrippen, eenduidige definities) per datadomein.

PZH conformeert zich daarbij zoveel mogelijk aan de Rijksbrede interbestuurlijke datastrategie (IBDS) en de uitgangspunten die interprovinciaal binnen het IPO zijn overeengekomen.

4. De resultaten en lessen van 2025

4.1. De resultaten van 2025 op hoofdlijnen

In 2023 en 2024 is het fundament gelegd voor de realisatie van de Informatietransitie. 2025 was het jaar waarin het fundament verder is uitgebouwd en waarin de stap naar het implementeren van de resultaten van de Informatietransitie in de organisatie is gezet.

In 2025 zijn op hoofdlijnen de volgende resultaten geboekt:

Duurzame Toegankelijkheid van data

1. Compliancy
 - ✓ Metadata is informatie over data (zoals naam, bewaartermijn, vertrouwelijkheid, etc).
Het metadata-schema voor PZH is opgesteld en afgestemd. Het adequaat omgaan met metadata is cruciaal in het voldoen aan wettelijke eisen (bijv. AVG, archiefwet en privacy-eisen).
 - ✓ Het beheer van de goedgekeurde strategische beleidskaders is overgedragen aan de staande organisatie.
2. Randvoorwaarden
 - ✓ De strategische kaders zijn – in nauwe samenwerking met de staande organisatie – voor enkele processen uitgewerkt in handreikingen en werkinstructies.
 - ✓ Voor enkele beheerprocessen rond M365 zijn met de I&A-beheerorganisatie afspraken gemaakt over het beheer.
3. Kraan dicht (nieuwe issues voorkomen)
 - ✓ De M365 omgeving ter ondersteuning van de professionele teams (P-omgeving) is voor 2 P-teams live gegaan. Voor 10 P-teams is de businessimplementatie gestart (afronding in 2026).
 - ✓ De M365 omgeving ter ondersteuning van opgaveteams (O-teams) is voor de eerste opgaven ingericht. Businessimplementatie volgt in 2026.
 - ✓ In aanvulling op de M365-omgeving is op basis van een programma van eisen een nieuw Document Management Systeem (DMS) geselecteerd. Implementatie volgt in 2026.
 - ✓ De processen die in iDMS met workflow functionaliteit worden ondersteund zijn opnieuw uitgewerkt. Er is vervangende technologie geselecteerd. Afronding van de realisatie en implementatie naar verwachting in 2026.
4. Dweilen (bestaande issues oplossen)
 - ✓ Het datalek in iDMS is technisch gedicht. Autorisaties zijn herzien. Het beheer ervan en de control erop zijn overgedragen aan de beheerorganisatie.

- ✓ De aanpak voor dataschoning is ontwikkeld en in een pilot getoetst met iDMS als bronsysteem.
- ✓ Een processencatalogus is op hoofdlijnen opgesteld, met name met als scope het dienen van het metadatabaseer. Bewaartermijnen zijn gekoppeld aan typen processen. (NB het was nadrukkelijk niet de intentie om de processen van PZH adequaat en sluitend te beschrijven.
- ✓ De aanpak voor de applicatieschouw is ontwikkeld en toegepast op twee applicaties (Easyfunders en Schademangement). Daarnaast zijn alle 40 applicaties in scope van het programma in een 'quick scan' geschouwd, zodat op hoofdlijnen duidelijk is in hoeverre deze applicaties (kunnen) voldoen aan de wettelijke eisen van archiefbeheer.

Datagedreven werken

1. Grondslagen
 - ✓ De datavisie en -strategie, en het strategisch beleidskader data en informatie (dit laatste icm Duurzame Toegankelijkheid) zijn ontwikkeld en vastgesteld. Daarmee ligt de strategische koers vast.
2. Maatschappelijke impact
 - ✓ In IPO-verband zijn 45 datadomeinen (verdeeld over de businessdomeinen van PZH) vastgesteld. Binnen PZH is aan de datadomeinen een eigenaar (domeindirecteur) gekoppeld.
 - ✓ Voor het datadomein 'infrastructuur' is een pilot uitgevoerd in het bepalen en vastleggen van de kritieke data en alles wat dat daarbij komt kijken (waar opgeslagen, wie doet nu wat in deze, risico-analyse, welke criteria worden er voor gehanteerd en tegen welke kwaliteit etc.) . Voor het datadomein 'personeel' en 'natuur en landschap' is hier mee gestart.
3. Datawijs
 - ✓ Als onderdeel van de governance (rollen en gremia) is in kaart gebracht over welke kennis en kunde men daarbij dient te beschikken. Separaat is aangevangen een compleet Opleiding Training en Vormingsplan te schrijven. Generiek is er in samenhang met Duurzame Toegankelijkheid en I-governance en I-control een Serious Game ontwikkeld. De voorlopers op benodigde rollen zijn gecoached en/of worden meegenomen op hun rol.
4. Datatoegang
 - ✓ In nauwe samenwerking met de datateams uit de lijnorganisatie is een ontwerp gemaakt voor het integrale dataplatform. Dit is een technologische voorziening waarmee data eenduidig beheerd kan worden en beschikbaar wordt gesteld aan de gehele PZH-organisatie. Het dataplatform is niet zichtbaar en vertegenwoordigt feitelijk het centrale aanbod van data. Via het Dataplein wordt dit ontsloten op basis van services. Voorbeelden van services zijn de datacatalogus, het dataloket, de gegevenswoordenboeken (begrippen, eenduidige definities) per datadomein. Het Dataplein, het

integrale dataplatform en de service zijn een cruciale randvoorwaarde voor het datagedreven werken binnen PZH. Implementatie vindt gefaseerd plaats vanaf medio 2025.

- ✓ Met alle betrokken stakeholders is in een designsprint een proefcasus, hoe data te delen (in bijzonder personeelsdata), uitgewerkt tot een proces op hoofdlijn en een eerste verdiepende uitwerking (2 van de 7 fasen). Verdere uitwerking van de overige fasen in 2026. Separaat is hier beleid voor ontwikkeld.
- ✓ In samenwerking met de organisatie en Duurzame Toegankelijkheid is de omgang ten aanzien van de verschillende standaarden van metadatabeheer uitgewerkt tot één metadatabeheerschema.

5. Datavolwassen

- ✓ In nauwe samenwerking met het team van Duurzame Toegankelijkheid is de datalevenscyclus (voor de fasen ontstaan, bestaan, vergaan) op hoofdlijnen beschreven en vastgesteld. Daarmee wordt richting gegeven aan het standaardiseren van processen.
- ✓ De processen, rollen en gremia voor het datadomein zijn (in nauwe samenwerking met het aandachtsgebied I-governance en I-control) uitgewerkt. Daarmee ontstaat de organisatorische kapstok waarlangs de activiteiten van datagedreven werken in de domeinen geordend en gestandaardiseerd kan worden.

I-governance en I-control

1. Rollen, processen en gremia.
 - ✓ Gebaseerd op het 9-vlaks model van Maes is een voorstel ontwikkeld voor de rollen, processen en gremia die noodzakelijk zijn voor het sturen en controleren van het datadomein. Besluitvorming en implementatie in 2026.

4.2. De lessen van 2025

In 2023 en 2024 is het fundament gelegd voor de realisatie

In 2025 is het fundament dat de Informatietransitie heeft gelegd verder uitgebouwd. De eerste stap naar het implementeren van de resultaten van de Informatietransitie in de organisatie is gezet.

De belangrijkste ervaringen en lessen van 2025 zijn:

- De I&A-beheerorganisatie is volledig bezet met het beheer en de exploitatie van de huidige omgevingen en systemen. Daardoor is het bijzonder lastig om inzet te leveren op andere dan reguliere beheeractiviteiten. Daarmee staat de strategie van 'voordoen, meedoen, zelf doen' onder druk en verloopt de overdracht naar beheer trager dan gewenst. Dit vraagt om een inhoudelijke middellange visie op beheer en een daarmee in overeenstemming strategisch personeelsbeleid. Het samenspel tussen Opgave- en Personeelsmanagement (O-managers en P-managers) binnen

I&A is op dit punt gestart.

- In de uitvoering van het programma zetten we zoveel mogelijk ‘eigen’ PZH-collega’s in. Er liggen op dit punt onder meer mogelijkheden in de businessimplementatie, bij het begeleiden van de serious game, het uitvoeren van teamdynamiek-sessies, het uitwerken van werkinstructies, het realiseren van het dataplatform en -plein en het inventariseren en uniformeren van de datadomeinen. In de praktijk komt inzet van interne medewerkers zeer beperkt van de grond. Enerzijds heeft iedereen andere prioriteiten en/of is druk met dag en dagelijkse zaken. Anderzijds merken we dat er veelal een flinke afstand is tussen de noodzakelijke en beschikbare competenties. Daarmee wordt vrijwel de volledige uitvoering van het programma gerealiseerd met externe inzet. Dat legt een groot beslag op het budget van het programma in relatie tot de scope van de uitvoering.
- Veel randvoorwaarden voor het uitvoeren van een complex en omvangrijk programma als de Informatietransitie zijn binnen PZH niet ingevuld. Voorbeelden van ontbrekende randvoorwaarden zijn: gebrek aan architectuurkaders, geen goedlopend DPIA proces, stroperige inkoopprocedures, geen leerplein, geen adequaat gevulde processencatalogus, beperkt ICT-cloudbeleid, geen visie op de beheerorganisatie van de toekomst. Vanuit het programma is – in overleg met de AOG – steeds de afweging: stimuleren we de staande organisatie om de betreffende randvoorwaarden alsnog in te vullen, of geven we er zelf invulling aan en dragen het resultaat over aan de staande organisatie. Het invullen van deze randvoorwaarden is noodzakelijk om het programma te kunnen uitvoeren, maar vraagt veel energie en geld (in combinatie met het vorige punt).
- Soms zit het ‘gewoon’ niet mee. We hebben flink wat tijd gestoken in het betrekken van een Europese leverancier in de selectie van een nieuw Document ManagementSysteem (DMS) in aanvulling op de M365-samenwerkingsomgeving. Ook GS heeft in de behandeling van het programmaplan 2025 nadrukkelijk gevraagd om de afhankelijkheid van ‘big tech’ uit Amerika als criterium mee te wegen. Uiteindelijk bleek de betreffende leverancier medio 2025 overgenomen te zijn door een Amerikaanse investeringsmaatschappij en uitsluitend Engelstalige support te kunnen leveren, waarmee we terug waren op het punt waar we begin 2025 ook stonden. Daarnaast was de strategische partner ‘ongelukkig’ in de keuze van de projectmanagers. Dat is hersteld, mede door inbreng van de partner.
- De applicatieschouw van de 45 applicaties in scope van het programma is gericht op het functioneel onderzoeken in hoeverre deze applicaties voldoen aan de eisen van de archiefwet. Het resultaat is een indeling in vier categorieën: voldoet (bijna of geheel), is veel werk, vraagt om fundamentele ingrepen (zoals herbouw of vervanging). Naar verwachting vallen veel applicaties in de laatste twee categorieën. Het onder beheer brengen van deze applicaties vergt daarmee een inspanning en doorlooptijd die de scope van het programma te boven gaat. We passen de schouwstrategie in 2026 aan door alle 45 applicaties in een ‘quick scan’ in een categorie in te delen en vervolgens te bepalen welke applicaties we kunnen aanpakken. Een flink deel van de overige applicaties moet dan worden opgepakt in het reguliere life cycle managementproces van de applicatie. We komen te zijner tijd

met de bevindingen en een voorstel naar de Regiegroep.

- Medio 2025 hebben we in het kernteam de sturing van het programma herzien. De sturing langs de lijnen van aandachtsgebieden en aspecten was in deze fase van het programma minder passend. Inmiddels zijn de rollen en verantwoordelijkheden beter afgestemd en passend bij de fase waarin het programma zich bevindt. We verwachten dat de resultaatgerichtheid van de sturing daarmee verder wordt vergroot.
- Als we grootschalig gaan implementeren zullen er veel deeltrajecten in een domein tegelijkertijd plaatsvinden. Dat vraagt ook om sturing aan de domein/businesszijde. Die sturing hebben we op dit moment nog niet ingericht. We stellen een stuurgroep per domein voor met een samenstelling van bijvoorbeeld de directeur zelf, en/of een coördinerend AOG, de domeinsecretaris en de leden van de databoard. Vanuit het programma zullen tenminste de programmanager en de manager businessimplementatie deelnemen.

Al met al is de les van 2025 dat de Businessimplementatie van het programma trager op gang komt dan we verwacht en gewenst hadden. De redenen daarvan zullen in 2026 grosso modo niet anders zijn dan in 2025. Daar hebben we onze ambities voor 2026 op aangepast. De kern van de scope van de Informatietransitie zal naar verwachting binnen tijd en budget worden afgerond.

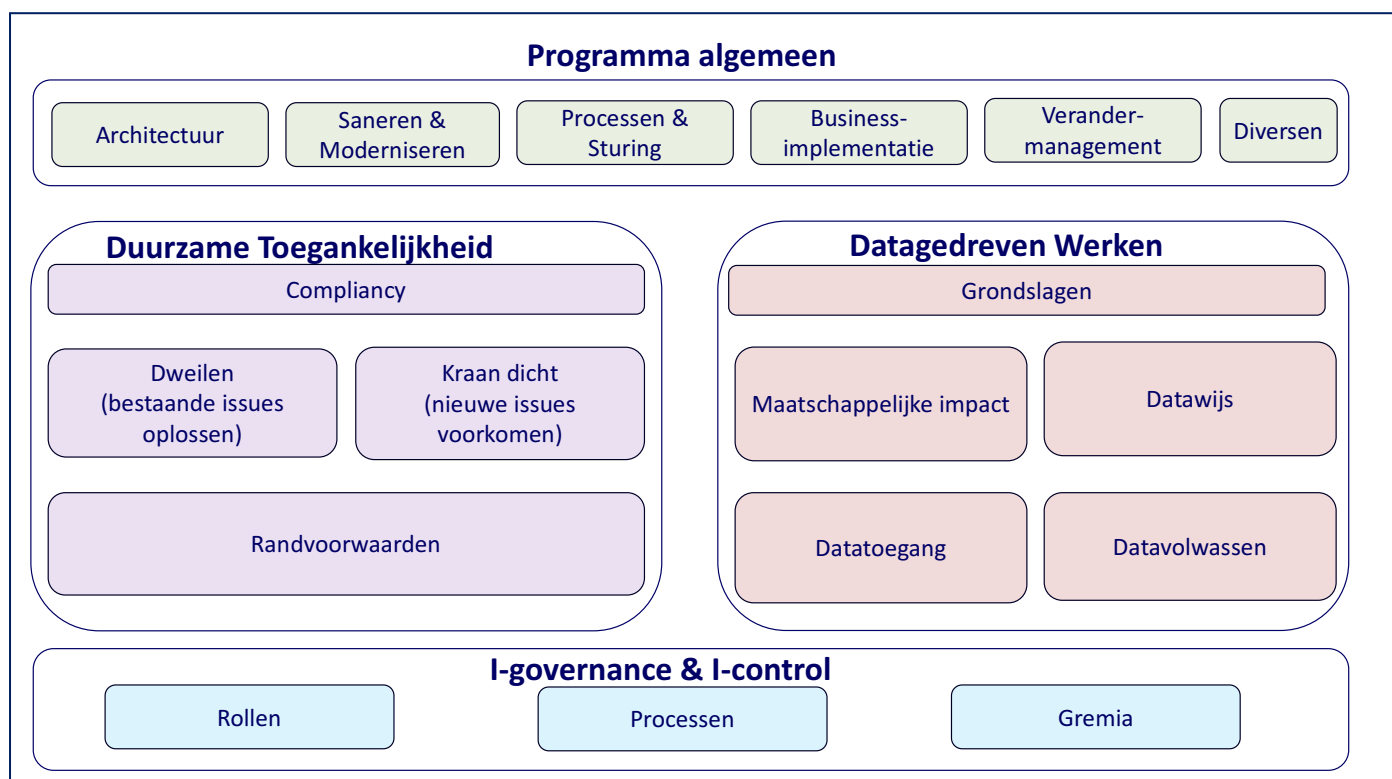
5. De geplande resultaten in 2026

De Informatietransitie levert in 2026 in de drie aandachtsgebieden een groot aantal resultaten in de voortbrenging en businessimplementatie. In dit plan beschrijven we geaggregeerde resultaten. Per onderdeel ligt hier een uitgewerkt jaarplan aan ten grondslag.

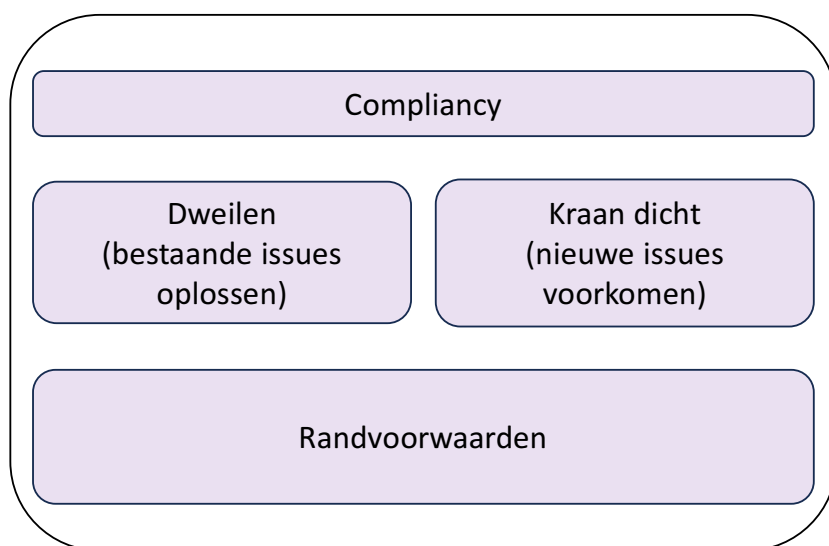
5.1. Visualisatie van de onderwerpen in scope van de Informatietransitie

In 2025 is een visualisatie gemaakt waarmee we – onder andere voor de Regiegroep – de inhoudelijke positionering van resultaten kunnen duiden. In bijlage 2 is voor de aandachtsgebieden Duurzame Toegankelijkheid en Datagedreven Werken een verdere uitwerking van de inhoud weergegeven.

In de volgende paragrafen beschrijven we de resultaten die we in 2026 boeken conform onderstaande indeling:



5.2. Duurzame Toegankelijkheid van data



In het aandachtsgebied Duurzame Toegankelijkheid brengen we op orde wat we als PZH-organisatie hebben aan informatie en ondersteunende processen en technologie. Dit betekent dat we veel meer dan nu het geval is voldoen aan de eisen die gesteld worden door de archiefwet, de AVG, de Woo en de eisen die gesteld worden vanuit security.

5.2.1. Compliance

Het (kunnen) voldoen aan digitale wet- en regelgeving, zoals de archiefwet, AVG, Woo en eisen op het gebied van security

1. Doorvertaling van de uitgangspunten van het strategische beleidskader, zodat deze concreet wordt voor het gebruik en beheer van informatie en data.

Dit betekent:

- Het 'Beheer en bewaarbeleid' (de operationele doorvertaling van het strategische beleidskader) is gereed en vastgesteld.

Dit resultaat is een coproductie met het aandachtsgebied Datagedreven Werken.

Gereed: 31.12.2026

2. Het leggen van de basis voor beter beheer van informatie en data in de organisatie

Dit betekent:

- Het projectteam heeft een training gevolgd over kwaliteitssystemen in datakwaliteitsbeheer.
- Rollen zoals datastewards, informatiebeheerders, functioneel beheerders en proceseigenaren zijn ingevuld.
- De eerste processen voor het systematisch monitoren, beoordelen en verbeteren van datakwaliteit zijn beschreven.
- Een pilot met het eerste proces voor datakwaliteitsbeheer is uitgevoerd.
- Het kwaliteitsraamwerk is ontworpen, maar nog niet ingericht.

Dit resultaat is een coproductie met de beide andere aandachtsgebieden

Gereed: 31.12.2026

3. Metadata wordt aantoonbaar en structureel toegepast in drie processen en systemen.

Dit betekent:

- Medewerkers zijn bekend met de afspraken over metadatering.
- Een eerste monitoring vindt plaats. Er is tooling ingericht om het metadatabeheer centraal te ondersteunen.

Dit resultaat is een coproductie met het aandachtsgebied Datagedreven Werken.

Gereed: 31.12.2026

5.2.2. Kraan dicht

Het voorkomen van nieuwe issues op het gebied van informatiebeheer, zowel in het ontwikkelen van noodzakelijke processen als in het aanschaffen en inrichten van de technische middelen waarmee Duurzame Toegankelijkheid en optimale samenwerking vorm kunnen krijgen.

4. De nieuwe M365-samenwerkingsomgeving is in gebruik en 1000 collega's werken daarin volgens de nieuwe manier van samenwerken.

Dit betekent:

- Alle P-teams (2200 medewerkers) zijn overgezet naar de nieuwe M365-samenwerkingsomgeving.
- De schatting is dat de helft van de O-teams (equivalent van 1000 collega's) is overgezet naar de nieuwe M365-samenwerkingsomgeving, inclusief schoning en migratie van oude sites en data.
- Medewerkers hebben de basistraining voor O-teams en/of P-teams afgerond.
- De inrichting van M365 is op het punt van compliancy verder ontwikkeld en verbeterd.
- Nieuwe templates voor O-teamsites zijn op basis van archetypen grotendeels ontwikkeld en implementeerbaar (bijvoorbeeld op het gebied van samenwerken met externe partners) in M365 2.0.
- Het voorstel voor het governancekaders is getest en gereed
- Het beheer van de omgeving is (zo mogelijk) overgedragen aan de staande organisatie.

Gereed: 31.12.2026

5. De organisatie beschikt over een centrale processencatalogus die als bron van 'waarheid' gaat dienen voor alle applicaties die (informatiebeheer)processen ondersteunen.

Dit betekent:

- Inventarisatie en harmonisatie van bestaande proceslijsten.
- Selectie en inrichting van tooling voor de centrale catalogus.

- Ontwikkeling van een tweede inhoudelijke versie van de cataloguscontent met processtructuur.
- Afspraken over eigenaarschap en beheer van de catalogus zijn geëffectueerd.

Gereed: 31.12.2026

6. Het CALS (**C**entraal **A**rchief- en **L**egacy-**S**ysteem, voorheen (i)DMS genoemd) is geïmplementeerd als centrale voorziening voor het duurzaam beheren van informatie uit andere applicaties. Tevens ingezet voor het toegankelijk houden van legacy-informatie uit oude applicaties, die nog niet kan worden vernietigd

Dit betekent:

- Het nieuwe DMS is functioneel ingericht.
- De eerste koppelingen met de M365-omgeving en één taakapplicatie is gerealiseerd.
- De processen voor informatiebeheer, privacy, security en openbaarmaking zijn ingericht.

Gereed: 31-07-2026

5.2.3. Dweilen

Het opruimen van gedateerde technologie en het schonen en migreren van 'verrommelde' data in applicaties. Tevens het (opnieuw) beschrijven en implementeren van adequate informatie- en data-beheerprocessen.

7. Toegankelijkheid van informatie en data is verbeterd. Drie applicaties/systemen zijn inhoudelijk opgeschoond. Oude informatie daaruit is toegankelijk via het CALS. Onderhanden informatie is zo mogelijk naar M365 gemigreerd.

Dit betekent:

- De uitvoering van dataschoning in netwerkschijven en iDMS.
- Hiervoor is uitbreiding van het projectteam met beheerders uit de organisatie noodzakelijk (voor een warme overdracht van de beheertaken).
- Verfijning van richtlijnen en werkwijzen voor dataschoning. Borging van dataschoning in de planning en besluitvorming.
- De PZH-collega's van wie de omgeving 'geschoond' is zijn getraind in het gebruiken van de nieuwe samenwerkingsomgeving inclusief het CALS.

Gereed: 31.12.2026

8. Applicaties onder architectuur gebracht. Zes (6) applicaties geschouwd, waarmee risico's in het applicatielandschap zichtbaar worden. En de eerste verbeteracties bij 1 applicaties gerealiseerd.

Dit betekent:

- 6 applicaties geschouwd.
- Beheerteam uitgebreid met beheerders uit de lijn (en een warme overdracht).
- 1 applicatie onder informatiebeheer gebracht.

Gereed: 31.12.2026

5.2.4. Randvoorwaarden

9. Een deel van de processen van de integrale levenscyclus (ontstaan, bestaan, vergaan) zijn beschreven getraind en geoefend in de business.

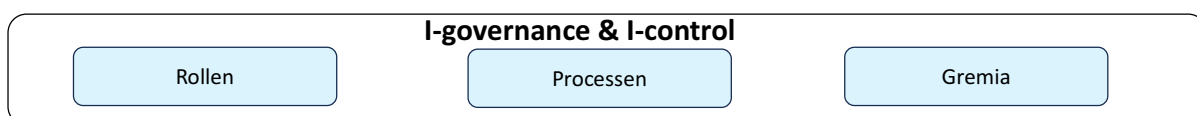
Dit betekent:

- Alle processen van de fase 'Ontstaan' zijn beschreven.
- De processen 'strategisch plannen' en 'ontwerpen' (uit de fase 'Ontstaan') zijn geïmplementeerd in 3 datadomeinen.
- Van de fase 'Bestaan' zijn de volgende processen beschreven: Hergebruiken, Onderhouden, Fixeren en Retentie toepassen.

Dit resultaat is een coproductie met het aandachtsgebied Datagedreven Werken.

Gereed: 31.12.2026

5.3. I-governance en I-control



In het aandachtsgebied I-governance en I-control borgen we dat wat op orde gebracht is, ook op orde blijft door het inrichten van sturing en monitoring. Daartoe doen we voorstellen voor het inrichten van gremia, het ontwikkelen van processen en het beschrijven en invullen van rollen. In 2026 implementeren daadwerkelijk een aantal nieuwe rollen, gremia en processen. Maar maken we ook de externe slag en maken we een raamwerk voor de "sturing" op externe partijen zoals leveranciers, samenwerkingspartners, toezichthouders e.d.

Voor de uitwerking van al deze elementen baseren we de aanpak op het 9-vlaks model van Maes. Het organiseren van de data en informatie kolom staat centraal. Voor zover nodig en mogelijk.

NB het model staat beschreven in bijlage 5

5.3.1. Rollen

Het identificeren, beschrijven en realiseren van diverse rollen in het datadomein. Er is behoefte aan nieuwe rollen die van oudsher in het informatiebeheer niet nodig en/of niet voorzien waren of bestaande rollen die moeten doorontwikkelen.

1. Framework Rollen gereed.

Dit betekent:

- Een uitgewerkt framework van rollen in het Data/informatie domein.
- In afstemming met de domeinen de eerste rollen geïmplementeerd.
- belangrijkste indicatoren beschreven en waar mogelijk te meten.

Gereed: 31-12-2026

5.3.2. Processen

Het ontwikkelen, beschrijven en implementeren van sturende processen die bijdragen aan het richting geven, monitoren en bijsturen van de activiteiten. Er is behoefte aan nieuwe sturende processen die van oudsher in het informatiebeheer niet nodig en/of niet voorzien waren of die binnen Zuid-Holland niet of beperkt aanwezig zijn. Dit moet uiteraard plaats vinden in samenhang met de processen uit de informatiecycclus.

2. Framework processen gereed

Dit betekent:

- De benodigde sturende processen in samenhang beschreven en met betrokkenen getest.
- 2 processen geoperationaliseerd.
- 4 belangrijkste indicatoren beschreven en waar mogelijk te meten

Gereed: 31-12-2026

3. Sturende processen met externe stakeholders

Dit betekent:

- Stakeholders geïdentificeerd
- Processen beschreven.

Gereed: 31-12-2026

5.3.3. Gremia

Het verder beschrijven en implementeren van diverse gremia in het datadomein of die cruciaal zijn voor het functioneren van de datakolom. Het kan ook gaan om bestaande gremia die er een nieuwe taak bij krijgen.

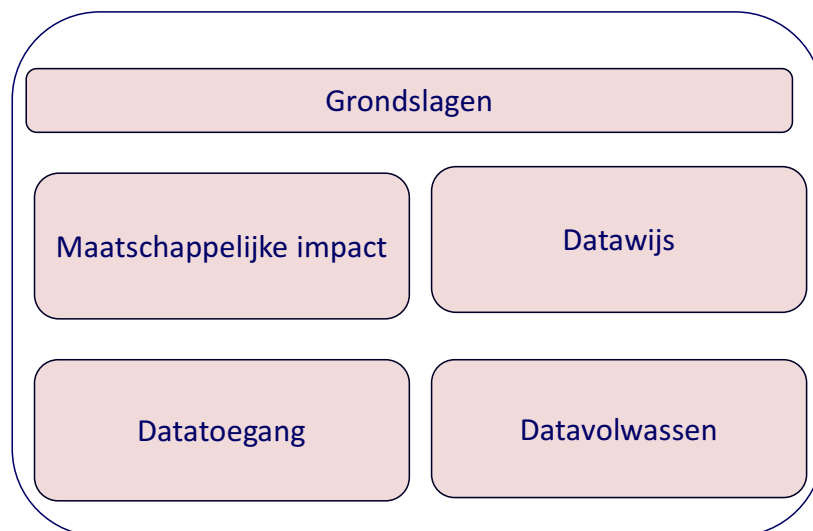
4. Gremia zijn operationeel

Dit betekent:

- Als vervolg op het in 2025 vastgestelde overzicht van gremia verder beschrijven en operationaliseren van de relevante gremia.
- 4 gremia operationeel (Databoard,-office, architectuurboard, Regiegroep Digitale Transformatie)

Gereed: 30-06-2026

5.4. Datagedreven werken



Het aandachtsgebied Datagedreven werken legt een basis voor het duurzaam inzetten van technieken en processen die de businessprocessen van PZH ondersteunen in het gebruik van data en de verantwoording daarover. Daartoe wordt gestuurd op het consolideren en uniformeren van gebruikte technologie en het uniformeren van processen en sturing. In nauwe samenwerking met het aandachtsgebied I-governance en I-control zijn de benodigde rollen en gremia gedefinieerd.

5.4.1. Grondslagen

Het leggen van de strategische basis voor het datagedreven werken is verankerd in de datavisie en de datastrategie, naast het formaliseren van het beleidskader voor het informatie- en datamanagement. Met name het beleidskader wordt in nauwe samenwerking met het aandachtsgebied Duurzame Toegankelijkheid ontwikkeld.

1. Geactualiseerde en herijkte datastrategie 2027-2028

Dit betekent:

- Het jaarlijks actualiseren en goedkeuren door DT van de datastrategie voor het komende jaar op basis van de stand van zaken van dat moment en nieuwe relevante ontwikkelingen.

NB de datavisie kent een meer strategisch karakter en wordt eens in de 4 jaar geactualiseerd (ook op basis van een nieuw collegeprogramma).

Gereed: 30-09-2026

5.4.2. Maatschappelijke impact

Het inventariseren van de in het datadomein gebruikte kritieke data en alles wat daarmee samenhangt.

2. Inventariseren datadomeinen Infrastructuur & Natuur en Landschap, en Personeel.

Gereed: 30-06-2026

Inventariseren 6 nader te bepalen datadomeinen.

Gereed: 31-12-2026

Dit betekent:

- Inventariseren kritieke data in het datadomein (w.o. hoe gedefinieerd (gegevenswoordenboek), bepaald op basis van welke criteria, tegen welke kwaliteit) en (tijdelijke) borging Risicoanalyse op ontbreken van data uitgevoerd
- In kaart huidige dataprocessen, governance en training, opslag, relaties andere datadomeinen)

3. Realiseren één algemene (interne) PZH Producten- en Dienstengids voor Data en Informatie (PDC).

Dit betekent:

- Dat de afzonderlijke bestaande overzichten worden samengevoegd tot één PZH-brede producten- en dienstencatalogus voor data en informatie (PDC).
- De PDC is gereed en vindbaar op het één centrale plek binnen PZH: het Dataplein.
- Er is een proces ontwikkeld en geïmplementeerd waarmee de PDC onderhouden wordt. Het onderhoud is eenduidig belegd.
- Per product in de catalogus is de werkmethode geüniformeerd en afgestemd.

Gereed: 30-06-2026 PDC is gereed en gepubliceerd op het Dataplein

Gereed: 31-12-2026 Per product is de werkmethode beschreven en afgestemd.

5.4.3. Datawijs

Het vergroten van het bewustzijn op het datagedreven werken, het bieden van opleidingen voor alle medewerkers van PZH én voor specialisten. Tevens het ontwikkelen van een digitale ontmoetingsplek.

4. Datagedreven werken is als onderwerp onderdeel van het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers (onboarding).

Dit betekent:

- Generiek is een introductieprogramma (onderdeel van het PZH onboarding programma voor interne medewerkers) voorhanden waarbij de belangrijkste aspecten van datagedreven werken wordt uitgelicht.
- Per datarol is een aanbod van informatie ontwikkeld, passend in het specifieke introductieprogramma
- Alle nieuwe medewerkers krijgen daarmee vanuit een curriculum standaard (generiek) in hun introductieprogramma de benodigde kennis, vaardigheden en gedragsaspecten aangeboden om datagedreven te kunnen werken en een specifiek programma passend bij de datarol.
- Het curriculum wordt overgedragen aan HR om zo de borging in het P-Proces te realiseren en de P-Manager een instrument te geven de collega te begeleiden.
- Het aanbod binnen het introductieprogramma wordt gemonitord, zodat het steeds aansluit bij de gewenste standaard.

Gereed: 31.08.2026

5. Behoeft aan themasessies is bepaald en er is gestart met de invulling

Dit betekent:

- De initiële behoefte aan themasessies is bepaald op het gebied van datamanagement (kennisgebieden).
- Alle themasessies zijn gereed om ingezet te worden.
- Themasessies zijn opgenomen in het programma van de PZH Academie.
- Alle medewerkers hebben de voor hun datarol noodzakelijke themasessie gevolgd.
- Het aanbod van themasessie wordt gemonitord om ze te laten aansluiten bij veranderende wereld van datagedreven werken.

Gereed: 31.07.2026 Themasessies gereed om ingezet te worden

31.12.2026 Alle medewerkers hebben de voor hun rol noodzakelijke themasessie(s) gevolgd

6. Model van datakwalificaties (certificering) is ontwikkeld en gereed voor implementatie.

Dit betekent:

- De kwalificaties per datarol zijn gedefinieerd.
- Alle datarollen zijn voorzien van beschrijving van basisvaardigheden, vereiste kennis en waar noodzakelijk benodigde kwalificaties en/of certificeringen.
- Er is een opleidingsplan gebaseerd op het curriculum waarin de noodzakelijke (opfris)opleidingen per datarol zijn uitgewerkt (inclusief themasessies, onboarding, masterclasses etc). Dit opleidingsplan is opgenomen in het functiehuis zodat de P-Manager een tool heeft de medewerkers te begeleiden.

Gereed: 30.09.2026.

7. Ontmoetingsplek op het gebied van datagedreven werken gerealiseerd

Dit betekent:

- Er is een digitale (en idealiter ook een fysieke) ontmoetingsplek gerealiseerd waar alle medewerkers van PZH terecht kunnen met aanbod van, en vragen over het datagedreven werken.
- De ontmoetingsplek wordt aangeboden als een service (in de PDC) en onderhouden.

Gereed: 31.10.2026

5.4.4. Datatoegang

Het structureren en borgen van de toegang tot de PZH-data door het ontwikkelen van richtinggevende architecturen, het implementeren van metadatabeheer. Tevens de overgang van bestaande losstaande oplossingen naar een PZH-breed opgezet en onderhouden dataplatform voor het delen van data.

8. Het hoofdproces datadelen is volledig uitgewerkt en wordt toegepast bij 3 datadomeinen

Dit betekent:

- De in 2025 gestarte (detail)uitwerking van het uniforme proces 'datadelen' wordt in 2026 afgerond.
- Tenminste de datadomeinen Personeel, Infrastructuur en Natuur & landschap gebruiken het geformaliseerde proces om data te delen.

Gereed: 31.12.2026

9. Basis Integraal Dataplatform gereed

Dit betekent:

- Ontwerp Dataplein MVP gereed
- Transformatie 1^e fase van bestaande platformen naar gestandaardiseerde interoperable dataplatformen
- Implementatie samenhang (functioneel gebruik: modelleren, gegevenswoordenboek, databeheer, metadatabeheer, datacatalogus/vindbaarheid)
- MVP datacatalogus, gegevenswoordenboek en dataloket werkend op vernieuwde integrale dataplatform voor eerste datadomein
- Top 5 meest kritieke dataproducten vindbaar in de datacatalogus

Gereed 30/06/2026

- Transformatie 2^e fase van bestaande platformen naar gestandaardiseerde interoperable dataplatformen conform ontwerp Dataplein
- MVP datacatalogus, gegevenswoordenboek en dataloket werkend op vernieuwde integrale dataplatform voor twee volgende datadomeinen

Gereed 31/12/2026

10. Dataplein operationeel

Dit betekent:

- Dataservices worden op dataplein aangeboden. Voorbeelden dataservices: gegevenswoordenboek, datacatalogus, dataloket.

- Inbedding van het dataplein in de beheerprocessen van PZH.
- Er is een campagne gevoerd om het dataplein onder de aandacht van medewerkers te brengen.

Gereed: 31.12.2026

11. Gegevenswoordenboek per datadomein operationeel

Dit betekent:

- 8 datadomeinen (gehanteerde begrippen en definities) zijn ondergebracht in het (tijdelijk) gegevenswoordenboek-platform van het IPO en welke ontsloten is via het Dataplein
- Het definitieve gegevenswoordenboek-platform is in gezamenlijkheid met andere Provincies via het IPO aanbesteed
- De vulling van de gegevenswoordenboek wordt interprovinciaal gedeeld, waarmee een gezamenlijke 'taal' is ontstaan.
-

Gereed: 31.12.2026

12. Datacatalogus operationeel

Dit betekent:

- Op het Dataplein is een overzicht (datacatalogus) waarin geformaliseerd is welke datasets PZH beschikbaar heeft (inhoudelijk gemodelleerd conform standaard).
- De datasets van de eerste 8 datadomeinen is beschikbaar via de datacatalogus
- Beheer van de datacatalogus is overgedragen aan de staande organisatie.

Gereed: 31.12.2026

13. Dataloket operationeel

Dit betekent:

- Op het Dataplein is een dataloket aanwezig waar eindgebruikers vragen kunnen stellen over datadomeinen en in contact worden gebracht met de Data Domein Steward zodat de vraag direct en juist beantwoord kan worden.
- Beheer van het dataloket is overgedragen aan de staande organisatie.

Gereed: 31.12.2026

5.4.5. Datavolwassen

Het beheerst blijven gebruiken en doorontwikkelen van de processen, instrumenten en ondersteunende technologie van het datagedreven werken.

NB in 2026 worden de aspecten van de datavolwassenheid met name ingevuld in nauwe samenwerking met de aandachtsgebieden i-governance en I-control en Duurzame Toegankelijkheid en de lijnorganisatie.

Op het gebied van governance en control krijgen de sturing, monitoring en de invulling van de relevantie rollen aandacht. Duurzame Toegankelijkheid formaliseert de processen en implementeert onder andere metadatabeheer.

14. Basis procesbeheer is operationeel

Dit betekent:

- Het tool (I-Navigator) waarin processen worden beschreven is aangeschaft, ingericht en operationeel
- De beschreven processen van de integrale levenscyclus zijn in het procestool opgenomen
- De rollen voor het procesbeheer inclusief de tool zijn beschreven, belegd en bemenst.

		2026											
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Datagedreven werken	Grondslagen							1. Geactualiseerde datastrategie 2027-2028					
	Maatschappelijke impact				2a. Er zijn 3 Datadomeinen op orde (Infrastructuur, Natuur & Landschap, Personeel)						2b. Er zijn 6 Datadomeinen op orde (nader te bepalen)		
					3a. Producten en Dienstencatalogus data en informatie gereed						3b. Per product werkmethode beschreven		
	Datawijs								4. DGW onderdeel onboarding programma				
											5. Medewerkers hebben themasessies gevolgd voor hun rol		
								6. Certificering ontwikkeld en klaar voor implementatie					
Datatoegang											7. Ontmoetingsplek voor DGW gerealiseerd		
	Datatoegang											8. Hoofdproces datadelen volledig uitgewerkt	
					9a. Basis Integraal Dataplatform gereed							9b. Transformatie 2e tranche naar dataplatform gereed	
												10. Dataplein operationeel	
												10. Gegevenswoordenboek per datadomein operationeel	
												12. Datacatalogus operationeel	
Datavolwassen												13. Dataloket operationeel	
												14. Basis procesbeheer operationeel	

5.6. Meerjarig perspectief realisatie producten Informatietransitie

De uitdaging van het programma Informatietransitie is dermate omvangrijk dat in ieder geval de periode 2023 – 2028 nodig is om de resultaten te realiseren en de beoogde doelen te bereiken. De doorlooptijd wordt bepaald door drie factoren:

- Een aantal werkzaamheden is zeer omvangrijk. Met name het saneren en moderniseren van middelen en data is véél werk en vergt veel overtuigingskracht naar de organisatie. Bovendien is het een complexe activiteit, waarbij risico's op bijvoorbeeld het creëren van een nieuw datalek geminimaliseerd wordt.
- De Ausgangssituatie. In eerdere externe onderzoeken is geconstateerd dat het vertrekpunt van de Informatietransitie weinig rooskleurig is. Binnen PZH wordt nauwelijks gestuurd op de discipline I&A. Een deel van de PZH-collega's (op alle niveaus) is onvoldoende digitaal geletterd om de digitale transformatie van PZH door te maken of te leiden. En in technisch opzicht zijn de applicaties deels verouderd, is de data vervuild en niet in controle. In dit opzicht is het verscherpte toezicht door de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) veel betekenend. Met andere woorden: we moeten van 'ver' komen.
- De aard van de verandering. Een flink deel van de Informatietransitie betreft het wegwerken van achterstallig onderhoud aan applicaties en data. Tegelijkertijd zijn er doelen gesteld in het groeien in verschillende aspecten van digitale volwassenheid. Dit vraagt om de ontwikkeling van houding en gedrag, die is gebaseerd op bewustwording (leidend tot bewustzijn), kennis en vaardigheden. Dit zijn bij uitstek veranderingen die vragen om continue aandacht en inzet van alle organisatielagen gedurende langere periode.

Overigens is het programma Informatietransitie 'per definitie' een tijdelijke organisatievorm. De verandering die met de uitvoering van het programma in gang wordt gezet en wordt gefaciliteerd eindigt niet. Er zullen op het gebied van digitalisering steeds nieuwe uitdagingen en doelen ontstaan. Om die reden dringt de review-commissie aan op meer en structurele aandacht en inzet op dit gebied om het te borgen in de organisatie.

Het programma Informatietransitie toont vanuit een meerjarig perspectief het volgende beeld:

- 2026: Fase businessimplementatie en voortgaande overdracht naar de staande organisatie met als eind- en deelproducten:
 - Duurzame Toegankelijkheid van data
 - De M365 samenwerkingsomgeving
 - Alle kennisbanken zijn in gebruik.
 - Alle organieke content is gesaneerd en gemigreerd.
 - Alle P-teams zijn over op M365.

- 1000 collega's zijn gemigreerd naar één (van de) O-team projecten- en programma-sites, inclusief de opschoning en migratie van hun documenten.
 - Het ontwerp voor het kwaliteitssysteem (systematiek) voor het databaseer is gereed en vastgesteld.
- Inrichten en saneren van het informatiebeheer voor procesapplicaties
 - Van 6 procesapplicaties is de 'schouw' voltooid en is bekend hoe deze onder informatiebeheer gebracht worden.
 - De eerste applicatie is onder informatiebeheer gebracht.
 - De eerste applicatie is gekoppeld aan het (nieuwe) CALS (**C**entraal **A**rchief- & **L**egacy**S**ysteem).
- Datagedreven werken
 - Verdere uitwerking basis uniforme werking DGW (zie 5.4)
 - Businessinventarisatie. Over de as van de datadomeinen worden 9 datadomeinen geïnventariseerd (zie 5.4.2 punt 2)
 - Businessimplementatie. 3 van de datadomeinen worden omgezet, voor zover mogelijk op dat moment, naar de uniforme werkwijze inclusief governance, bijbehorende middelen en training
 - Datagedreven volwassenheid organisatie-breed getoetst en op niveau 2,5.
 - Basis (PZH-brede) overleggen en rollen zijn vastgesteld en effectuering afgerond
 - Overgang naar (zelfstandige) groei in DGW-volwassenheid: trekkers rol programma gaat over naar de in de organisatie belegde rollen en gremia, programma faciliteert voor zover de middelen strekken in de verdere) groei in datavolwassenheid.
- I-governance en I-control
 - Uitwerking van de gewenste rollen en vaststellen van een implementatiestrategie
 - De in 2025 benoemde gremia zoals een data- office en -board, architectuurboard. e.d. verder implementeren en doorontwikkelen
 - Aanpak vaststellen voor het structureel regelen van de relatie met betrokken externe partijen zoals leveranciers, samenwerkingspartners zoals Omgevingsdiensten, IPO / BIJ12, toezichthouders et cetera .
- 2027: Fase businessimplementatie en overdracht naar staande organisatie met als eind- en deelproducten:
 - Duurzame Toegankelijkheid van data
 - Compliancy:
 - Het kwaliteitssysteem is vastgesteld en gereed voor uitrol naar de business.
 - Metadata is gestandaardiseerd en wordt consistent toegepast in de systemen waarin dit is doorgevoerd.

- Kraan dicht:
 - Resterende 1000 collega's zijn gemigreerd naar en (van de) O-team projecten- en programmasites, inclusief de opschoning en migratie van hun documenten.
 - DMS is in gebruik voor integraal duurzaam toegankelijk beheer breder dan M365: enkele applicaties zijn eraan verbonden.
 - Processencatalogus is leidend voor informatiebeheer en verbonden aan metadatabeheer.
- Dweilen:
 - Verankering van de werkwijze voor dataschonen in de beheerprocessen bijbehorende Legacybeheer is gestandaardiseerd en geborgd.
 - Aanvullende applicatieschouw. Vervolgstappen gereed.
- Datagedreven werken
 - Verdere uitwerking basis uniforme werking DGW (zie 5.4)
 - Businessinventarisatie. Over de as van de datadomeinen worden 12 datadomeinen geïnterpreteerd
 - Businessimplementatie. 12 van de datadomeinen worden omgezet, voor zover mogelijk op dat moment, naar de uniforme werkwijze inclusief governance, bijbehorende middelen en training
 - Datagedreven volwassenheid organisatie-breed getoetst en op niveau 3,0.
 - PZH groeit (zelfstandig) verder in DGW-volwassenheid; programma faciliteert daarin voor zover nodig en zover de middelen strekken.
- I-governance en I-control
 - Evaluatie werking I-governance en I-control in 2027.
 - Sturing op externe stakeholders "in controle"
- 2028: Fase afbouw programma en finale inbedding in staande organisatie.

6. Out of scope van het programma

Het vorige deel beschrijft meer in detail voor 2026 en globaler voor de jaren erna de producten die de Informatietransitie oplevert, van de drie aandachtsgebieden die in scope van het programma zijn.

Er zijn echter ook veel activiteiten die de Informatietransitie ‘zwaar’ beïnvloeden (en veelal ook vice versa), die géén deel uitmaken van de scope van het programma. Overigens willen we onze kennis en kunde op de verschillende onderwerpen graag inbrengen, zonder er verantwoordelijk voor te zijn.

De belangrijkste zijn:

1. De cultuurverandering, nodig om de vrijblijvendheid (zich onder meer uitend in een gebrek aan eigenaarschap) binnen PZH te verminderen het bewustzijn en de volwassenheid te laten groeien in het algemeen en op het gebied van privacy en security in het bijzonder.
2. De heroriëntatie en herinrichting van de discipline I&A. Dit onderwerp is onderdeel van het takenpakket van de programmamanager Informatisering en digitalisering.
3. De verbetering of vernieuwing van procesapplicaties, zoals op de gebieden inkoop, subsidieverlening en de vernieuwing van de financiële processen en -systemen. Ook het herinrichten van applicaties en het ontwikkelen van dashboards ten behoeve van de implementatie van het Opgave Gericht Organiseren (OGO) behoort tot dit gebied.
4. De activiteiten op het gebied van Digitaal Bestuur.
5. Spoor 2 van het dichten van het datalek. Dit betreft het wegwerken van de achterstanden bij de eenheid privacy op het gebied van het verwerkingsregister en het uitvoeren van DPIA's. Tevens het ontwikkelen van het volwassenheidsniveau van de collega's op het gebied van privacy en beveiliging.
6. De operatie, beheer en onderhoud van bestaande applicaties (ook van de 35 applicaties die 'in scope' van de Informatietransitie zijn).
7. De vertaling en implementatie van digitale wet- en regelgeving op het gebied van data en informatie, anders dan de Archiefwet, AVG en Woo.
8. De doorontwikkeling van het Leerplein (ook wel het Leer ManagementSysteem – LMS - genoemd) ligt bij de opgave Leren en Ontwikkelen.
9. Het vervangen, verbouwen of herbouwen van de applicaties waarvoor op basis van de applicatieschouw scenario 3 (grote aanpassingen nodig) en scenario 4 (applicatie voldoet niet) is geadviseerd. Dit betreft dermate omvangrijke en complexe projecten

dat combinatie met het reguliere life cycle managementproces noodzakelijk is. Dit betekent dat als de applicatie toch een flinke wijziging moet ondergaan het onder (informatie)beheer brengen ervan als onderdeel wordt meegenomen.

7. Businessimplementatie

Het karakter van de drie aandachtsgebieden van het programma Informatietransitie is verschillend. De doelgroepen zijn deels anders. En ook de eindproducten verschillen. Daarmee vragen de drie aandachtsgebieden om een specifieke implementatieaanpak.

7.1. Uitgangspunten Businessimplementatie

De zes belangrijkste uitgangspunten van de businessimplementatie zijn:

1. Standaard waar het kan, op maat waar het moet. Onze eindproducten, procesproducten en aanpak zijn zoveel mogelijk standaard. Waar de effectiviteit vraagt om variatie leveren we, binnen de standaard, beperkt maatwerk. Per saldo past het resultaat uitstekend op de situatie.
2. Voordoen, meedoen, zelf doen. Het programma is erop gericht zichzelf overbodig te maken. Waar mogelijk gebruiken we de kennis, kunde en capaciteiten van onze PZH-collega's. Waar nodig zetten we specifieke externe expertise in en dragen we die zo mogelijk over.

Aan het eind van het programma moet PZH zelf in staat zijn het realisatieproces van het programma te continueren, de diverse producten verder te onderhouden en te ontwikkelen. Het achterstallig onderhoud is weggewerkt. Nieuwe stappen zijn gezet. Echter: de digitalisering van PZH is nooit 'af'.

3. We werken met 'de bovenstroom' en hebben oog voor 'de onderstroom'. In iedere organisatie zijn er zichtbare processen, gedrag, gebruiken en werkwijzen. Tegelijkertijd zijn er ook ongeschreven regels, is er een ongrijpbare cultuur, en zijn er onverklaarbare fenomenen. Beide 'stromen' zijn relevant in een implementatie- en veranderaanpak. Aan de inhoud van beide stromen geven we in het programma vorm en inhoud.
4. We leren en ontwikkelen iedere dag. Zowel met onze producten als in onze aanpak beginnen we 'klein', met een casus voor een basisproduct, soms met een experiment, een pilot of een proof of concept. Daar doen we ervaring mee op die we meenemen naar de volgende iteratie van het product of de aanpak. Dat voorkomt dat we eindeloos veel tijd en energie stoppen in iets wat uiteindelijk weinig relevant of minder bruikbaar is (fail fast, learn fast).
5. We starten waar we 'energie en enthousiasme' ontmoeten. Niet iedereen staat te trappelen om te veranderen. We ontmoeten onder de collega's meer en minder enthousiasme over onze doelen, aanpak en resultaten. Dat is in iedere organisatie in verandering hetzelfde patroon. Uiteindelijk zullen alle collega's de Informatietransitie moeten doormaken. Niet meedoen is geen optie en verdient ook lijnmanagementaandacht. Ook in het licht van het vorige uitgangspunt

beginnen we met die collega's en die opgaven die de aanpak en producten op voorhand omarmen. Onze ervaring is dat enthousiasme aanstekelijk werkt (als door ons allen de daad bij het woord wordt gevoegd).

6. Zeggen wat je doet en doen wat je zegt. We communiceren transparant, zowel binnen het programma als daarbuiten. Dat doen we op een respectvolle manier. De campagne 'ZO doen we dat' is daarbij een hulpmiddel dat we inzetten. We werken met het programmadoel (zie pagina 4) voor ogen en doen ons uiterste best conform afspraak te leveren. Soms moeten we ook erkennen dat iets niet helemaal lukt, of langer duurt. We staan open voor opbouwende kritiek van onze collega's.

7.2. Strategie Businessimplementatie

In 2025 zijn de eerste stappen in de businessimplementatie gezet met de implementatie van enkele M365-teamssites voor P-teams. Daarnaast is voor enkele O-teams de afstemming opgestart over de realisatie van specifieke inrichtingsaspecten voor het betreffende O-team. Ook is de implementatieaanpak ontwikkeld voor de twee typen samenwerkingssites. Kern van de aanpak is productgebaseerd, gebruikergericht implementeren.

De businessimplementatie-strategie bestaat – met de kennis van nu – uit zes aspecten:

- Het is cruciaal dat een team dat de Informatietransitie doormaakt daar zelf eigenaarschap op neemt. Daarom is in de implementatieaanpak ruimte gecreëerd om accenten te leggen in de implementatie in het betreffende team. Tegelijkertijd kent ieder implementatieproces ook verplichte aspecten: het migreren naar een O-teamsite, het opschonen van de aanwezige data, een andere inrichting van de samenwerkingssite, de noodzaak tot scholing.

Als start van de businessimplementatie voor de medewerkers (er wordt al eerder gestart met het inventariseren) gaat het betreffende team door een Serious Game. Hierin wordt op een wetenschappelijk onderbouwde speelse manier de digitale vaardigheden van het team vastgesteld. Ook wordt de teamdynamiek inzichtelijk gemaakt. Het team zelf komt vervolgens (onder begeleiding) tot een keuze van inzet van veranderinstrumenten in het businessimplementatietraject.

Daarnaast biedt de buitenzijde van de serious game een ontwerp met heel veel 'gespreksstarters' op de drie aandachtsgebieden van het programma. Daarmee wordt de bewustwording van de deelnemers gestimuleerd.

- Onderdeel van de opstart van het businessimplementatietraject is een gesprek met de O-manager om te bepalen of de teamdynamiek risico's kent voor het

slagen van de businessimplementatie voor de gedragsverandering vanuit het programma. Als deze risico's er zijn, wordt op het punt van veranderbereidheid een (of meer) interventie(s) aangeboden. Let wel: deze interventies faciliteren de Informatietransitie. Algemene teamontwikkeling van O-teams is niet in scope van het programma.

- Voor P-teams en O-teams is een aparte implementatieaanpak opgesteld. De omvang en impact van beide implementaties verschilt aanzienlijk. De beide businessimplementatie-projectmanagers implementeren in een domein een mix aan P-teams en O-teams, zodat de contacten zoveel mogelijk geconcentreerd kunnen worden.
- De doorlooptijd van een O-team implementatie is nu ingeschat op gemiddeld 16 weken, inclusief het schoningstraject. De P-teams worden in tranches van 20 à 40 teams geïmplementeerd. De doorlooptijd van de implementatie van een tranche met P-teams implementatie is nu ingeschat op gemiddeld 12 weken. Het is duidelijk voor het team wat het tijdsbeslag is voor het team zelf.
- De businessimplementatie van het Datagedreven werken gebeurt in de basis aan de hand van de datadomeinen binnen de PZH-businessdomeinen. Deze datadomeinen vormen inhoudelijk een logische eenheid. In lang niet alle gevallen loopt de indeling in datadomeinen en O-teams langs dezelfde lijnen. Waar mogelijk wordt de businessimplementatie van het datagedreven werken en de duurzame toegankelijkheid (P- en O-teams) op elkaar afgestemd. Waar de connectie minder voor de hand liggend is, worden separate passende implementatiemomenten gezocht.
- De businessimplementatie van de processen, rollen en gremia binnen het aandachtsgebied I-governance en I-control kent zijn eigen dynamiek en is daarmee niet gekoppeld aan die van P-teams of O-teams. De businessimplementatie van de beide andere aandachtsgebieden is echter wel afhankelijk van het ingevuld zijn van bijvoorbeeld specifieke rollen (denk aan de rol van datasteward, of dataeigenaar). Daarom is een basisimplementatie van rollen, processen en gremia een randvoorwaarde voor de businessimplementatie van beide andere aandachtsgebieden.

7.3. Communicatie, ZO doen we dat!

De strategie van de campagne "ZO doen we dat!" wordt doorgezet. In 2026 brengen we de werkafspraken (ca. 20 in totaal) middels binnenplein, narrowcasting, liftposters, video, gaming onder de aandacht van de collega's. Daarnaast communiceren we de kernzaken van het programma Informatietransitie in samenhang met I&A, Informatie-veiligheid, Privacy, Woo. Met andere woorden een mix van verschillende media die

ervoor moet zorgen dat de gewenste gedragsverandering wordt ondersteund en meetbaar wordt.

Een set van werkafspraken faciliteert het onboarden van nieuwe medewerkers.

Voor zover mogelijk wordt dit gekoppeld aan te ontwikkelen trainingen die worden opgenomen in het curriculum (denk aan @rijbewijs).

In 2026 wordt de aandacht voor Openbaarmaking geïntensiveerd. Afspraken worden in het laatste kwartaal van 2025 met het Woo-team gemaakt, zodat uitwerking en communicatie in 2026 plaatsvinden.

Er worden minimaal 4 grote (lunch)bijeenkomsten georganiseerd. In Q4 zal de campagne worden aangescherpt op basis van de evaluatie (oktober 2025). In oktober 2026 vindt opnieuw een meting plaatsvinden van de effectiviteit van de campagne.

De afdeling Communicatie voert een aanbesteding uit, waarmee een nieuwe raamovereenkomst wordt gesloten voor communicatieadviesbureaus. Als GH⁺O meedoet en de aanbesteding wint, kan de campagne zonder vertraging doorgaan. In het geval dat GH⁺O niet meedoet of niet wordt geselecteerd zal de campagne moeten worden overgedragen aan een andere partij, wat een vertraging kan betekenen in de uitvoering.

8. Begroting Informatietransitie

8.1. Begroting 2026

De begroting van de Informatietransitie voor 2026 is als volgt:

• Basisteam en programmamanagement:	€ 1.690.000
• Raamovereenkomst OGD:	€ 1.200.000
• Raamovereenkomst Doxis:	€ 900.000
• Realisatie Duurzame Toegankelijkheid	€ 800.000
• Realisatie Datagedreven Werken (waaronder Aurai)	€ 800.000
• Businessimplementatie + ZO! Doen we dat	€ 1.100.000 +
Totaal	€ 6.490.000

Bovenstaande begrotingsposten betreffen specialistische deskundigheid, met name:

- Basisteam en programmamanagement (7 à 8 personen)
 - ICT-programma- en projectmanagement
 - Diverse typen ICT-architectuur
 - Verandermanagement
 - DPIA's
 - Inkoopondersteuning
- OGD (12 personen)
 - 6 sprints ontwikkeling M365 O- en P-Teamssites
 - Inhoudelijke ondersteuning architectuur
 - Technische ondersteuning businessimplementatie, waaronder floorwalkers
 - Ontwikkelen leermiddelen businessimplementatie M365
 - Backfill inhuur zodat PZH-beheer kan participeren in programma
- Doxis (9 personen)
 - Ontwikkelen en implementeren (besturings- en beheer)processen Duurzame Toegankelijkheid.
 - Ontwikkelen en uitvoeren inventarisatie, analyse en schoning van informatie.
 - Ondersteuning verandermanagement.
 - Inhoudelijke analyse en ondersteuning businessimplementatie.
 - Opleiding M365 en aanverwante applicaties.
- Realisatie Duurzame Toegankelijkheid
 - Vervanging maatwerk workflowfunctionaliteit in iDMS
 - Projectmanagement realisatie van strategisch partners
- Realisatie Datagedreven Werken
 - Realisatie integraal Dataplatform, dataplein en services door Aurai

- Projectmanagement realisatie strategisch partner

Bij de begroting 2026 worden de volgende kanttekeningen geplaatst:

1. Het absorptievermogen van de PZH-organisatie in het algemeen en die van de discipline I&A in het bijzonder is een belangrijke factor in het kunnen uitvoeren van de geplande activiteiten.

Het absorptievermogen van de discipline I&A heeft een direct verband met het kunnen realiseren van de technische middelen en het saneren en migreren van data en informatie. Ook betreft dit het in productie en in beheer nemen van de nieuw in te richten en aan te schaffen middelen (denk bijvoorbeeld aan M365, DMS/RMA, vervanging workflow, tooling datasanering)

Het absorptievermogen van de gehele organisatie heeft z'n weerslag met name op het kunnen ontwerpen van de nieuwe omgevingen, waarvoor inzet vanuit de domeinen cruciaal is én op de businessimplementatie. We voorzien een aantal collega's dat in 2025 in hun team de Informatietransitie zullen doormaken. Dat vraagt om tijd en aandacht van de betrokkenen.

2. Anderzijds kan ook blijken dat de realisatie sneller gaat dan in deze begroting voorzien. In dat geval vragen we om een deel van het resterende budget voor de komende jaren naar voren te halen. Het is cruciaal dat het voortbrengingsproces niet door een gebrek aan financiële middelen temporiseert of komt stil te liggen. Externe (ingewerkte) capaciteit wordt dan door de strategische partners op andere opdrachten ingezet (en komt niet 'zo maar' weer terug als PZH de financiën weer beschikbaar heeft). Continuïteit in de uitvoering is daarom cruciaal.
3. Incidenten zoals het datalek hebben ernstige impact op de inzet en beschikbaarheid van (met name beheer)capaciteit. Het oplossen van een dergelijk incident krijgt (onder druk van een externe autoriteit) dan al snel 'de hoogste' prioriteit. Dat heeft impact op voortgang en resultaten van het programma en daarmee op de besteding van de geplande financiële middelen.

8.2. Begroting 2027 – 2028

In de periode <2024 – 2028 is de planning van de budgetten als volgt:

Bedragen x € 1000	≤ 2024	2025	2026	2027	2028	Totaal
Budget Informatietransitie	€ 5.500	€ 6.875	€ 6.490	€ 3.695	€ 1.648	€ 24.208

Let wel: in totaal is € 1.208.000 (5,3%) aan het budget toegevoegd als indexering voor inflatie. Dit budget is besteed aan gestegen kosten van inhuur.

Het accent van de activiteiten door de jaren heen:

≤ 2025

- Werven strategische partners OGD en Doxis (Europese aanbestedingsprocedures)
- Opbouw basisteam (8x DAS-inkoopprocedure)
- Ontwikkelen kaders, richtlijnen en architectuur
- (Deels) Realiseren M365, DMS en technologische basis
- Bouwen vervangende functionaliteit workflows iDMS
- Organiseren en inventariseren basis datagedreven werken
- Basis I-governance en I-control ontworpen
- Start businessimplementatie Duurzame Toegankelijkheid gereed
- Start overdracht aan en inbedding in staande organisatie

2026

- Basisteam
- Functioneel door-ontwikkelen M365, DMS en technologische basis
- Implementeren vervangende functionaliteit workflows iDMS
- Implementeren I-governance en I-control + doorontwikkelen inclusief KPI's
- Basiswerking datagedreven werken in 30% van de organisatie geïmplementeerd
- 60% businessimplementatie Duurzame Toegankelijkheid gereed
- Overdracht aan en inbedding in staande organisatie

2027/2028

- Functioneel door-ontwikkelen M365, DMS en technologische basis
- Basiswerking datagedreven werken in 100% van de organisatie geïmplementeerd
- Enkele (<7) gefaciliteerd bij het inzetten van datagedreven principes en technologie in hun processen (in nauwe samenwerking met staande organisatie)
- 100% businessimplementatie Duurzame Toegankelijkheid gereed
- Afronding overdracht aan en inbedding in staande organisatie
- Afbouw basisteam en programmaorganisatie

9. Organisatie, eigenaarschap en sturing

9.1. Groepen en gremia

De organisatie van het programma Informatietransitie bestaat uit de volgende groepen en gremia:

1. De Gedeputeerde met 'Personeel & Organisatie' in zijn/haar portefeuille is de bestuurlijk opdrachtgever van de Informatietransitie. De afstemming met Gedeputeerde Staten loopt via de portefeuillehouder.
2. De Regiegroep Informatietransitie stuurt het programma op directieniveau.

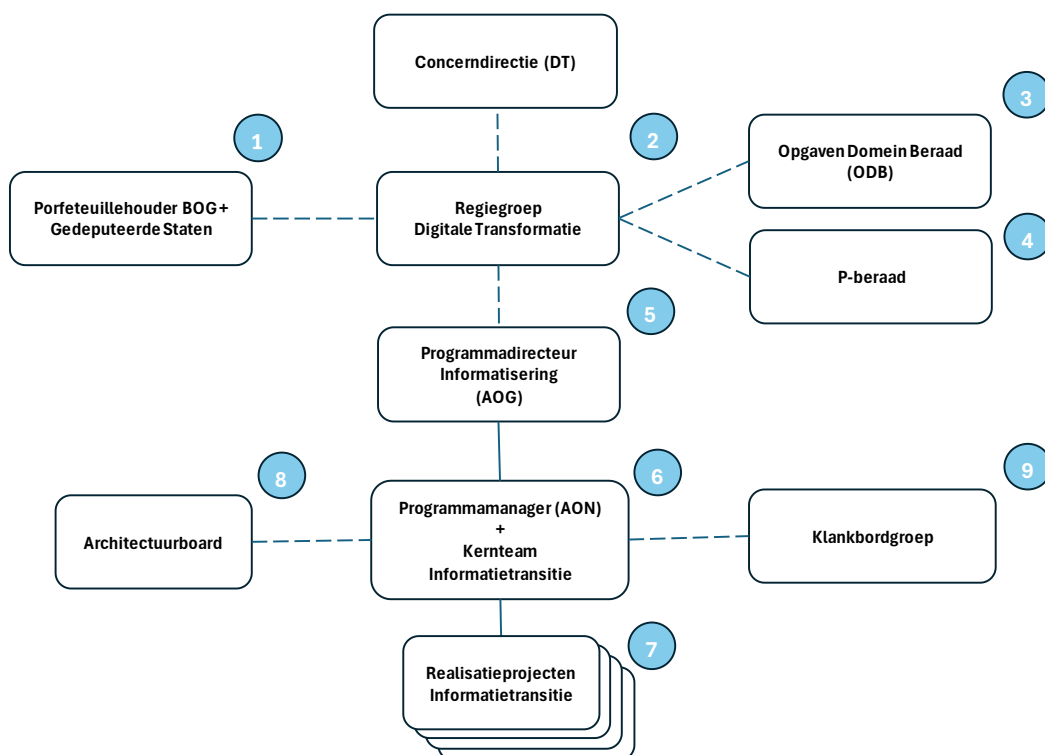
In 2025 is de scope van de Regiegroep verbreed naar alle belangrijke programma's en ontwikkelingen op het gebied van digitale transformatie. De naam en bezetting zijn daarop aangepast.

De Regiegroep digitale transformatie:

Vergaderfrequentie: eens per 4 weken. Leden:

- Directeur bedrijfsvoering, voorzitter
 - Concerndirecteur
 - Programmadirecteur Informatisering en digitalisering, tevens ambtelijk opdrachtgever van de Informatietransitie
 - Directeur domein Uitvoering
 - Directeur domein Economie, Energie, Circulair en Digitaal
 - Directeur Mens en organisatie
 - Concerncontroller
 - Ambtelijk Opdrachtgever en P-manager binnen het domein Bestuur & Omgeving
 - Strategisch adviseur domein Bestuur & Omgeving
 - Programmamanager Informatietransitie tevens Ambtelijk Opdrachtnemer
 - Secretaris, secretaris Informatietransitie
3. In het Opgaven Domein Beraad (ODB) wordt vanuit de Regiegroep de connectie met de domeinen en daarin de opgavenkant gelegd.
 4. In het P-beraad wordt vanuit de Regiegroep de connectie met de directeuren Mens & Organisatie en de P-managers gelegd.
 5. De programmadirecteur Informatisering is de ambtelijk opdrachtgever (AOG) van de Informatietransitie en de connectie met de Regiegroep.
 6. De programmamanager Informatietransitie is ambtelijk opdrachtnemer (AON) en vormt samen met de projectmanagers van de drie aandachtsgebieden en de inhoudelijke projectmanagers het kernteam van het programma Informatietransitie. Vergaderfrequentie: eens per twee weken.

7. De Informatietransitie kent een portfolio aan realisatieprojecten op alle relevante aspecten. De realisatieprojecten worden gestuurd door projectleiders onder leiding van de kernteamleden.
8. Binnen het programma is een architectuurboard georganiseerd waarin – naast de architecten van het programma en de inhoudelijke projectmanagers – ook de lead-informatiearchitect van de Provincie zitting heeft. De bedoeling is dat de architectuurboard een PZH-breed orgaan wordt waar de strategische richting en keuzes op het gebied van informatisering worden getoetst en besloten.
Vergaderfrequentie: eens per vier weken.
9. Voor het draagvlak van de Informatietransitie in de PZH-organisatie is het cruciaal dat het contact van het programma met ‘de organisatie’ laagdrempelig is. Daartoe is een klankbordgroep in het leven geroepen. Belangrijke plannen en werkwijzen worden in de klankbordgroep gepresenteerd, waarbij de interactie (‘wat vinden jullie ervan, wat missen we nog, heb je suggesties?’) altijd een belangrijk onderdeel is. Vergaderfrequentie: eens per zes weken.



Legenda:

- ✓ Een ononderbroken lijn ----- betekent een directe sturingslijn
- ✓ Een onderbroken lijn - - - - - betekent een informele sturing- of afstemmingslijn

Figuur 1 – De organisatie van de Informatietransitie

9.2. Sturing implementatie aan businesszijde

In 2026 wordt de nieuwe samenwerkingsomgeving geïmplementeerd in alle ruim 170 Professionele teams en ruim 250 Opgave-teams. Daarnaast worden 8 datadomeinen heringericht conform het integraal procesmodel van datagedreven werken. Tevens zal de vervanging van de maatwerk workflow-functionality uit iDMS zo veel mogelijk worden geïmplementeerd. Er zal in alle domeinen dus veel implementatiearbeid verzet worden.

De businessimplementatie wordt projectmatig vormgegeven, met ruimte voor enig maatwerk in de aanpak. Op voorhand is zeker dat we daarbij te maken krijgen met verrassingen, meevallers en tegenvallers, die van invloed zijn op het implementatieproces en mogelijk op het resultaat. Het is daarom belangrijk om de sturing van de implementatie aan de businesszijde op voorhand te organiseren.

Per domein richten we – in overleg met de domeindirecteur en -secretaris – een stuurgroep ‘Implementatie Informatietransitie’ in, conform de opzet:

- Doel: overkoepelende sturing op businessimplementatieprojecten van de Informatietransitie. Met name gericht op oplossen belemmeringen voortgang, issues en zo nodig bijstellen plannings. Het is belangrijk dat de stuurgroep in het domein besliskracht en doorzettingsmacht heeft. Sturing op resultaten en afwijkingen daarvan (management by exception).
- Samenstelling: domeindirecteur voorzitter (idealiter), domeinsecretaris (secr), lid/leden databoord domein, programmamanager Informatietransitie, senior projectmanager businessimplementatie. Eventueel aangevuld met implementatieprojectmanager(s) van de Informatietransitie NB het voorzitterschap kan door de domeindirecteur eventueel worden gedelegeerd aan een coördinerend AOG (die gedelegeerde doorzettingsmacht heeft).
- Frequentie: eens per 3 weken. Onderwerpen: voortgang, issues, risico's, vooruitblik nieuwe projecten en relevante ontwikkelingen.

9.3. Sturing en eigenaarschap

De uitvoering van Informatietransitie is een complexe verandering met verstrekende gevolgen voor de opgaven en voor de collega's.

Voorbeelden van de veranderingen voor opgaven en werkwijze zijn:

- Nieuwe en/of anders ingerichte technologie, bijvoorbeeld voor de ondersteuning van besluitvorming (workflow) en samenwerken (M365).
- Technologie buiten gebruik, zoals fileshares, iDMS, oude M365 omgeving inclusief workflow.
- Applicatiesanering van (een deel van) 45 applicaties.
- By design en by default doorvoeren van regelgeving op het gebied van privacy en security en openbaarmaking.

- Er wordt gestuurd in het data en informatie-domein. Daardoor wordt vrijheid in dit domein ingeperkt.
- Er is structureel meer budget nodig voor het data- en informatiedomein om de ingezette ontwikkeling en de resultaten van de Informatietransitie te borgen.

Voorbeelden van veranderingen voor collega's zijn:

- Leren werken met nieuwe en/of anders ingerichte technologie (workflow, M365).
- Minimum eisen aan digitale geletterdheid en bewustzijn op gebied van digitalisering.
- Vertrouwde technologie verdwijnt (oude routines moeten worden herzien)
- Nieuwe rollen, gremia, verantwoordelijkheden en sturingsprocessen in het data- en informatiedomein.
- Moderne tooling voor het ondersteunen van beslissingen vraagt om andere wijze van denken en om vertrouwen in adequaatheid ingezette tooling.
- Stimulering van en sturing (door P-managers) op de mate waarin men zich 'aan de regels houdt'

Kortom: organisatie-breed wordt een omvangrijke verandering doorgevoerd met consequenties voor opgaven, processen en collega's. De meeste mensen hebben van nature de neiging te bewaren en koesteren wat er is. Dat is vertrouwd en dat kost de minste moeite.

Een succesvolle organisatie-brede verandering met deze impact vraagt dus op alle organisatorische niveaus om eigenaarschap en sturing:

- Portefeuillehouder en collega gedeputeerden: de Informatietransitie mitigeert ernstige continuïteitsrisico's in de informatievoorziening (zoals datalekken). De uitvoering ervan is geen optionele keuze, het is een 'must'. Daarnaast vraagt het – ook in financiële zin – borgen van de digitalisering en digitale transformatie op langere termijn om bestuurlijke daadkracht, continuïteit van beleid en doorzettingsvermogen.
- Concerndirectie. PZH is volop in verandering. Inhoudelijk zijn er grote uitdagingen. Dat vraagt soms om lastige besluiten en leiderschap. Het eigenaarschap van het DT ligt in het voorbeeldgedrag op het gebied van data en informatie (waaronder privacy en security) en standvastigheid in de keuzes die we maken op het gebied van digitalisering.
- Domeindirecteuren en ODB en ambtelijk opdrachtgevers. De beleidsinhoudelijke uitdagingen vragen veel van de collega's in de domeinen. Tegelijkertijd lopen we ernstige risico's in de continuïteit van de informatievoorziening. Bovendien biedt de Informatietransitie belangrijke voordelen op het gebied van de ondersteuning van de processen en de efficiency van de uitvoering. Het realiseren van de Informatietransitie vraagt om leiderschap, zowel van alle domeindirecteuren individueel als van hen allen als collectief (in het ODB). Hetzelfde geldt mutatis mutandis voor de ambtelijk opdrachtgevers die leiding geven aan de opgaven van PZH. Zij zijn

verantwoordelijk voor de uitvoering van de opgaven en de wijze waarop dat gebeurt. Juist hier is het tonen van eigenaarschap op dit punt cruciaal.

- Directeuren M&O en P-managers. De realisatie van de Informatietransitie gaat veel vragen van collega's binnen PZH. Niet iedereen kijkt daarnaar uit. De praktijk leert dat ook niet iedereen daar aan meewerkt. Er is slechts beperkte ruimte om eigen keuzes te maken in dit traject. Veel van de vrijblijvendheid van de afgelopen jaren op dit punt zal verdwijnen. Dat vraagt om eigenaarschap van de directeuren M&O en van de P-managers in het doorleven en omarmen van de verandering en die uitdragen naar de collega's.
- De collega's in PZH. De verandering die de Informatietransitie in de organisatie op gang brengt is omvangrijk en vraagt flexibiliteit van onze collega's. Tegelijkertijd moet ook PZH en de PZH-medewerker verder professionaliseren om haar positie te behouden. Dat vraagt om continue verandering en ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Daarbij is er – tot op zekere hoogte – ruimte voor individuele ondersteuning en support. In de aanpak van de businessimplementatie is veel aandacht voor communicatie en scholing. De uitnodiging is: maak er gebruik van.
- Het kernteam en de medewerkers van de Informatietransitie. Waar we aan allen in de organisatie leiderschap en eigenaarschap vragen, mag 'de organisatie' dat ook van ons verwachten. Wij 'staan' voor de kwaliteit en professionaliteit van de activiteiten die we ondernemen en de resultaten die we opleveren. We zijn aanspreekbaar op een aanpak die past bij PZH en haar medewerkers en die rekening houdt met de verandercapaciteit van organisatie en medewerkers. Tegelijkertijd hebben we ons verbonden aan het realiseren van deze verandering. Dat is een uitdaging die wij graag aangaan, ook gegeven de beschreven besturingsstructuur waarin wij ons gesteund voelen om de goede dingen op de goede manier te doen.

9.4. Externe review 2026

In 2026 wordt opnieuw een externe review op het programma uitgevoerd.

Aan onafhankelijke zeer ervaren bestuurders en adviseurs wordt gevraagd het programma te schouwen op de volgende hoofdvragen:

- Doen we in de Informatietransitie de 'goede' dingen?
- Maken we voldoende tempo, op welke onderdelen is mogelijk versnelling mogelijk?
- Zijn er (in de 'buitenwereld') ontwikkelingen die relevant zijn voor de scope of de aanpak van de Informatietransitie en waartoe we ons hebben te verhouden?"
- Hoe is de sturing op informatie in de organisatie en hoe is de invulling van de randvoorwaarden waarbinnen het programma functioneert?
- Krijgt de borging van de resultaten van het programma in de lijnorganisatie voldoende vorm en inhoud?

Deze vraagstelling is iets uitgebreider dan die van de review in 2024. Het is interessant om in de review 2026 ook de voortgang op de realisatie van de aanbevelingen uit de vorige review in de beschouwing te betrekken.

De review 2026 wordt uitgevoerd in het 2^e kwartaal van 2026, zodat de resultaten daarvan voor de zomervakantie beschikbaar zijn en tijdig in het programmaplan 2027 kunnen worden verwerkt. In 2027 treedt een nieuw college van Gedeputeerde Staten aan. Zo nodig kunnen onderdelen van de conclusies en aanbevelingen van de review 2026 ambtelijk worden ingebracht in de collegeonderhandelingen 2027.

10. Afhankelijkheden en risico's

Het conform planning en binnen de kaders realiseren van de producten door het programma wordt mede beïnvloed door afhankelijkheden en het zich al dan niet voordoen van risico's.

In dit kader zijn relevant:

1. Het **absorptievermogen van de collega's van de discipline I&A**. De activiteiten van het programma doen een aanzienlijk appèl op de inzet van beheercapaciteit. Daarnaast blijft er ook het reguliere operations en beheerwerk.

We zoeken met het management van de discipline I&A in nauwe samenwerking naar de beste mix van interne en externe inzet. Het is voor de continuïteit van het beheer cruciaal dat voldoende PZH-beheerder participeren in het opzetten en beheren van de diverse applicaties en platformen.

2. Het **absorptievermogen van de collega's in de domeinen**. We vragen inzet vanuit de domeinen bij het 'op maat' maken van de technologische oplossingen en bij het analyseren en migreren van data. Ook de businessimplementatie is een proces van zo'n 3 maanden waarin tijd en aandacht wordt gevraagd van het management en de collega's om de Informatietransitie door te maken. Dat stelt eisen aan bewustzijn, kennis en vaardigheden. Het ontwikkelen daarvan kost tijd. Daarnaast is het onvermijdelijk dat het werken in een nieuwe omgeving (hoe mooi en passend die ook is) in eerste instantie efficiencyverlies oplevert. Gebrek aan absorptievermogen uit zich in een gebrek aan tijd, mee-stribbel gedrag, 'ja zeggen, nee doen', of in weerstand in het algemeen.

Een tegenvallend absorptievermogen van de collega's in de domeinen heeft direct impact op de snelheid van het ontwikkelen van de omgevingen en het uitvoeren van de businessimplementatie.

3. De **introductie van het Opgavegericht Organiseren (OGO)** per 1 maart 2023 heeft geleid tot een kanteling van de organisatie en het ontstaan van nieuwe rollen, stuurlijnen en gremia. Bijvoorbeeld op het gebied van de ondersteunende (bedrijfsvoerings)procesapplicaties is OGO nog niet doorgevoerd (denk bijvoorbeeld aan de financiële processen en -systemen). Mede daardoor functioneert de huidige wijze van organiseren nog niet optimaal en gaat relatief veel aandacht en energie, van zowel collega's in de domeinen als in de beheerorganisatie, uit naar het opvangen van de inefficiënties als naar het aanpassen van de betreffende systemen. Dit leidt tot een gebrek aan wendbaarheid in de organisatie, die afbreuk doet aan de beweging die de Informatietransitie in gang heeft gezet.

4. **DPIA-proces.** Het programma werkt vanzelfsprekend ook met privacygevoelige informatie. Daaraan worden (terecht) vrij strikte wettelijke eisen gesteld. Eén van die eisen is het voor een verwerking doorlopen van een DPIA-proces (data protection impact assessment). PZH heeft een aanzienlijke achterstand in het opstellen en goedkeuren van DPIA's die in 2025 ingelopen moet worden. Dit legt een grote druk op betrokkenen van de eenheid Privacy en de Functionarissen Gegevensbescherming (FG's). Zonder een goedgekeurde DPIA mag de verwerking niet worden uitgevoerd. Dit kan vrij ernstige impact hebben op de voortgang van de activiteiten van het programma.

Een externe partij, gespecialiseerd in het ontwikkelen van DPIA's, faciliteert het programma op dit specialistische vakgebied.

5. **Structureel budget.** Het achterstallig onderhoud op het gebied van het (van oorsprong) digitaal informatiebeheer komt voor een deel voort uit een vele jaren durend gebrek aan voldoende financiële middelen, gevoegd bij een gebrek aan visie en leiderschap.

Het risico bestaat dat het beeld ontstaat dat met het uitvoeren van de Informatietransitie (op de drie aandachtsgebieden) PZH weer 'jaren' vooruit kan. De noodzakelijke stappen die nu gezet worden (ook in groei van volwassenheid op diverse aspecten) zijn een proces dat vraagt om borging en onderhoud. Dit, gevoegd bij de komende revolutie binnen de ICT (als gevolg van de introductie van kunstmatig intelligentie), moet leiden tot meer structurele middelen voor het betreffende werkveld.

11. Stel je eens voor....

Het kernteam van het programma heeft zich een beeld gevormd hoe de toekomst eruit ziet nadat de Informatietransitie is uitgevoerd. Het is op dit moment – nu we ons nog volop in de uitvoeringsfase van het programma bevinden een ‘droombeeld’. Het geeft wel een indruk van het doel waarnaar we op weg zijn.

Stel je eens voor...een toekomst waarin onze provincie naadloos en slim met data omgaat, waar informatie precies op het juiste moment beschikbaar is, veilig gedeeld kan worden en onze samenwerking versterkt. Een samenwerkingsomgeving waarin jij eenvoudig toegang hebt tot waardevolle data, het kan delen met andere collega's en daarmee beter geïnformeerde beslissingen kunt nemen. En er zo voor te zorgen dat onze mooie Provincie haar maatschappelijk opgave optimaal kan realiseren. Je werk wordt niet alleen efficiënter, maar ook leuker, zinvoller en je draagt meteen bij aan het succes van je collega's.

In deze toekomst werken we samen aan oplossingen die impact maken op de wereld om ons heen – of het nu gaat om duurzaamheid, mobiliteit of welzijn. Denk aan beleid dat direct inspeelt op actuele gegevens en daarmee het welzijn van onze inwoners echt vooruithelpt. Een toekomst waarin jij en je collega's niet alleen voldoen aan alle transparantie- en privacyregels, maar deze zelfs overtreffen, door systemen die intuïtief, toegankelijk en innovatief zijn.

En jij speelt hierin een sleutelrol. Door jouw inzet en expertise bouw je aan een toekomst waarin je met je collega's onze data slim kan gebruiken en ons werk makkelijker, leuker én effectiever maakt. Een provincie waarin samenwerken en innovatief denken centraal staan, en waar we samen het verschil maken voor de maatschappij en de generaties na ons.

Laten we samen deze toekomst realiseren – een toekomst waarin jij, je collega, je werk en de provincie elke dag een stapje verder groeien!.....

Bijlage 1 Stand van zaken realisatie adviezen review 2024

Op verzoek van het college van Gedeputeerde Staten is in 2024 een externe review op het programma Informatietransitie uitgevoerd, door een commissie bestaande uit een onafhankelijk toezichthouder, de CIO van de provincie Noord-Brabant en de CIO van de provincie Gelderland.

In 2025 is gewerkt aan het effectueren van de adviezen uit de review. Hier is op onderdelen goede voortgang geboekt. Met name het borgen en versterken van de lijnorganisatie en de personele bezetting vragen om managementaandacht.

Ultimo 2025 is de status van de opvolging van de adviezen uit de review als volgt:

- *Het programma ligt goed op koers maar met de nodige verbeterpunten.*
Deze punten zijn in 2025 gerealiseerd.
- *De inhoud van het programma is de goede, maar blijf de koers actief beoordelen gegeven de zich versnellende technologische ontwikkelingen in de buitenwereld.*
Er is in 2025 geen aanleiding geweest om de essentie van de koers van het programma aan te passen. Vanzelfsprekend zijn de bevindingen en geleerde lessen van pilots en proof of concepts aanleiding om de aanpak op onderdelen bij te stellen.
- *Sturing versterken, tempo zichtbaarder maken en verbinding organisatie. In 2025 is de regiegroep nadrukkelijker in positie gekomen, waardoor het eigenaarschap op het programma is versterkt.*
Er is in het programma nadrukkelijk gestuurd op het realiseren van de mijlpalen zoals die in het plan 2025 zijn benoemd. De resultaatgerichtheid blijft een punt van aandacht. Met het benoemen van de AOG in de rol van programmadirecteur digitalisering is de borging van het programma op directie- en bestuursniveau aanzienlijk versterkt.
- *Capaciteit staande organisatie meer in balans brengen met de externe inhuur.*
De inzet van PZH-collega's in het programma blijft een uitdaging in het spanningsveld van expertise en vaardigheden, beschikbaarheid en houding en gedrag. Er is intensief overleg met de Opgave- en Personeels-managers van I&A over inzetbaarheid, competenties en kennisopbouw.
- *Eenmalige inhaalslag, toekomstbestendig maken en verhogen structurele aandacht. Een significant deel van het programma wordt besteed aan het wegwerken van achterstallig onderhoud. Het borgen van de resultaten van het programma vergt structurele aandacht en middelen voor 'lifecycle management'.*
Dit punt heeft de aandacht van het lijnmanagement en is onderdeel van de herpositionering van I&A.
- *Goed inrichten en verankeren van de informatiefunctie.*
De informatiefunctie heeft met de programmadirecteur digitalisering op

directieniveau een vertegenwoordiger en belangenbehartiger. Dat is een belangrijke stap in de verankering van de informatiefunctie. De concerncontroller heeft advies uitgebracht over de rol van de Chief Information Officer (CIO). Dit advies is nog niet openbaar. Er is ook nog geen besluit over genomen.

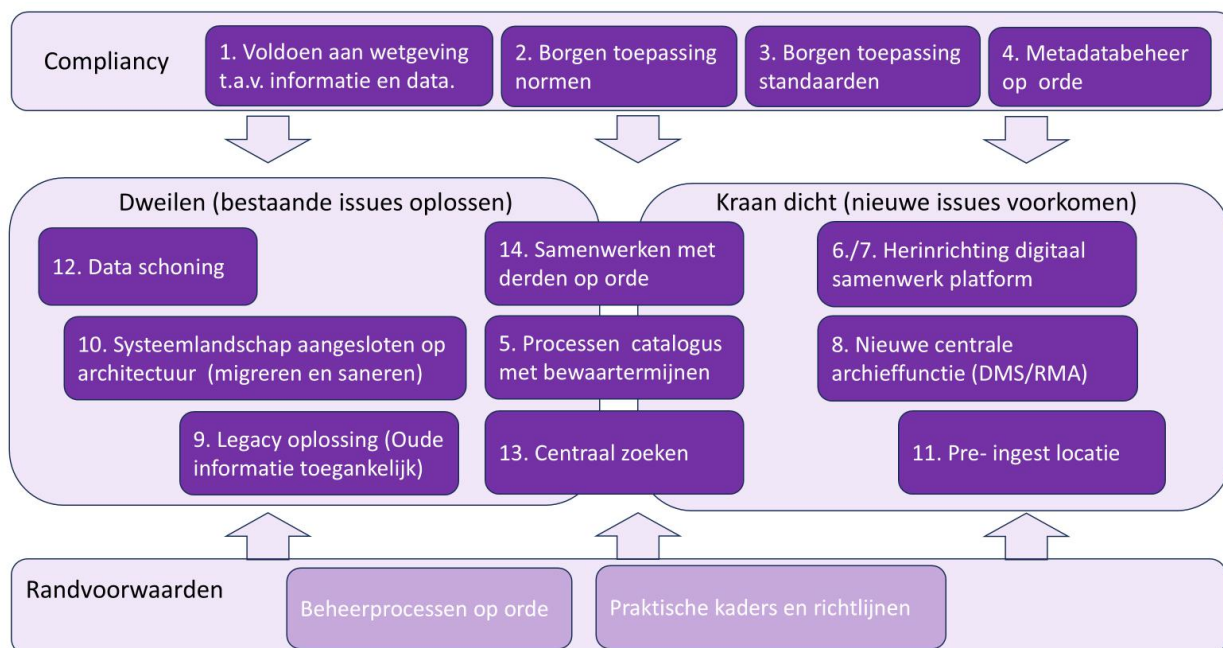
Bijlage 2 Resultaten 2026 per aandachtsgebied

		Gereed
	Duurzame Toegankelijkheid van data	
	Compliance	
1	Doorvertalen uitgangspunten beleidskader	31/12
2	Leggen basis beheer data	31/12
3	Metadata toegepast 3 processen	31/12
	Kraan dicht	
4a	Alle 173 P-teams operationeel in M365	30/09
4b	1000 collega's werken samen in O-teamsite in M365	31/12
5	Centrale processencatalogus	31/12
6	CALS (Centraal Archief en Legacy-Systeem) operationeel	31/07
	Dweilen	
7	3 applicaties geschoond	31/12
8	6 applicaties geschouwd	31/12
	Randvoorwaarden	
9	Deel processen integrale levenscyclus beschreven	31/12
	I-governance & I-control	
	Rollen	
1	Framework rollen gereed	31/12
	Processen	
2	Framework processen gereed	31/12
3	Sturende processen met externe stakeholders op orde	31/12
	Gremia	
4	4 gremia geformaliseerd en operationeel	30/06

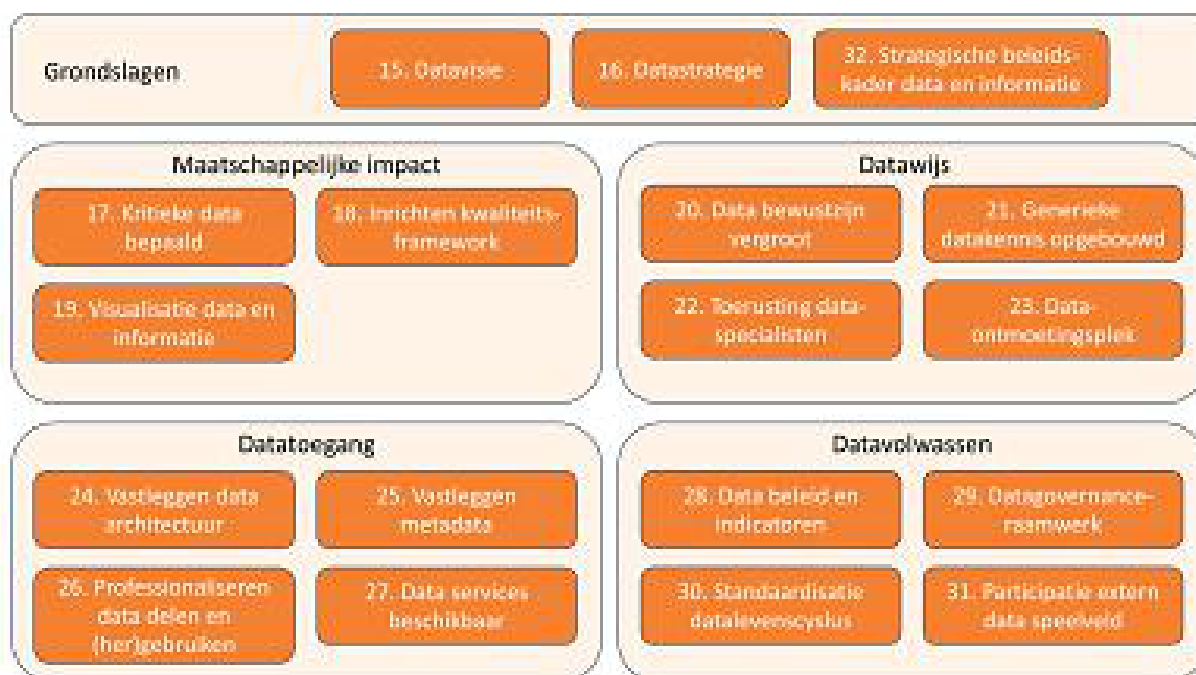
	Datagedreven werken	
	Grondslagen	
1	Geactualiseerde datastrategie 2027-2028	30/09
	Maatschappelijke impact	
2a	3 Datadomeinen op orde (Infrastructuur, Natuur & Landschap, Personeel)	30/06
2b	6 Datadomeinen op orde (nader te bepalen)	31/12
3a	Producten en Dienstencatalogus data en informatie gereed	30/06
3b	Per product werkmethodek beschreven	31/12
	Datawijs	
4	DGW onderdeel onboarding programma	31/10
5	Medewerkers hebben themasessies gevolgd voor hun rol	31/12
6	Certificering ontwikkeld en klaar voor implementatie	30/09
7	Ontmoetingsplek voor DGW gerealiseerd	31/10
	Datatoegang	
8	Hoofdproces datadelen volledig uitgewerkt	31/12
9a	Basis Integraal Dataplatform gereed	30/06
9b	Transformatie 2 ^e tranche naar dataplatform gereed	31/12
10	Dataplein operationeel	31/12
11	Gegevenswoordenboek per datadomein operationeel	31/12
12	Datacatalogus operationeel	31/12
13	Dataloket operationeel	31/12
	Datavolwassen	
14	Basis procesbeheer operationeel	31/12

Bijlage 3 Visualisatie inhoudelijke verdieping aandachtsgebieden Informatietransitie

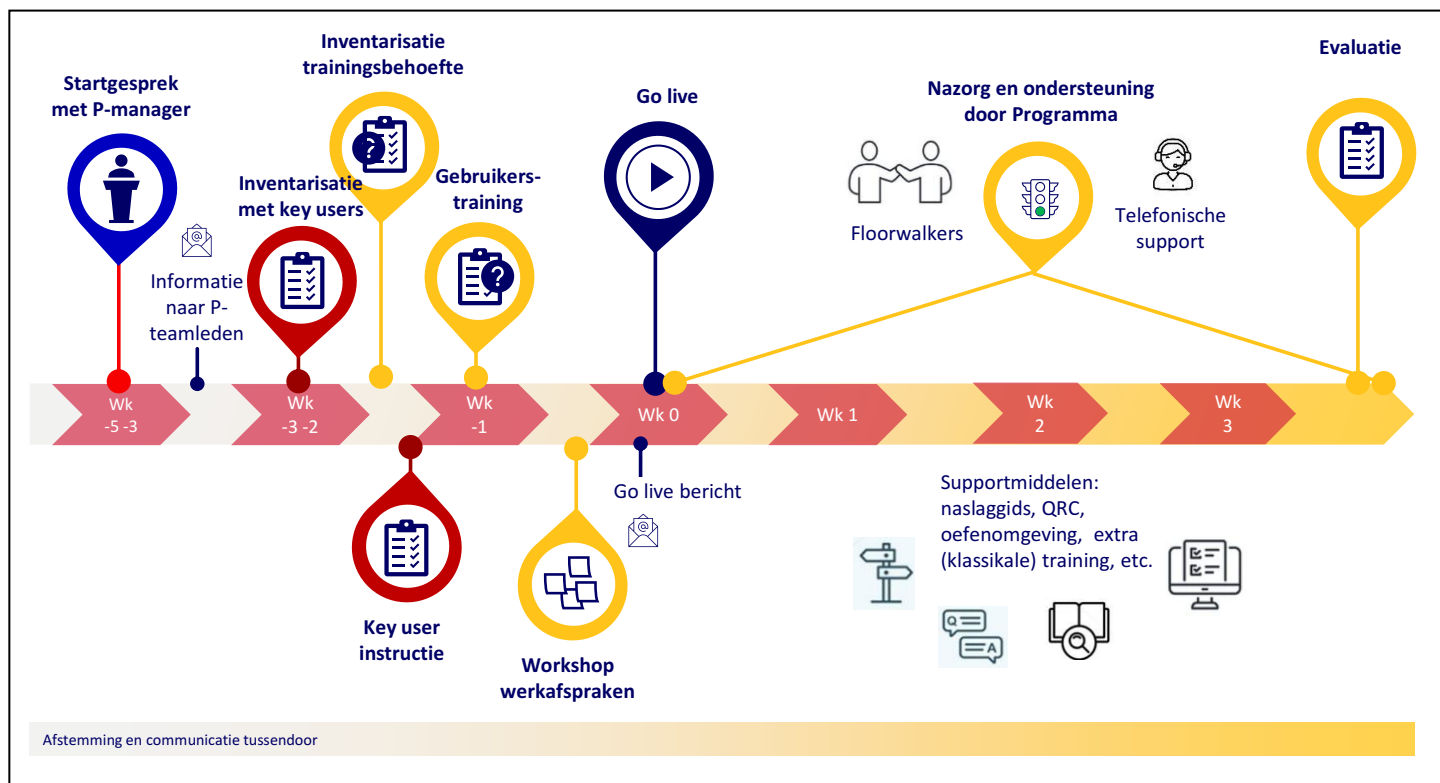
Duurzame Toegankelijkheid



Datagedreven Werken



Bijlage 4 Impressie aanpak businessimplementatie P-teams



Bijlage 5 Visualisatie 9-vlaksmodel van Rik Maes

Het gedachtegoed in het aandachtsgebied I-governance & I-control is gebaseerd op een interpretatie van het 9-vlaks model van Rik Maes.

Het onderstaande plaatje is een visualisatie van het model:

