

Mercator



Samen bouwen we aan de Integrale Bronregistratie Objecten



Stappenplan voor gemeenten bij de implementatie van nieuwe IBRO-rollen



Gemeente Rotterdam



Gemeente Breda



Geldrop-Mierlo



Van:

Wergroep Rollen en competenties

Datum:

11 juni 2026

Programma:

Mercator

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| Inleiding | 3 |
| Stap 1 – Inventariseer waar je nu staat | 7 |
| Stap 2 – Bepaal richting en doelen | 10 |
| Stap 3 – Vertaal koersdocument naar concrete rollen | 14 |
| Stap 4 – Koppel mensen aan rollen | 16 |
| Stap 5 – Begeleid de verandering vanuit de mens | 18 |
| Stap 6 – Investeer in leren en ontwikkelen | 21 |
| Stap 7 – Oefen en experimenteer | 23 |
| Stap 8 – Eindevaluatie, vieren en borgen | 26 |
| Bijlage 1 – Bestuurlijke samenvatting – IBRO voor gemeenten | 27 |
| Bijlage 2 – IBRO-light voor kleine gemeenten | 29 |



Inleiding

Gemeenten staan voor de uitdaging om een groeiende hoeveelheid gegevens over objecten in de fysieke leefomgeving actueel, betrouwbaar en samenhangend te houden. Deze gegevens zijn nu vaak versnipperd over systemen, teams en samenwerkingsverbanden. De Integrale Bronregistratie Objecten (IBRO) biedt één structuur om deze versnippering te doorbreken.

IBRO helpt niet alleen intern, maar vergroot ook de intergemeentelijke uitwisselbaarheid van mensen, processen en afspraken: hoe uniformer we rollen, mandaten en overdrachtmomenten beschrijven, hoe eenvoudiger samenwerking en vervanging over organisatiegrenzen heen wordt.

Waarom niets doen (stilstand) geen optie is? Niets doen lijkt op de korte termijn veilig, maar de werkelijke kosten van stilstand zijn hoog en vaak onzichtbaar. Zonder de structuur van IBRO blijft de gemeente kwetsbaar voor de 'kennis-gap' die ontstaat bij uitstroom van ervaren personeel, waarbij cruciale proceskennis simpelweg verdwijnt. Bovendien leidt het vasthouden aan versnipperde registraties tot een onvermijdelijke stapeling van fouten in de keten. Foutieve data in de bron leiden direct tot onterechte WOZ-beschikkingen, vertraagde vergunningverlening en kostbare herstelwerkzaamheden achteraf. De maatschappelijke en financiële kosten van deze inefficiëntie, denk aan bezwaarprocedures en verloren productiviteit, overstijgen de investering in een gestroomlijnde IBRO-organisatie vele malen. Stilstand betekent hier dus feitelijk achteruitgang in bestuurlijke grip en betrouwbaarheid.

Dit stappenplan helpt gemeenten om van versnipperde registraties naar een samenhangende werkwijze te groeien, waarin vier rollen (Objectregistrator, Kwaliteitscoördinator, Objectregisseur en Geodata-engineer) elkaar versterken via het Portaal en de Regiekamer. Het doel is om processen helder te organiseren, de kwaliteit van gegevens te verbeteren en samenwerking te versterken. Daarbij staat de manier waarop mensen samenwerken centraal, met techniek als hulpmiddel dat deze werkwijze ondersteunt.

Daarnaast geven medewerkers in workshops duidelijk aan dat zij behoefte hebben aan expliciete roltransparantie en voorspelbare mandaten. De implementatie van IBRO moet daarom niet alleen een procesverandering zijn, maar ook een antwoord op deze behoefte aan duidelijkheid en herkenbaarheid van verantwoordelijkheden.

De aanpak bestaat uit acht stappen: van nulmeting en koersbepaling tot het uitwerken van rollen, koppelen van medewerkers, begeleiden van verandering, leren en ontwikkelen, en het uitvoeren van pilots. Na een kleinschalige rolpilot volgt een procespilot om het end-to-end proces te testen, waarna afspraken en governance definitief worden geborgd. Zo ontstaat een toekomstgerichte, datagedreven organisatie met duidelijke rollen, continu leren en blijvende kwaliteitsverbetering.

Belangrijk is dat deze verandering tijd én middelen vraagt. Het aanleren van nieuwe rollen en werkwijzen kost oefening, herhaling en ruimte om te groeien. Medewerkers moeten oude routines loslaten en nieuwe competenties ontwikkelen, een proces dat niet in weken maar in maanden plaatsvindt. Dit vraagt tijd in de uitvoering én dus financiële ruimte om medewerkers te laten leren, pilots te draaien en tijdelijk dubbel werk te kunnen opvangen.

Door deze tijds- en capaciteitsinvestering expliciet te maken, ontstaan rust, realistische verwachtingen en duurzaam draagvlak.

Doel

Gemeenten begeleiden van de huidige situatie (diverse medewerkers met verschillende werkstijlen) naar een toekomstgerichte organisatie waarin de vier IBRO-rollen effectief samenwerken binnen het Portaal (verzamelen van data) en de Regiekamer (slimme toepassing voor de zaak- en gebiedsgerichte verwerking van mutaties).

Succesvolle implementatie in dit document betekent: medewerkers herkennen en gebruiken hun rol, pilots zijn uitgevoerd en leerpunten zijn vastgelegd voor overdracht aan het IBRO-programma en de lijnorganisatie.

Aanleiding

Gemeenten beheren vandaag de dag een schat aan gegevens over objecten in de fysieke leefomgeving: gebouwen, adressen, percelen en gebruiksfuncties. Deze gegevens zijn waardevol, maar versnipperd over verschillende basisregistraties.

De IBRO helpt om deze informatie eenduidig en efficiënt te beheren. Niet langer in losse ketens, maar als één samenhangend geheel.

Dat vraagt echter niet alleen om nieuwe technologie, maar ook om nieuwe rollen en een andere manier van samenwerken. Van het "registreren wat er is" naar het regisseren van datastromen — in het portaal en de regiekamer.

Daarnaast blijkt uit gesprekken en werksessies dat medewerkers verwachten dat gemeenten meer uniform gaan werken. IBRO moet daarom ook bijdragen aan intergemeentelijke standaardisering, zodat samenwerking eenvoudiger wordt en uitwisseling van mensen en taken soepeler verloopt.

De veranderopgave

Elke gemeente begint op een ander punt. Sommige teams werken nog sterk taakgericht (BAG-mutaties verwerken), anderen hebben al stappen gezet naar ketensamenwerking. Wat overall geldt: de mensen vormen het hart van de verandering.

In veel gemeenten werken medewerkers zoals landmeters, gegevensbeheerders en kwaliteitscoördinatoren — vakmensen met een groot verantwoordelijkheidsgevoel, maar ook met verschillende stijlen.

De één zoekt zekerheid en structuur, de ander wil juist tempo en innovatie.

In veel gemeenten blijkt een sterke behoefte aan meer duidelijkheid over rolverdeling en mandaat. Onzekerheid hierover kan samenwerking en eigenaarschap belemmeren. Het expliciet maken en borgen van de vier IBRO-rollen helpt om deze helderheid te creëren en versterkt daarmee zowel de samenwerking als het vertrouwen in de keten.

Het doel van dit stappenplan is om al die verschillen te benutten en samen te brengen in één richting: een toekomstgerichte organisatie waarin de vier IBRO-rollen elkaar aanvullen en versterken. Dit vraagt niet alleen iets van de medewerkers maar ook het management zal hierin een belangrijke rol hebben. Nadenken en handelen over doorontwikkeling (wat voor type mens heb je nodig, wat doe je met medewerkers die nog vlak voor het pensioen zitten en weerstand)

Dit document veronderstelt geen functiewijzigingen of reorganisatie, maar begeleidt rolontwikkeling binnen bestaande structuren.

De 4 nieuwe rollen

IBRO onderscheidt vier rollen die samen de keten van inwinning tot regie vormgeven:

- De **Objectregistrator** zorgt dat gegevens actueel en correct in de basisregistraties terechtkomen.
- De **Kwaliteitscoördinator** bewaakt de juistheid, controleert en valideert mutaties. Signaleert hick-ups in proces en meldt dit aan de objectregisseur. Daarnaast vervult de kwaliteitscoördinator een expliciete rol in de samenwerking tussen registraties en organisaties door vroegtijdig kwaliteitsrisico's, overdrachtsproblemen en ketenknelpunten zichtbaar te maken en bespreekbaar te maken. Deze rol vraagt daarom niet alleen om technische kwaliteitskennis, maar ook om ketenbewustzijn en communicatieve afstemming.
- De **Objectregisseur** kijkt over de keten heen, verbindt processen en zorgt dat werkzaamheden logisch op elkaar aansluiten. Verantwoordelijk voor kpi's en procesbeschrijving.
- De **Geodata-engineer** ondersteunt met automatisering, scripting en data-integratie — de motor achter de regiekamer.

De rollen zijn geen formele functietitels, maar beschrijven verantwoordelijkheden. In de praktijk kan één medewerker meerdere rollen vervullen. Hoe de IBRO-rollen worden ingevuld, verschilt per gemeente en hangt af van de organisatorische inrichting en de beschikbare capaciteit.

Voor kleinere gemeenten

Voor kleine gemeenten is het stappenplan volledig toepasbaar, maar niet elke stap hoeft even zwaar te worden uitgevoerd. De basisstappen: inzicht krijgen in de huidige situatie (stap 1), de gezamenlijke koers bepalen (stap 2) en afspraken borgen (stap 8) zijn essentieel en horen volledig te worden gedaan. De stappen daartussen kunnen in een lichte variant worden uitgevoerd: rollen benoemen zonder uitgebreide pilots (stap 3), medewerkers koppelen met een eenvoudige rolindeling (stap 4), de menselijke kant bespreken in één compacte sessie (stap 5), leren vooral 'in het werk' in plaats van via uitgebreide programma's (stap 6), en de procespilot beperken tot één kleine casus die laat zien hoe het werkt (stap 7). Zo kunnen kleine gemeenten IBRO wel implementeren, maar op een schaal en tempo die past bij beperkte capaciteit en uitbestede taken.

In de praktijk kan het dus voorkomen dat een medewerker meerdere rollen heeft. De functie die wordt gebruikt en de waardering die erbij hoort, is per gemeente zelf in te vullen.

De inhoudelijke uitwerking van deze rollen is vastgelegd in het aparte IBRO-rollen document. Dit stappenplan beschrijft hoe deze rollen worden ingevoerd en geoefend in de praktijk.

Kleine gemeenten werken vaak met kleine teams, beperkte capaciteit en uitbestede taken, bijvoorbeeld bij BAG en WOZ. Hierdoor ligt veel kennis bij één of enkele medewerkers en zijn processen gevoelig voor uitval, piekbelasting of personeelwisselingen. IBRO helpt deze kwetsbaarheid zichtbaar te maken, zonder dat gemeenten direct hun hele organisatie moeten ombouwen.

In kleine gemeenten zijn IBRO-rollen vaak geen voltijdtaken maar verantwoordelijkheden die worden gecombineerd door dezelfde medewerker, of die deels worden uitgevoerd door een samenwerkingsverband. Juist dan is het belangrijk om expliciet te maken wie welke rol vervult, waar grenzen liggen en waar aanvullende borging of back-up nodig is. IBRO biedt hiervoor een helder kader dat schaalbaar is naar de grootte van de organisatie.

In veel kleine organisaties bestaat daarnaast de behoefte aan expliciete duidelijkheid over waar de eindverantwoordelijkheid ligt. Vooral wanneer taken (zoals BAG of WOZ) extern zijn belegd, is het van belang te benoemen dat de gemeente altijd eindverantwoordelijk blijft voor de kwaliteit en ketenregie — ook wanneer uitvoering bij een externe partij ligt. Het expliciet vastleggen hiervan voorkomt onduidelijkheid en versterkt de governance.

Tegelijkertijd vraagt implementatie in kleine gemeenten om realisme. Oefenen, pilots uitvoeren en nieuwe rollen ontwikkelen kost tijd — tijd die in kleine teams schaars is. Daarom is een “light” aanpak passend: klein beginnen, leren in het werk, en vooral aansluiten bij standaarden, voorbeelden en tooling die landelijk of regionaal beschikbaar zijn. Zo ontstaat wél vooruitgang, zonder dat de organisatie wordt overvraagd.

IBRO en organisatie-inrichting, intern én extern

IBRO vraagt geen organisatorische herindeling. De basisregistraties BAG, BGT en WOZ hoeven niet onder één afdeling te vallen en hoeven ook niet teruggehaald te worden wanneer deze zijn ondergebracht bij een externe uitvoeringsorganisatie of regionaal samenwerkingsverband. IBRO is ontworpen om te functioneren binnen verschillende organisatorische contexten: intern gescheiden afdelingen én extern belegd gegevensbeheer. Wat centraal staat is niet waar het werk wordt uitgevoerd, maar wie waarvoor verantwoordelijk is binnen de vier IBRO-rollen. Deze rollen kunnen per registratie in verschillende teams of organisaties worden belegd, zolang de verantwoordelijkheden, mandaten en kwaliteitsafspraken duidelijk zijn vastgelegd. Een externe partij kan één of meerdere IBRO-rollen vervullen, terwijl de gemeente altijd verantwoordelijk blijft voor de ketenregie, tenzij hierover expliciete afspraken zijn gemaakt.

Dit betekent dat samenwerking over afdelingen en organisaties heen noodzakelijk is. Het gaat om duidelijke afspraken over taken, overdrachtsmomenten, kwaliteitsnormen, prestatie-indicatoren, escalaties en governance. Gemeenten hoeven dus geen registraties organisatorisch te bundelen of taken terug te halen voor IBRO, maar wél moeten zij samen met interne teams en externe partners zorgen voor transparante rolbelegging en passende werkafspraken.

In veel gemeenten leeft daarbij de wens om bestaande samenwerking “anders vorm te geven” in plaats van te reorganiseren. IBRO sluit precies bij die behoefte aan: door verantwoordelijkheden expliciet te maken en afspraken helder te structureren, kunnen gemeenten hun huidige samenwerking versterken zonder extra lagen of nieuwe organisatiestructuren. Dit helpt om verwarring te voorkomen en maakt ketenregie beter uitvoerbaar.

IBRO biedt daarmee een schaalbaar en flexibel kader dat werkt voor gemeenten die alles zelf doen, voor gemeenten met interne taakverdeling over meerdere afdelingen én voor gemeenten die BAG, BGT of WOZ (gedeeltelijk) extern hebben belegd.

De implementatie van IBRO vraagt om een gestructureerde, maar ook mensgerichte aanpak. In de navolgende hoofdstukken worden de acht stappen beschreven die gemeenten houvast bieden om in eigen tempo te groeien.



Stap 1 – Inventariseer waar je nu staat

Breng taken, competenties en werkstijlen in kaart als fundament voor alle keuzes

Elke verandering begint met inzicht. Door eerst zorgvuldig in kaart te brengen hoe het werk nu is georganiseerd, ontstaat een feitelijke basis voor alle stappen die volgen. Deze stap maakt zichtbaar waar de organisatie staat en waarom verandering nodig is.

Waarom deze stap?

Zonder feitelijke nulmeting kun je geen realistische koers bepalen (stap 2), geen passende rolprofielen opstellen (stap 3) en geen effectieve ontwikkelplannen maken (stap 4 en 6). Deze stap voorkomt dat je veranderingen doorvoert die niet aansluiten op de dagelijkse praktijk.

Daarnaast leeft in veel gemeenten een duidelijke behoefte aan meer helderheid over verantwoordelijkheden en mandaten. Door in deze stap gestructureerd vast te leggen wie welke taken uitvoert en waar overlap of onduidelijkheid ontstaat, ontstaat meer rust en een stevige basis voor verdere rolontwikkeling. Het maakt inzichtelijk wat medewerkers doen, waar ze op aangesproken worden en hoe het mandaat op dit moment is georganiseerd.

Doel

Een helder beeld krijgen van het huidige personeelsbestand, de dagelijkse werkzaamheden en de competenties binnen de teams die werken aan BAG, BGT, WOZ of andere objectregistraties (is een keus) en inzicht krijgen in hoe deze taken zich vertalen naar de vier IBRO-rollen.

Wat deze stap oplevert

De organisatie weet:

- **Wie** welke taken uitvoert
- **Hoe** het werk nu verdeeld is
- **Waar** overlap, hiaten of versnippering zit
- En **welke IBRO-rol(len) met daarbij behorende competenties** het best aansluit bij iemands huidige takenpakket
- Hoe de huidige mandaten zijn geregeld
- **Welk** van de persona's kan jij je in herkennen (inleidend)

Het is een feitelijke en waarderende nulmeting — géén beoordeling, maar een vertrekpunt voor ontwikkeling.

Acties

1.1 Breng alle betrokken medewerkers in beeld

- Verzamel een lijst van iedereen die werkt aan objectregistraties, beheer of kwaliteitscontroles.
- Noteer per persoon de huidige functie, aanstelling, en welk deel van de tijd wordt besteed aan BAG, BGT, WOZ en eventueel niet IBRO relateerde registraties zoals BRO, BRK of andere datasets.

1.2 Gebruik de takenmatrix om de huidige werkzaamheden te beschrijven

- Geef elke medewerker en leidinggevende een IBRO-takenmatrix: een overzicht van gangbare taken in het registratieproces (bijv. mutatiecontrole, geometrie bijwerken, kwaliteitsanalyse, coördinatie, scripting, rapportage).
- Laat medewerker en manager samen invullen welke taken de medewerker nu uitvoert.
- Op basis van de ingevulde matrix wordt automatisch of handmatig zichtbaar welke IBRO-rol(-len) het dichtst bij deze taken ligt/licgen (Objectregistrator, Kwaliteitscoördinator, Objectregisseur, Geodata-engineer). Zo ontstaat een eerste indicatie van waar iemand past in de toekomstige IBRO-structuur.

1.3 Leg context en samenwerking vast

- Beschrijf hoe werk nu tussen teams verloopt: wie levert wat aan, waar is afstemming nodig, welke stappen duren lang of veroorzaken fouten.
- Gebruik interviews of korte teamgesprekken om dat inzicht te verdiepen.

1.4 Breng ook de 'zachte kant' in kaart

- Observeer werkstijlen en karakters.
- Gebruik de zes persona's (Ellen, Jasper, Noor, Bram, Sanne en Mila) om te benoemen welke stijlen en energiebronnen in het team aanwezig zijn.

| | | | |
|---|---|---|--|
|  <p>ELLEN</p> <p>"DE BEHOEDZAME"</p> <p>ZORGVULDIG EN LOVAAL</p> <p>"Ik wil best veranderen, maar eerst wil ik begrijpen waarom dan doe ik het ook goed."</p> | <p>OMSCHRIJVING</p> | <p>KARAKTER</p> | <p>CHALLENGES</p> |
| | <p>Ellen is iemand die verandering ziet als iets belangrijks, maar ook als iets dat aandacht en zorg vraagt. Ze wil het graag goed doen, begrijpt de noodzaak van vernieuwing en werk gemotiveerd mee, maar niet zonder eerst het geheel te snappen. Ellen neemt de tijd om dingen te begrijpen en wil zeker weten dat ze niet overhaast fouten maakt. Ze is een sterke stabiele kracht in teams, maar schuift zelden spontaan naar voren</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Rustig, bedachtzaam, nauwkeurig • Denkt liever goed na voordat ze iets doet • Waardeert duidelijkheid, structuur en voorspelbaarheid • Empathisch en respectvol ze is nooit degene die het hardst praat <p>DOELEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begrijpen waarom veranderingen plaatsvinden • Rust en overzicht tijdens transities • In eigen tempo veilig nieuwe vaardigheden opbouwen • Gehoord worden zonder zichzelf te hoeven overschreeuwen • Zekerheid ervaren dat ze goed bezig is en op de juiste manier bijdragen | <ul style="list-style-type: none"> • Raakt sneller onzeker wanneer veranderingen onduidelijk of ondoordacht lijken • Vindt het moeilijk om vragen te stellen als anderen sneller gaan • Kan overweldigd raken als te veel tegelijk verandert • Durft niet altijd te zeggen dat ze iets nog niet snapt • Voelt zich snel voorbijgelopen door meer extraverte collega's <p>BENODIGDHEDEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duidelijke uitleg over het waarom en hoe van een verandering • Gestructureerde informatie (stappenplannen, voorbeelden, visuele uitleg) • Een veilige ruimte waarin ze vragen durft te stellen • Regelmatige check-ins • Een collega of begeleider die haar rustig meeneemt |

1.5 Analyseer samen de uitkomsten

- Bespreek met het team de patronen die zichtbaar worden:
 - Waar zit specialisatie of kennisverlies?
 - Wie doet dubbel werk?
 - Waar sluiten taken juist goed aan bij een toekomstige IBRO-rol?
- Gebruik de matrix als input voor de vervolgstappen (met name stap 3 en 4).

Hulpmiddelen

- **IBRO-takenmatrix** – met overzicht van typische taken, verdeeld over de vier IBRO-rollen.
- **Proceskaart huidige werkwijze** – om te visualiseren hoe data nu door de organisatie stroomt. (gebruik hiervoor MS Visio of andere tool om huidige proces weer te geven)
- **Persona-kaarten** (zie stap 5) – om het gesprek over werkstijl en teamdynamiek te ondersteunen. Uitwerking voorbeeld is ook bij stap 5 beschikbaar
- **Gespreksleidraad** – voor het gesprek tussen medewerker en manager over taken en toekomstbeeld.



- **Uitgewerkt voorbeeld persona** - [voorbeeld uitwerking](#)

Resultaat

- Een volledig overzicht van de huidige taakverdeling en werkstijlen.
- Per medewerker een **voorlopige rolindicatie** binnen het IBRO-model.
- Inzicht in waar ontwikkelbehoefte of rolverandering gewenst is.
- Een gezamenlijk gedragen vertrekpunt voor de volgende stap: het bepalen van doelen en richting.

Wanneer is deze stap afgerond?

1. De takenmatrix is ingevuld en besproken
2. Medewerkers herkennen het geschetste beeld
3. Voorlopige rolindicaties zijn vastgelegd

Actiehouders

(Team)manager (inventarisatie en gesprekken) met hulp van:

1. HR (formats, datagebruik) en
2. Verantwoordelijken (proceskaarten en samenwerkingsoverzicht)



Stap 2 – Bepaal richting en doelen

Leg vast welke werkwijze, digitalisering en ambities jouw koers bepalen

Een goede koers biedt houvast. Door samen met sleutelpersonen richting en ambities vast te stellen, ontstaat duidelijkheid over de gewenste ontwikkeling, de mate van digitalisering en de prioriteiten voor de komende periode.

Waarom deze stap?

De koers die je nu kiest bepaalt hoe je rollen (stap 3), mensen (stap 4–6) en processen/techniek (stap 7–8) inricht. Heldere keuzes voorkomen scope uitbreiding, versnellen besluitvorming en zorgen voor realistische verwachtingen.

Doel

De gemeente formuleert zelf een **heldere koers** voor de overgang naar IBRO: waarom ze deze stap zet, wat ze ermee wil bereiken, hoe ver ze wil automatiseren (portaal en regiekamer), en welke strategische keuzes daaruit volgen.

Deze stap zorgt voor focus, draagvlak en realisme — iedereen weet **waarom** de verandering plaatsvindt, wat het eindbeeld is en hoe dat aansluit bij de lokale situatie.

Daarnaast leeft bij veel gemeenten de wens om in de toekomst meer uniform te gaan werken. In deze fase is het daarom waardevol om expliciet te bepalen hoe lokale keuzes aansluiten op landelijke ontwikkelingen en regionale samenwerking. Dit helpt om duidelijkheid te creëren en om een werkwijze te kiezen die herkenbaar is over gemeentegrenzen heen.

Wat deze stap oplevert

- Een gedeelde **visie en doelstelling** voor IBRO binnen de organisatie.
- Een keuze over de **mate van digitalisering en regie** (analoog, semi-automatisch of volledig geautomatiseerd). Dit hangt samen met financiën. Volledig geautomatiseerd is veel duurder dan semi automatisch.
- Duidelijke **prioriteiten en uitgangspunten** voor de inrichting van het portaal en de regiekamer.
- Een eerste **plan van aanpak (op inhoud, proces en organisatie)** met haalbare mijlpalen.

Acties

2.1 Organiseer een visiesessie met sleutelpersonen

- Nodig uit: afdelingshoofden, teamleiders BAG/BGT/WOZ, functioneel beheerders, en 1–2 medewerkers per registratie. Mocht een gegevensbeheerder aanwezig zijn dan is het handig om die uit te nodigen net als een adviseur. Voor gemeenten die beschikken over een Geo adviseur is het noodzakelijk om die er ook te betrekken!
- Begin de sessie met de resultaten uit **stap 1**: huidige taken en voorlopige rolindicaties.
- Bespreek samen:
 - Waarom IBRO? Wat willen we oplossen of verbeteren?
 - Waar staat onze organisatie nu qua samenwerking, data en techniek?
 - Hoe willen we dat het werkt over 2–3 jaar?

Tip: Laat deelnemers een korte "toekomstkaart" tekenen van hoe zij het ideale samenwerkingstraject zien in het portaal of de regiekamer.

2.2 Bepaal de mate van automatisering en regie

- Bespreek de drie varianten:
 - **Analoog** – veel handmatige acties, menselijke controle. Is mede ingegeven door het aantal te verwachten mutaties, aanwezige capaciteit en fouten die in de huidige processen voorkomen. 5 mutaties per dag en nul fouten is efficiënter dan geheel automatisch.
 - **Semi-automatisch** – notificaties en meldingen sturen het proces, medewerker grijpt in.
 - **Volledig geautomatiseerd** – systemen verwerken mutaties zelfstandig, mens controleert steekproefsgewijs.
- Kies als gemeente **welke route** je nu wilt inslaan (en hoe flexibel dat later kan worden aangepast).
- Bespreek ook of de gemeente **ZMGGW (Zaakgericht Mutatie (Gebieds) Gericht Werken)** toepast, of een andere werkwijze hanteert. Uitleg vind je in het rollendocument.

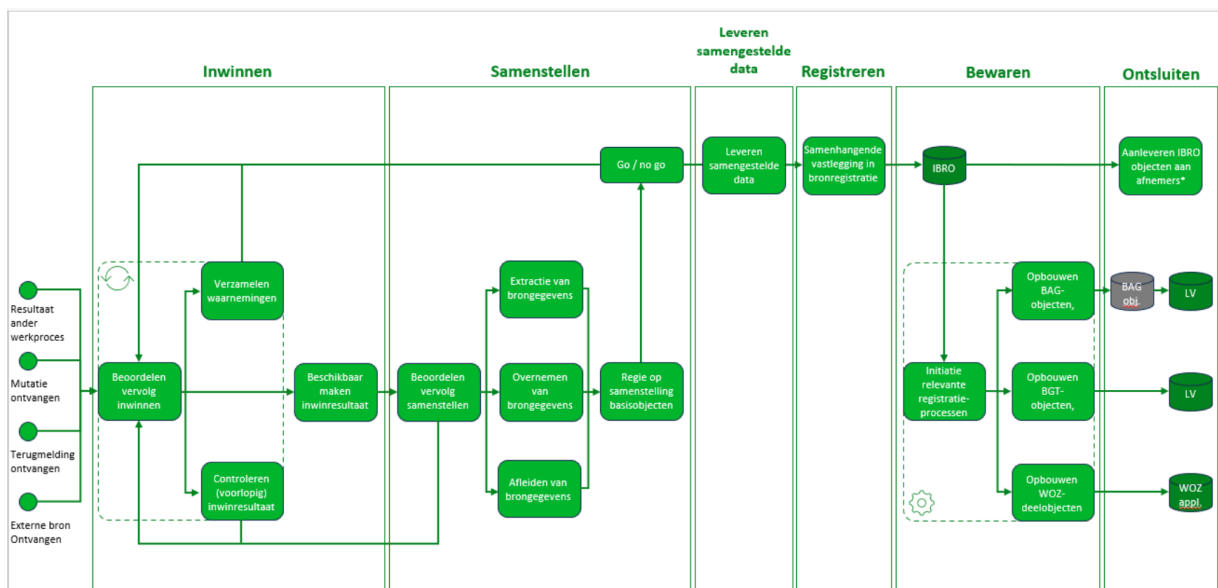
Resultaat: een duidelijk **keuzedocument portaal & regiekamer**, met de gewenste mate van digitalisering en regie.

2.3 Vertaal de visie naar concrete doelen

- Formuleer **3–5 concrete doelstellingen**, bijvoorbeeld:
 - "Binnen één jaar werken alle medewerkers in het portaal met roltoewijzing."
 - "De datakwaliteit van BAG/BGT stijgt naar 98% binnen 18 maanden."
 - We reduceren de doorlooptijd van mutaties door efficiëntere manier van werken
- Maak de doelen SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden).
- Koppel aan elk doel een **eigenaarschap**: wie bewaakt dit?

2.4 Verken impact en randvoorwaarden

- Breng in kaart wat de invoering van IBRO vraagt op:
 - Mensniveau (rollen, opleiding, draagvlak inclusief wat mensen motiveert)
 - Procesniveau (werkstromen, samenwerking, taken)
 - Technisch niveau (portaal, regiekamer, koppelingen met BAG/BGT/WOZ-systemen)
 - Identificeer belemmeringen of afhankelijkheden (bijv. lopende aanbesteding, personeelskrapte).



2.5 Stel het IBRO-doelen- en koersdocument op

- Werk de uitkomsten van de visiesessie en keuzes uit in één kort document:
 - De visie op IBRO binnen de gemeente
 - De gekozen mate van automatisering
 - De concrete doelen en uitgangspunten
 - De prioriteiten voor de eerste implementatiefase
- Laat het document **goedkeuren door het MT of afdelingshoofd**.
- Communiceer het helder naar het team (bijv. in een teambijeenkomst of via intranet).

Keuzen

| Werkwijze | Digitalisering (Portaal/ Regiekamer) | Scope (registraties/ innovaties) | Ambitie (kwaliteit/ doorlooptijd) | Eigenaarschap & governance |
|------------------------|---------------------------------------|--|---|--|
| ZM(G)GW of alternatief | Analoog / Semi-automatisch / Volledig | BAG, BGT, WOZ (IBRO) of extra zoals BRK, BRO, 3D, AI (gefaseerd of direct) | Bijv. 98% datakwaliteit; -30% doorlooptijd (18 mnd) | Proceseigenaar, MT/afdelingsmanager, teammanager |

Hulpmiddelen

- **IBRO-doelenkaart** – [keuze kaart](#)
- **Keuzetabel portaal & regiekamer** – om variant te kiezen (analoog / semi / volledig automatisch).
- **Format "IBRO-koersdocument"** – kant-en-klaar sjabloon voor vastlegging van resultaten.
- **Praatplaat ZMGGW** – ter ondersteuning van discussies over werkvormen.

Resultaat

- Een duidelijk **koersdocument** waarin visie, doelen en keuzes zijn vastgelegd.
- Draagvlak bij management en medewerkers, doordat iedereen heeft meegedacht.

- Een solide richting voor **stap 3 (Vertaal koersdocument naar rollen en verantwoordelijkheden)**.
- Een vertrekpunt om de technische en organisatorische inrichting van het portaal en de regiekamer vorm te geven.

Wanneer is deze stap afgerond?

1. Het koersdocument is vastgesteld door MT of afdelingshoofd
2. De keuzes zijn gecommuniceerd naar het team

Actiehouders:

Afdelingsmanager/MT (besluitvorming) met eventueel hulp van

1. (Team)manager (voorbereiding en sessie),
2. Inhoudelijke expertise Geo-informatie
3. HR;
4. Communicatie (formats, interne communicatie) en
5. Functioneel beheer/IT (technische haalbaarheid).



Stap 3 – Vertaal koersdocument naar concrete rollen

Maak IBRO-rollen tastbaar en toets ze in een rolgerichte pilot.

Het toekomstbeeld wordt concreet wanneer duidelijk is hoe het werk verdeeld wordt. Door de IBRO-rollen te vertalen naar de praktijk ontstaat helderheid in taken, verantwoordelijkheden en samenwerking – een noodzakelijke basis voor een effectieve werkwijze.

Waarom deze stap?

Rollen geven houvast: ze verdelen werk, maken samenwerking zichtbaar en leggen mandaat vast. Door ze te toetsen in een pilot verzamel je vroegtijdig feedback en voorkom je dat ‘papieren’ rollen niet werken in de praktijk.

Daarnaast is er bij veel medewerkers een behoefte aan helderheid over “met wie ze praten”. Dat betekent dat rolprofielen niet alleen beschrijven wát iemand doet, maar ook welk mandaat iemand heeft, hoe beslissingen worden genomen en hoe rollen met elkaar samenwerken. Door dit expliciet te maken ontstaat rust, minder twijfel en meer vertrouwen in het proces.

Beschrijf de betekenis van de vier IBRO-rollen binnen jouw organisatie in de praktijk. Welke taken vallen onder de verantwoordelijkheid van de objectregistrator? Waar liggen de grenzen van de rol van de kwaliteitscoördinator?

Door deze rollen gezamenlijk te definiëren, wordt duidelijk hoe processen over verschillende registraties heen met elkaar verbonden zijn. Dit inzicht vormt een brug tussen de huidige werkwijze en de gewenste toekomstige situatie.

Daarnaast is het belangrijk om te toetsen of deze invulling aansluit bij het strategisch personeelsbeleid. Of dit uiteindelijk leidt tot een reorganisatie, hangt af van de wijze waarop individuele gemeenten of samenwerkingsverbanden dit vormgeven. Dit aspect valt buiten de scope van dit document.

De vier IBRO-rollen concreet maken voor jouw organisatie en direct oefenen in een pilot, zodat medewerkers vroegtijdig ervaring opdoen en feedback geven voor verdere uitwerking.

Doel

Het concreet maken van de vier IBRO-rollen binnen de eigen organisatie én het verzamelen van eerste praktijkervaring via een gerichte rolpilot. Zo ontstaat een realistisch en gedragen rolbeeld dat aansluit bij de gekozen koers.

Wat deze stap oplevert?

De organisatie weet:

- Hoe de rollen eruitzien in de praktijk (taken, verantwoordelijkheden, mandaat).
- Hoe samenwerking over registraties heen werkt.
- Welke knelpunten en leerbehoeften zichtbaar worden in de pilot.
- Of er al dan niet een reorganisatie voor moet plaatsvinden is afhankelijk van de eigen organisatie

De rolpilot toetst niet het IBRO-rollenmodel zelf, maar de toepasbaarheid ervan in de dagelijkse praktijk.

Acties:

- Werk rolprofielen uit (stap 2): beschrijf taken, competenties en mandaat per rol (Objectregistrator, Kwaliteitscoördinator, Objectregisseur, Geodata-engineer).
- Stel een pilotteam samen en kies een beperkte scope (bijv. één wijk of registratiecluster).
- Definieer leerdoelen en succescriteria (bijv. datakwaliteit, doorlooptijd, samenwerking).
- Organiseer een kick-off en leg randvoorwaarden vast (tijd, tooling, ondersteuning).
- Voer het proces uit in het portaal/regiekamer en monitor voortgang.
- Plan evaluaties (stand-ups, demo's, retro's) en documenteer leerpunten.
- Gebruik resultaten voor aanscherping van rolprofielen en processen in stap 4 en 5.

Hulpmiddelen

- Sjabloon rolprofiel IBRO (zie document [HR profiel](#))
- Evaluatieformat (eigen format gebruiken)
- Mandaat/ ondermandaat register (eigen format gebruiken)

Resultaat

Een compleet rolkader en een afgeronde pilot waarin medewerkers ervaring hebben opgedaan en feedback is verzameld.

Wanneer is deze stap afgerond?

1. Een rolpilot is uitgevoerd
2. Leerpunten zijn vastgelegd en gedeeld

Actiehouder:

(Team)manager (voorbereiding en sessie) met inzet van:

1. HR;
2. Communicatie (formats, interne communicatie) en
3. Functioneel beheer/IT (technische haalbaarheid).



Stap 4 – Koppel mensen aan rollen

Maak de rolverdeling concreet en zet ieders ontwikkelpad uit.

Goede rolverdeling ontstaat door te kijken naar talenten, werkervaring en ontwikkelpotentieel. Door medewerkers gericht te koppelen aan de IBRO-rollen ontstaat duidelijkheid en eigenaarschap, terwijl ruimte blijft om stap voor stap te groeien.

Waarom deze stap?

Van 'rollen op papier' naar dagelijks gedrag: door medewerkers aan rollen te koppelen ontstaat duidelijkheid en eigenaarschap. Ontwikkelpannen zorgen dat iedereen naar de gewenste rol kan groeien.

Het ontwikkelen van nieuwe verantwoordelijkheden in de IBRO-rollen kost tijd en vraagt om een realistische inzet van middelen: medewerkers hebben ruimte nodig om te oefenen, hun rol eigen te maken en vertrouwen op te bouwen. Deze groeiperiode moet organisatorisch én financieel worden gefaciliteerd.

Doel

Medewerkers verbinden aan de IBRO-rollen op basis van hun huidige taken, competenties en ontwikkelpotentieel. Dit zorgt voor duidelijkheid en geeft richting aan persoonlijke groei. Het gaat niet om functiewijzigingen, maar om het toewijzen van verantwoordelijkheden binnen het IBRO-model.

Wat deze stap oplevert

- Een overzicht van welke medewerker welke rol(len) vervult.
- Inzicht in ontwikkelbehoeften en mogelijke rolcombinaties.
- Een plan voor begeleiding en training waar nodig.

Acties

4.1 Analyseer de nulmeting en rolprofielen

Gebruik de resultaten uit stap 1 (takenmatrix, persona's) en stap 3 (rolbeschrijvingen) om een eerste match te maken tussen medewerkers en rollen.

4.2 Voer gesprekken met medewerkers

Besprek met iedere medewerker:

- Welke rol(len) passen bij hun huidige taken en ambities?
- Waar zien zij kansen of zorgen?
- Welke ondersteuning hebben ze nodig om te groeien?

4.3 Maak een voorlopige roltoewijzing

Leg per medewerker vast:

- Primaire rol
- Eventuele secundaire rol
- Ontwikkelpunten (bijv. technische skills, proceskennis, samenwerking).

Omdat medewerkers in kleinere teams soms meerdere rollen vervullen, is het belangrijk om verantwoordelijkheden procesmatig gescheiden te houden. Een medewerker mag bijvoorbeeld nooit eigen mutaties verwerken én vervolgens zelf valideren. Dit sluit aan bij de behoefte aan helderheid die in veel gemeenten leeft: duidelijke taakgrenzen voorkomen rolverwarring en waarborgen de kwaliteit.

Verduidelijking

Borging van verantwoordelijkheden in de praktijk. Bij het koppelen van medewerkers aan rollen is een scherpe scheiding van verantwoordelijkheden essentieel, zeker in kleinere teams waar rollen vaak gecombineerd worden. We hanteren hierbij het principe van 'mandaat op activiteit'. Dit betekent dat, ook als één medewerker meerdere rollen vervult, de uitvoering en de controle strikt gescheiden blijven in het proces. Een medewerker mag bijvoorbeeld nooit de eigen mutaties (als Objectregistrator) finaal valideren of goedkeuren (als Kwaliteitscoördinator). Door deze procesmatige knip en het instellen van een onafhankelijke escalatielijn naar de Objectregisseur, borgen we de objectiviteit en kwaliteit. Zo blijft de integriteit van de gegevens gewaarborgd, ongeacht de omvang van het team.

4.4 Stel een ontwikkelplan op

Voor medewerkers die nog niet volledig klaar zijn voor hun rol:

- Bepaal leerdoelen (bijv. training FME voor Geodata-engineer, procesregie voor Objectregisseur).
- Plan coaching, workshops of buddy-systemen.

4.5 Communiceer helder naar het team

Maak inzichtelijk hoe de rolverdeling eruitziet en benadruk dat dit een groeipad is, geen harde functiewijziging. Gebruik een visuele rolkaart per team.

Hulpmiddelen

- IBRO-rolprofielen (sjabloon)
- Takenmatrix uit stap 1
- Gespreksleidraad voor roltoewijzing
- Ontwikkelplan-sjabloon
- Rolkaart (visuele weergave van wie welke rol vervult)

Resultaat

- Een gedragen overzicht van roltoewijzing binnen het team.
- Duidelijke ontwikkelafspraken per medewerker.
- Basis voor stap 5 (Ontwikkel competenties en samenwerking).

Het gaat niet om functieherziening, maar om rolontwikkeling: medewerkers leren nieuwe verantwoordelijkheden nemen binnen hun bestaande context.

Wanneer is deze stap afgerond?

1. Roltoewijzing is besproken en vastgelegd
2. Ontwikkelplannen zijn opgesteld

Actiehouders:

(Team)manager (voorbereiding en sessie) met eventueel inzet van:

1. HR en Communicatie (formats, interne communicatie) en
2. Functioneel beheer/IT (technische haalbaarheid).



Stap 5 – Begeleid de verandering vanuit de mens

Creëer veiligheid, energie en begrip voor verschillende veranderstijlen

Verandering raakt mensen. Het veranderen van gedrag en routines kost tijd: waar techniek relatief snel kan worden aangepast, leren mensen stap voor stap nieuwe manieren van werken. Dit vraagt een bewuste investering in tijd, aandacht en middelen. Door deze tijdsinvestering expliciet te erkennen — inclusief de benodigde capaciteit in uren en dus financiële ruimte, ontstaat rust, realistische verwachtingen en meer draagvlak in het team.

Persona's als hulpmiddel, niet als label. Het werken met persona's is bedoeld om de dialoog over verandering te faciliteren, niet om medewerkers in een hokje te plaatsen. In de praktijk is niemand honderd procent één karakter; afhankelijk van de situatie of de werkdruk kan iemand zich de ene dag herkennen in de stabiliteit van Ellen en de andere dag in de kritische blik van Bram. Het doel van deze profielen is om taal te geven aan behoeften. In plaats van te focussen op 'wie iemand is', gebruiken we de persona's om te bespreken wat iemand op dat moment nodig heeft om de overgang naar IBRO succesvol te maken. Dit voorkomt stigmatisering en creëer een veilige omgeving waarin de verschillende krachten binnen het team optimaal worden benut zonder dat dit leidt tot vaste labels.

Waarom deze stap?

Verandering raakt mensen. Door drijfveren, emoties en werkstijlen serieus te nemen, vergroot je draagvlak en verklein je weerstand. Dat versnelt de implementatie en verbetert samenwerking.

Veel medewerkers geven bovendien aan dat zij vooral helderheid zoeken: hoe werkt het straks, wat wordt er van mij verwacht en hoe werken we met elkaar samen? Door dit expliciet te adresseren in gesprekken en workshops, ontstaat meer rust en vertrouwen. Het helpt om misverstanden te voorkomen en maakt dat medewerkers zich gesteund voelen tijdens de verandering.

Doel

Zorgen dat medewerkers zich gezien en gehoord voelen tijdens de overgang naar IBRO. Door aandacht te geven aan emoties, drijfveren en werkstijlen, vergroot je draagvlak en verklein je weerstand. Het gaat om het creëren van een veilige omgeving waarin verschillen worden benut.

Wat deze stap oplevert

- Begrip voor verschillende veranderstijlen binnen het team.
- Een cultuur waarin medewerkers open praten over zorgen en kansen.
- Concrete interventies om motivatie en betrokkenheid te versterken.

Acties

5.1 Verdieping van de zes karakters

Gebruik de persona's Ellen, Jasper, Noor, Bram, Sanne en Mila om herkenbare veranderstijlen zichtbaar te maken en ga met elkaar gesprekken aan. Leg uit dat deze geen labels zijn, maar hulpmiddelen om gedrag en behoeften te bespreken.

5.2 Organiseer een teamdialoog

Plan een workshop waarin medewerkers:

- Hun eigen voorkeuren herkennen (bijv. via een korte quiz of kaartenset).
- Bespreken wat hen energie geeft en wat hen onzeker maakt.
- Samen bedenken hoe ze elkaar kunnen ondersteunen.

5.3 Creëer een veranderkompas

Leg per karakter vast:

- Wat deze medewerker brengt (bijv. stabiliteit, innovatie).
- Wat hij/zij nodig heeft (bijv. kaders, inspiratie). Gebruik dit als leidraad voor communicatie en begeleiding.

5.4 Pas communicatie en begeleiding aan

- Voor Ellen: bied duidelijke kaders en bevestiging.
- Voor Jasper: benadruk teamgevoel en successen.
- Voor Noor: geef praktische voorbeelden en tijd om te wennen.
- Voor Bram: betrek hem vroeg bij kwaliteitsvraagstukken.
- Voor Sanne: geef ruimte voor ideeën, maar borg structuur.
- Voor Mila: bied duidelijke verwachtingen en vaste kaders, en geef stap-voor-stap houvast

5.5 Monitor emoties en energie

Gebruik korte check-ins (bijv. "Hoe zit je erbij?") en houd signalen van stress of weerstand in de gaten. Zet indien nodig extra coaching of buddy-systemen in.

Hulpmiddelen

- Persona-kaarten (Ellen, Jasper, Noor, Bram, Mila en Sanne).
- Workshopformat "Veranderstijlen herkennen".
- Veranderkompas-sjabloon.
- Gespreksleidraad voor leidinggevenden.

Resultaat

- Een team dat elkaar beter begrijpt en ondersteunt.
- Minder weerstand en meer energie voor de verandering.
- Een stevige basis voor stap 6 (Ontwikkel competenties en samenwerking).

Iedere verandering roept iets anders op bij mensen. Waar de één energie krijgt van vernieuwing, voelt de ander onzekerheid. Daarom helpt het om met herkenbare **karakters** te werken die laten zien hoe verschillend medewerkers op verandering reageren.

| Karakter | Kern | Wat ze brengt | Wat ze nodig heeft |
|---------------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Ellen – de Behoedzame | Zorgvuldig en loyaal | Kwaliteit, stabiliteit | Duidelijke kaders en bevestiging |
| Jasper – de Enthousiaste | Energiek en sociaal | Draagvlak en teamgevoel | Structuur en richting |
| Noor – de Realist | Nuchter en praktisch | Realisme en haalbaarheid | Tijd om te wennen en voorbeelden |

| | | | |
|--------------------------------|--|---|--|
| Bram – de Kritische | Analytisch en precies | Kwaliteitsbewaking | Vroegtijdige betrokkenheid |
| Sanne – de vernieuwende | Creatief en toekomstgericht | Innovatie | Ruimte om te experimenteren |
| Mila – de afwachtende | Afwachtende, betrouwbare uitvoerder; rustig, taakgericht | Consistente uitvoering, stabiliteit in processen, weinig ruis | Expliciete verwachtingen, duidelijke startpunten, vaste aanspreekpunt(en) en concrete definities van “voldoende” |

Door deze karakters te gebruiken in workshops of teamgesprekken, krijgen medewerkers taal om over hun eigen veranderstijl te praten. Zo ontstaat begrip voor elkaars drijfveren en weerstand — en dat maakt samenwerken veel makkelijker.

Wanneer is deze stap afgerond?

1. Teamdialoog is gevoerd
2. Begeleidingsafspraken zijn gemaakt

Actiehouder:

Afdelingsmanager/MT (besluitvorming)



Stap 6 – Investeer in leren en ontwikkelen

Bouw leerlijnen per rol en maak ontwikkeling onderdeel van het werk

Nieuwe rollen vragen om nieuwe kennis en vaardigheden. Door gericht te investeren in leren en ontwikkelen, versterken medewerkers hun vakmanschap én het team als geheel. Ontwikkeling wordt zo een continu onderdeel van het werk.

Waarom deze stap?

De overgang naar IBRO betekent voor veel medewerkers dat hun werk verandert: andere taken, meer ketenbewustzijn en soms nieuwe technische vaardigheden. Om die verandering duurzaam te maken, is het nodig te investeren in leren. Dit helpt om onzekerheid te verminderen, samenwerking te versterken en de kwaliteit van gegevens omhoog te brengen. Medewerkers geven bovendien aan dat zij vooral behoefte hebben aan praktische oefening: leren door te doen, in herkenbare situaties, met kleine en overzichtelijke stappen. Door dat expliciet een plek te geven in de leerlijnen, sluit leren aan bij de realiteit van het werk en wordt de drempel om nieuwe dingen te proberen kleiner.

Doel

Zorgen dat medewerkers beschikken over de kennis en vaardigheden die nodig zijn om hun IBRO-rol goed uit te voeren. Leren is geen eenmalige actie, maar een doorlopend proces dat technische expertise, procesinzicht en samenwerking combineert.

Wat deze stap oplevert

- Leerlijnen per IBRO-rol, afgestemd op taken en verantwoordelijkheden.
- Een mix van formeel leren (trainingen) en informeel leren (coaching, intervisie).
- Een cultuur waarin ontwikkeling vanzelfsprekend is.

Acties

6.1 Bepaal leerdoelen per rol

- **Objectregistrator:** kennis van BAG/BGT/BRO-processen, mutatieverwerking, gebruik van portaal.
- **Kwaliteitscoördinator:** kwaliteitsanalyses, validatieregels, procesbewaking.
- **Objectregisseur:** ketenregie, communicatie, leiderschapsvaardigheden.
- **Geodata-engineer:** Automatisering, scripting (FME, Python), data-integratie.

6.2 Ontwikkel leerlijnen

Combineer:

- Technische trainingen (bijv. FME, GIS-tools, IBRO-portaal).
- Procesmodules (zaakgericht werken, kwaliteitsmanagement).
- Soft skills (samenwerking, verandermanagement, regievaardigheden).

6.3 Organiseer blended learning

- Formele opleidingen via externe aanbieders of interne academie.
- Coaching on-the-job door ervaren collega's.
- Intervisie en kennisdeling in communities of practice.

6.4 Maak leren onderdeel van het werk

- Plan leeractiviteiten in werkroosters.
- Gebruik pilots (zie stap 3) als oefenmomenten.
- Beloon en erken inzet voor ontwikkeling.

6.5 Monitor voortgang en effect

- Houd bij wie welke training volgt.
- Meet impact op datakwaliteit, doorlooptijd en samenwerking.
- Pas leerlijnen aan op basis van feedback.

Hulpmiddelen

- Leerlijn-sjablonen per rol.
- Overzicht van trainingsaanbieders (intern/extern).
- Intervisieformat.
- Dashboard voor leerprogressie.

Resultaat

- Medewerkers zijn toegerust voor hun IBRO-rol.
- Continu leren versterkt kwaliteit en samenwerking.
- Basis voor stap 7 (Implementeer proces en techniek).

Wanneer is deze stap afgerond?

1. Leerlijnen zijn vastgesteld
2. Eerste trainingen en leeractiviteiten zijn gestart

Actiehouders:

Afdelingsmanager/MT (besluitvorming) met advies van

1. (Team)manager (voorbereiding en sessie) en
2. Functioneel beheer/IT (technische haalbaarheid).



Stap 7 – Oefen en experimenteer

Test het volledige proces in portaal/regiekamer en leer wat werkt

Veranderen leer je niet aan een tekentafel. Door te experimenteren in een gecontroleerde omgeving ontdekken teams wat werkt en wat nog aandacht nodig heeft. Deze fase is essentieel voor vertrouwen en realistisch verbeteren wat een continu proces is.

Waarom deze stap?

De procespilot brengt mensen, proces en techniek samen in een realistische setting. Je ontdekt knelpunten vroegtijdig en bouwt vertrouwen op voordat je breed uitrolt. Start met een pilot of proeftuin waarin een klein team volgens de nieuwe werkwijze werkt. Laat hen het proces draaien met het **concept** van het portaal en de regiekamer in gedachten, en evalueer wat goed gaat en waar het wringt. Een pilot is niet bedoeld om perfect te zijn, maar om te leren en aan te passen. In deze fase ligt de focus op het verzamelen, afstemmen en integreren van informatie, nog niet op de digitale implementatie zelf. Zo bouw je stap voor stap vertrouwen op in de nieuwe aanpak."

Uitleg:

- *met het concept van het portaal en de regiekamer in gedachten:* Dit benadrukt dat ze nog niet daadwerkelijk met de digitale tools werken, maar de principes ervan toepassen.
- *In deze fase ligt de focus op het verzamelen, afstemmen en integreren van informatie, nog niet op de digitale implementatie zelf:* Dit maakt duidelijk dat de pilot zich eerst richt op de processen en de samenwerking, voordat de technologie wordt ingezet.

Pilots zijn expliciet leeromgevingen. Fouten worden gezien als leerpunten, niet als kwaliteitsincidenten.

Veel medewerkers geven aan dat zij vooral willen ervaren hoe de samenwerking er straks uitziet – minder "alles omgooien", meer "anders samenwerken". Door in deze stap expliciet aandacht te geven aan die onderlinge afstemming ontstaat een gezamenlijke manier van werken waarin rollen elkaar logisch aanvullen.

Doel

Ervaringen opdoen met de **volledige IBRO-werkwijze** in een gecontroleerde omgeving. Deze pilot bouwt voort op de rolgerichte pilot uit Stap 3, maar gaat verder: het testen van het complete proces in het portaal en de regiekamer, inclusief samenwerking, tooling en mutatiestromen. Het doel is niet perfectie, maar leren en verbeteren.

Relatie met Stap 3

De pilot in **Stap 3** was bedoeld om **rollen en verantwoordelijkheden** te verkennen en feedback te verzamelen. Medewerkers konden oefenen met hun nieuwe IBRO-rol en aangeven wat werkte en wat niet.

De pilot in **Stap 7** richt zich op het **end-to-end proces**:

- Hoe werken de rollen samen in de praktijk?

- Hoe loopt de datastroom door het portaal en de regiekamer?
- Waar zitten technische of organisatorische knelpunten?

Kortom:

- **Stap 3 = leren over mensen en rollen**
- **Stap 7 = leren over proces, techniek én samenwerking in de praktijk**

De inzichten uit Stap 3 vormen input voor Stap 7. Zo bouw je stap voor stap vertrouwen op in de nieuwe aanpak.

Wat deze stap oplevert

- Praktische inzichten in wat werkt en wat niet in het volledige IBRO-proces.
- Draagvlak en vertrouwen bij medewerkers door ervaring in de praktijk.
- Concrete verbeterpunten voor processen, tooling en samenwerking.

Wanneer is deze stap afgerond?

1. Minimaal één end-to-end proces is doorlopen
2. Verbeterpunten zijn vastgelegd

Acties

7.1 Kies een beperkte scope

Selecteer een klein team en een duidelijk afgebakend gebied of registratiecluster (bijv. één wijk of een specifieke mutatiestroom).

7.2 Definieer doelen en kaders

- Wat wil je leren in deze pilot?
- Welke succescriteria hanteer je (bijv. doorlooptijd, datakwaliteit, samenwerking)?
- Hoe lang duurt de pilot en welke middelen zijn beschikbaar?

7.3 Geef het team regie

Laat het pilotteam zelf invulling geven aan de werkwijze binnen de afgesproken kaders. Stimuleer eigenaarschap en creativiteit.

7.4 Organiseer regelmatige toetsmomenten

Plan stand-ups, demo's en retrospectives om voortgang en leerpunten te bespreken. Gebruik deze momenten ook om kennis te toetsen en te verdiepen.

7.5 Zorg voor ondersteuning en communicatie

- Richt duidelijke communicatiekanalen in (bijv. Teams, intranet).
- Zorg voor snelle toegang tot technische en procesondersteuning.

7.6 Vier successen en deel lessen

Documenteer wat goed gaat en wat beter kan. Deel deze inzichten breed binnen de organisatie om draagvlak te vergroten.

Resultaat

Een afgeronde procespilot met concrete leerpunten en verbeterde processen/rolverdeling op basis van praktijkervaring. Basis voor opschaling en borging in stap 8.

Do's en don'ts:

Do's:

- Geef mensen de ruimte om te experimenteren en fouten te maken — leren is het hoofddoel.
- Geef het team/functionaris de regie over *hoe* zij de transitie naar de IBRO-rol vormgeven; bepaal *wél* het einddoel samen.
- Bouw regelmatige toets momenten in (stand-ups, demo's, retrospectives) om te bepalen waar je staat. Maar ook toets over je geleerde kennis helpt
- Zorg voor duidelijke communicatiekanalen en snelle toegang tot ondersteuning (technisch en proces).
- Start met een beperkte scope en breid gefaseerd uit op basis van leerpunten (Maak iedere stap zo klein mogelijk, zodat iedereen meekan. kleine successen motiveren en vooral in het begin is dat superbelangrijk).
- Vier kleine successen en deel geleerde lessen breed binnen de organisatie.

Don'ts:

- Ervan uitgaan dat de omvorming volledig parallel kan lopen aan het reguliere werk — zonder ruimte te creëren voor leren en experimenteren, loop je vast.
- Hanteer niet voor iedereen exact dezelfde aanpak: rekening houden met verschillen in ervaring en leercurve is essentieel.
- Verwacht geen directe perfectie; probeer processen niet te 'bevrozen' bij de eerste tegenwind.
- Verander niet te veel variabelen tegelijk (tooling, scope, rollen) — maak één verandering per iteratie inzichtelijk.
- Negeer geen feedback van de werkvloer; oplossingen moeten praktisch uitvoerbaar zijn.

Actiehouder

Projectleider (aangesteld door afdelingsmanager)



Stap 8 – Eindevaluatie, vieren en borgen

Leg afspraken en rollen definitief vast en organiseer continu verbeteren

Pas wanneer processen, rollen en samenwerking zijn geborgd, wordt de verandering duurzaam. Door afspraken te verankeren én successen te vieren, ontwikkelt de organisatie een stevig fundament voor continu verbeteren.

Waarom deze stap?

Zonder borging versnippert het werk en valt men terug in oude patronen. Door afspraken, eigenaarschap en ritme vast te leggen, blijft kwaliteit stijgen en samenwerking stevig. Veel medewerkers geven aan dat het essentieel is dat de gemeente na de pilot helder blijft sturen op eigenaarschap en mandaat. Zeker wanneer bepaalde taken bij externe partijen zijn belegd, helpt het om expliciet te bevestigen dat de eindverantwoordelijkheid altijd bij de gemeente ligt. Dit voorkomt terugval en vergroot de grip op kwaliteit en samenwerking.

Doel

Gebruik de lessen uit de pilot om processen aan te scherpen, leg afspraken en rolverdelingen definitief vast en borg deze in beleid, systemen en overlegstructuren. Vier successen om energie vast te houden.

Wat levert het op:

- geactualiseerde processen en werkinstructies;
- formeel geborgde rollen en mandaat; werkende governance en
- overlegstructuur (periodieke regiekamer-sessies, community of practice).

Aanpak

Evalueer met team en management de pilotresultaten, vertaal leerpunten naar definitieve procesaanpassingen en werk instructies en rolbeschrijvingen bij. Leg eigenaarschap vast (proceseigenaar, data-eigenaar) en borg dit in portaal/regiekamer-configuratie. Spreek monitoring af (kwaliteit, doorlooptijd, klantimpact) en organiseer continu verbeteren (PDCA, verbeterbord, retrospectives). Vier zichtbare successen als afsluiting van de pilotfase en start van reguliere uitvoering.

Resultaat

Een geborgde IBRO-werkwijze met duidelijke rolverdeling en governance, en een lerende organisatie die structureel verbetert.

Wanneer is deze stap afgerond?

1. Afspraken zijn vastgelegd
2. Resultaten zijn geëvalueerd en gedeeld. Overdracht is uitgevoerd

Actiehouders

Afdelingsmanager/MT (besluitvorming)

Tot slot

Het succes van IBRO zit niet in de techniek, maar in de menselijke verbinding tussen rollen. De objectregistrator die precies weet wat hij doet, de kwaliteitscoördinator die het overzicht houdt, de regisseur die de lijnen uitzet en de engineer die de data laat stromen — samen vormen zij het hart van een moderne, datagedreven gemeente.

Bijlage 1 – Bestuurlijke samenvatting – IBRO voor gemeenten

Gemeenten staan voor grote maatschappelijke opgaven in de fysieke leefomgeving, zoals woningbouw, energietransitie, klimaatadaptatie, bereikbaarheid en leefbaarheid. Deze opgaven vragen om betrouwbare, samenhangende en actuele gegevens over objecten, gebieden en gebruiksfuncties. Hoe deze gegevens zijn georganiseerd verschilt per gemeente: sommige taken worden intern uitgevoerd, andere zijn (deels) belegd bij samenwerkingsverbanden of belastingsamenwerkingen. Ongeacht deze inrichting is goed gegevensbeheer een randvoorwaarde voor effectief beleid, uitvoering en verantwoording.

IBRO (Integrale Bronregistratie Objecten) biedt een werkwijze waarmee gemeenten hun gegevensbeheer zo kunnen inrichten dat het beter aansluit op maatschappelijke opgaven en op datagedreven werken. IBRO richt zich niet primair op techniek, maar op het expliciteren van verantwoordelijkheden, het verbinden van processen over registraties en organisaties heen, en het versterken van bestuurlijke grip op datakwaliteit, continuïteit en samenwerking. Daarmee ontstaat een stevig fundament voor beleidsvorming, uitvoering, toezicht en dienstverlening.

De kern van IBRO is werken met vier samenhangende rollen: de Objectregistrator, de Kwaliteitscoördinator, de Objectregisseur en de Geodata-engineer. Deze rollen zijn geen nieuwe functies, maar aanduidingen van verantwoordelijkheden binnen bestaande functies en samenwerkingsafspraken. In kleine gemeenten en samenwerkingsverbanden kunnen meerdere rollen door één persoon of partij worden vervuld. Door deze rollen expliciet te maken, ontstaat meer helderheid over wie waarvoor verantwoordelijk is, waar regie ligt en hoe kwaliteit wordt geborgd, ook over organisatiegrenzen heen.

Steeds meer gemeenten geven daarbij aan dat landelijke herkenbaarheid en uniformiteit wenselijk is. IBRO helpt om een gemeenschappelijke taal en werkwijze te creëren, waardoor samenwerking over gemeentegrenzen heen eenvoudiger wordt en personeel beter uitwisselbaar is. Dit versterkt niet alleen de kwaliteit van gegevens, maar ook de continuïteit en stabiliteit van het gegevensbeheer.

De invoering van IBRO vraagt geen reorganisatie, maar wel tijd, aandacht en bestuurlijke steun. Medewerkers moeten ruimte krijgen om nieuwe verantwoordelijkheden te leren, routines los te laten en samen te oefenen. Deze verandering vindt niet plaats in weken, maar in maanden. Dat vraagt realistische verwachtingen en voldoende ruimte in capaciteit en middelen om leren, pilots en tijdelijke dubbeling mogelijk te maken. Juist door deze tijdsinvestering expliciet te maken, ontstaat rust, eigenaarschap en duurzaam draagvlak.

De implementatie verloopt stapsgewijs. Gemeenten starten met inzicht in de huidige werkwijze en het bepalen van een gezamenlijke koers: waarom wordt deze stap gezet, wat wil men bereiken en hoe sluit dit aan op de lokale context en ambitie. Vervolgens worden de rollen geconcretiseerd, medewerkers gekoppeld aan verantwoordelijkheden en wordt geïnvesteerd in leren en ontwikkeling. In een procespilot wordt de nieuwe werkwijze geoefend in de praktijk, waarna afspraken, rollen en governance worden geborgd in de organisatie. Zo ontstaat een duurzame, lerende werkwijze die meegroeit met maatschappelijke opgaven, regionale samenwerking en technologische ontwikkelingen.

Voor kleine gemeenten is een lichte implementatie passend. Niet elke stap hoeft even zwaar te worden uitgevoerd. Door klein te beginnen, te leren in het werk en rollen te combineren, kan IBRO op een schaalbare manier worden toegepast zonder de organisatie te overvragen. Ook wanneer taken deels zijn uitbesteed, biedt IBRO een kader om verantwoordelijkheden, regie en kwaliteit expliciet te maken in de samenwerking.

IBRO draagt bij aan beter onderbouwd beleid, effectievere uitvoering en transparantere verantwoording. Door samenhang te brengen in gegevensbeheer wordt het mogelijk om gericht te sturen op maatschappelijke doelen, sneller in te spelen op ontwikkelingen en datagedreven te werken vanuit betrouwbare informatie. Daarmee vormt IBRO een robuust fundament voor een toekomstgerichte, wendbare en bestuurbare gemeentelijke organisatie.

Bijlage 2 – IBRO-light voor kleine gemeenten

Kleine gemeenten werken vaak met compacte teams, beperkte capaciteit en in veel gevallen uitbestede taken zoals BAG of WOZ. Daardoor is een volledige uitvoering van de achtstappen-aanvliegroute niet altijd haalbaar. De **lightversie van IBRO** zorgt ervoor dat kleine gemeenten tóch de werkwijze invoeren, maar dan in een schaal en tempo die past bij hun realiteit. Alle stappen worden gevolgd, maar in een ingekorte vorm.

Wat kleine gemeenten níet doen ten opzichte van de volledige aanpak

In de lightversie worden enkele onderdelen bewust verkleind of overgeslagen. Zo wordt in stap 1 (Inventarisatie) geen uitgebreide organisatiebrede nulmeting uitgevoerd, maar slechts een compacte inventarisatie van taken, overdrachten en mandaten. In stap 2 (Koersbepaling) worden niet meerdere visiesessies gehouden, maar één korte, gerichte bijeenkomst. Stap 3 (Rolprofielen uitwerken) wordt niet gevolgd door een volledige rolpilot, maar door een korte proefperiode. Tijdens stap 6 (Leren en ontwikkelen) worden geen volledige leerlijnen of trainingsprogramma's ingericht — leren gebeurt vooral in het werk. In stap 7 (Procespilot) wordt geen end-to-end pilot gedaan, maar een mini-pilot op één mutatiestroom. En in stap 8 (Borging) worden geen uitgebreide procesbeschrijvingen of governance-documenten opgesteld, maar een beknopte set afspraken van één tot twee pagina's.

Hoe de lightversie de acht stappen "klein en haalbaar" maakt

Stap 1 – Inventariseer waar je nu staat

De lightversie volstaat met één gesprek per medewerker, een vereenvoudigde takenmatrix en een globale schets van overdrachten en mandaten. Dit levert voldoende inzicht om verder te gaan zonder uitgebreide analyses.

Stap 2 – Bepaal richting en doelen

De volledige aanpak bevat meerdere sessies, maar kleine gemeenten beperken zich tot één compacte werksessie waarin de aanleiding, scope en gewenste mate van digitalisering worden vastgesteld. Het koersdocument beslaat hoogstens één pagina.

Stap 3 – Vertaal koersdocument naar concrete rollen

In plaats van een volledige, uitgewerkte rolpilot wordt een "proefweek" gehanteerd. Een klein team werkt een korte periode volgens de nieuwe rolverdeling. Feedback uit deze week is voldoende om de rolprofielen aan te scherpen.

Stap 4 – Koppel mensen aan rollen

De teamleider voert één kort gesprek met elke medewerker om te bepalen welke rol(len) passen. De nadruk ligt op duidelijkheid en op het bewaken van procesmatige scheiding tussen uitvoering en controle, ook wanneer medewerkers meerdere rollen combineren.

Stap 5 – Begeleid de verandering vanuit de mens

In kleine teams volstaat één gezamenlijke sessie waarin werkstijlen, verwachtingen en ondersteuningsbehoeften worden besproken. De persona's helpen om verschillen bespreekbaar te maken zonder formele trajecten.

Stap 6 – Investeer in leren en ontwikkelen

Er worden geen uitgebreide leerlijnen ingericht. Medewerkers leren vooral door te doen: korte instructies, meekijken met collega's en praktijkoefeningen tijdens de pilot. Alleen waar echt nodig wordt een korte training gevolgd.

Stap 7 – Oefen en experimenteer

Kleine gemeenten kiezen voor een mini-pilot: één mutatiestroom of één klein procesgebied wordt een paar weken op de IBRO-manier doorlopen. Dit levert relevante inzichten op zonder dat een volledig end-to-end proces hoeft te worden getest.

Stap 8 – Eindevaluatie, vieren en borgen

In plaats van uitgebreide documentatie wordt borging vastgelegd op één tot twee pagina's. Hierin staat wie welke rol vervult, hoe overdracht en mandaat lopen, hoe escalatie werkt en welk vast overlegmoment wordt gebruikt om continu te verbeteren.

De kern van de lichtversie

Kleine gemeenten doorlopen dezelfde acht stappen als grotere gemeenten, maar op een manier die past bij hun schaal: compacter, minder formeel, meer praktijkgericht en met zoveel mogelijk leren in het werk. Hierdoor ontstaat een werkbare en toekomstbestendige IBRO-werkwijze, zonder dat de organisatie wordt overvraagd of processen onnodig zwaar worden ingericht.