



DIGITALE DIENSTVERLENING

BIJ HOOGHEEMRAADSCHAP DE STICHTSE RIJNLANDEN

Bestuursvoorstel

Onderwerp:

Onderzoek digitale dienstverlening

Beslispunten:

1. Kennis te nemen van de resultaten van het onderzoek van de Rekenkamer met betrekking tot de digitale dienstverlening bij HDSR.
2. In te stemmen met de drie aanbevelingen van het rapport, te weten:
 - Geef het Dagelijks Bestuur opdracht om een klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren.
 - Bespreek uw rol van het Algemeen Bestuur rondom de digitalisering van dienstverlening.
 - Vraag het Dagelijks Bestuur om aan te sturen op een uitvoerings- en investeringsplan.
3. Het Dagelijks Bestuur op te dragen over een jaar de voortgang van de uitvoering van de aanbevelingen aan het Algemeen Bestuur te rapporteren.

Aanleiding voor het onderzoek:

De dienstverlening naar de inwoners van een waterschap wordt digitaal. Naast het fysieke loket in het kantoor van het waterschap worden social media en digitale interactieve loketten steeds vaker ingezet om de dienstverlening te optimaliseren. Ook de implementatie van de nieuwe Omgevingswet heeft gevolgen voor de wijze waarop de dienstverlening wordt ingericht.

Naar aanleiding van een rekenkameronderzoek (Digitale dienstverlening gepeild) in 2014 heeft HDSR in 2015 een visie op e-dienstverlening opgesteld en heeft ze de afgelopen jaren geïnvesteerd in de digitalisering van haar dienstverlening.

Een aantal fracties in het algemeen bestuur heeft bij de toenmalige rekenkamercommissie de behoefte kenbaar gemaakt om inzicht te krijgen in de ontwikkeling, omvang en kwaliteit van de digitale dienstverlening. Met het oog op toekomstige ontwikkelingen (zoals in de nieuwe Omgevingswet), en ook vanuit de wens om als waterschap voor diverse klanten passende, laagdrempelige en gebruiksvriendelijke dienstverlening te leveren ligt de focus van de fracties vooral bij wat de ervaringen van inwoners en ondernemers met digitale dienstverlening van het waterschap zijn (inclusief de minder digitaal- en taalvaardige inwoners), welke wensen ze hebben en of deze worden betrokken bij de doorontwikkeling van digitale dienstverlening?

Doel van dit onderzoeksvoorstel:

Dit rekenkameronderzoek wil inzicht bieden aan het Algemeen Bestuur waar HDSR staat op het gebied van digitale dienstverlening en of er eventuele verbeterpunten zijn. Het onderzoek naar de digitale dienstverlening biedt daarom inzicht in de doeltreffendheid van de digitale dienstverlening; worden inwoners en bedrijven snel en eenvoudig geholpen.

Het onderzoek richt zich op:

- De ontwikkeling, omvang en kwaliteit van de digitale dienstverlening.

- De mening van inwoners en ondernemers over de digitale dienstverlening.

Conclusies:

Het beleid van HDSR ten aanzien van digitale dienstverlening is met name gericht op het voldoen aan landelijke wet- en regelgeving en de uitgangspunten van de Unie van Waterschappen uit de zogeheten 'Baseline op orde'. Hiermee voorziet HDSR in een basis en heeft verder zelf nauwelijks hogere ambities gesteld.

De doelen die voortvloeien uit de 'Baseline op orde' zijn gerealiseerd, met uitzondering van de eisen ten aanzien van informatiebeveiliging (zie onderstaande punt 3). Daarnaast zijn er nog twee punten voor verdere doorontwikkeling van de digitale dienstverlening (zie onderstaande punten 1 en 2).

1. Het voldoen aan wet- en regelgeving is het minimale wat de samenleving mag verwachten. De behoeften en verwachtingen van gebruikers staan daarmee echter nog niet centraal.
2. Het Algemeen Bestuur wordt nog niet in staat gesteld om (politieke) keuzes te maken over het ambitieniveau van HDSR en is daarmee meer volgend dan proactief in zijn kader stellende en controlerende rol.
3. HDSR voldoet nog niet aan de ambities en eisen ten aanzien van informatiebeveiliging. Dat is een zwaarwegend punt want het kan het vertrouwen van inwoners en bedrijven in HDSR, en de overheid in het algemeen, schaden.

Aanbevelingen:

- Aanbeveling 1: Geef het Dagelijks Bestuur opdracht om een klanttevredenheidsonderzoek te ontwikkelen en uit te voeren en de resultaten te bespreken met het Algemeen Bestuur.
- Aanbeveling 2: Bespreek uw rol en de gewenste positie van het Algemeen Bestuur rondom de digitalisering van dienstverlening. Betrek bij het gesprek een drietal kernvragen:
- Wat voor dienstverlener wil HDSR zijn en welke maatschappelijke waarden met digitale dienstverlening zouden dan moeten worden gecreëerd?
 - Hoe kunnen daarbij evalueerbare doelen worden gesteld?
 - Hoe kunnen we zien in welke mate deze doelen worden gerealiseerd?
- Aanbeveling 3: Vraag het Dagelijks Bestuur om zo snel als mogelijk aan te sturen op een uitvoerings- en investeringsplan om de informatiebeveiliging op het gewenste niveau te brengen.

Participatie:

Het Dagelijks Bestuur heeft op 15 februari 2024 een reactie gegeven op het rapport. Deze reactie is hieronder weergegeven.

Geachte commissie,

Ons college heeft uw bevindingen, conclusies en aanbevelingen over onze digitale dienstverlening met belangstelling gelezen. Wij zijn verheugd met uw conclusie dat de doelen voor digitale dienstverlening die voortvloeien uit de 'Baseline op orde' voor het grootste deel zijn gerealiseerd. Wij gaan met de aanbevelingen aan de slag om de digitale dienstverlening van HDSR nog verder te verbeteren.

Conclusies

In het rapport trekt u de volgende conclusies:

Kernconclusie

Het beleid van HSDR ten aanzien van digitale dienstverlening is met name gericht op het voldoen aan landelijke wet- en regelgeving en de uitgangspunten van de Unie van Waterschappen uit de zogeheten 'Baseline op orde'. Hiermee voorziet HSDR in een basis en heeft verder zelf nauwelijks hogere ambities gesteld. De doelen die voortvloeien uit de 'Baseline op orde' zijn gerealiseerd, met uitzondering van de eisen ten aanzien van informatiebeveiliging.

Deelconclusies:

- 1. Het voldoen aan wet- en regelgeving is het minimale wat de samenleving mag verwachten. De behoeften en verwachtingen van gebruikers staan daarmee echter nog niet centraal.*
- 2. Het Algemeen Bestuur wordt nog niet in staat gesteld om (politieke) keuzes te maken over het ambitieniveau van HSDR en is daarmee meer volgend dan proactief in zijn kaderstellende en controlerende rol.*
- 3. HSDR voldoet nog niet aan de ambities en eisen ten aanzien van informatiebeveiliging. Dat is een zwaarwegend punt want het kan het vertrouwen van inwoners en bedrijven in HSDR, en de overheid in het algemeen, schaden.*

Wij delen uw conclusies. Op de punten 1 en 3 wordt reeds een versnelling beoogd. Zo is de organisatie versterkt om effectief te groeien in volwassenheidsniveau en daardoor ook beter te scoren bij de audit op de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO).

Aanbevelingen

In het rapport geeft u volgende aanbevelingen:

- 1. Geef het Dagelijks Bestuur opdracht om een klanttevredenheidsonderzoek op de digitale dienstverlening te ontwikkelen, het onderzoek uit te voeren en de resultaten te bespreken met het Algemeen Bestuur.*
- 2. Bespreek uw rol en de gewenste positie van het Algemeen Bestuur rondom de digitalisering van dienstverlening. Betrek bij het gesprek de kernvragen:*
 - Wat voor dienstverlener wil HSDR zijn en welke maatschappelijke waarden met digitale dienstverlening moeten worden gecreëerd?*
 - Welke evalueerbare doelen kunnen worden gesteld?*
 - Hoe kunnen we zien in welke mate deze doelen worden gerealiseerd?*
- 3. Vraag het Dagelijks Bestuur om zo snel als mogelijk aan te sturen op een uitvoerings- en investeringsplan om de informatiebeveiliging op het gewenste niveau te brengen.*

Wij geven graag met u opvolging aan deze aanbevelingen. Enkele zaken:

- Ad 1. Onze afdeling communicatie is druk bezig met de ontwikkeling van een strategie om klanttevredenheid optimaal te kunnen meten. Met betrekking tot de wijze en de frequentie van bijvoorbeeld een brede online enquête onder inwoners en bedrijven zullen we nog nader advies inwinnen, ook hoe en hoe vaak andere waterschappen dit uitvoeren. Wij willen voorkomen dat burgers en bedrijven te vaak om een mening wordt gevraagd, waardoor wij weinig respons genereren.*
- Ad 2. In lijn met de aanbevelingen zetten wij ons graag in voor de betrokkenheid van het Algemeen Bestuur bij de kwaliteit en de ontwikkeling van digitale dienstverlening. We geven hier in 2024 een meer structurele vorm aan met de (door)start van het programma Digitale Dienstverlening, ingebed in het bredere kader van Digitale Transformatie binnen HSDR. Dit wordt op dit moment verder uitgewerkt.*
- Ad 3. Wij nemen uw suggestie over en gaan op korte termijn een themabijeenkomst met het Algemeen Bestuur organiseren over de digitale transformatie waarbij ook specifiek aandacht voor informatiebeveiliging is. We kunnen dan van gedachten wisselen over waar we nu staan in relatie tot de ambitie van het college om in deze bestuursperiode minimaal naar volwassenheidsniveau 3 te groeien.*

Een deel van de conclusies en aanbevelingen krijgt vanaf 1 januari 2024 een nieuwe dimensie door de invoering van de Omgevingswet en met name het Digitale Stelsel Omgevingswet (DSO). Het DSO noodzaakt samenwerking tussen overheden onderling én aanvragers in één digitale werkruimte bij gecombineerde aanvragen. De samenwerkingsfunctionaliteit in het DSO en in het

Nawoord van de Rekenkamer:

De Rekenkamer bedankt het Dagelijks Bestuur voor de bestuurlijke reactie van 15 februari 2024 op het onderzoek naar de digitale dienstverlening. De Rekenkamer constateert tot haar genoegen dat het Dagelijks *Zaaksysteem van HDSR verzorgt zo een groot deel van de digitale afhandeling van aanvragen, meldingen en klachten.*

Wij gaan graag met uw conclusies en aanbevelingen aan het werk om met behulp van digitale dienstverlening van meerwaarde te zijn voor onze burgers en bedrijven.

Bestuur de conclusies en aanbevelingen onderschrijft en dat ze aangeeft dat de organisatie de komende tijd hier een verdere uitwerking aan gaat geven.

Communicatie:

Na behandeling van het rekenkameronderzoek in het AB wordt het onderzoeksrapport gepubliceerd op de website van HDSR (onder de pagina van de Rekenkamer).

Het onderzoek is bekostigd uit het budget dat voor de Rekenkamer beschikbaar is.

Houten, 14 maart 2024



Han Looijen
Voorzitter Rekenkamer HDSR



Koos Kappert
Secretaris Rekenkamer HDSR

Bijlagen bij dit bestuursvoorstel:

Info Graphic
Eindrapport onderzoek digitale dienstverlening HDSR

Welke diensten zijn digitaal beschikbaar?

beschikbaar?

1. Bezwaar tegen een besluit
2. Wettelijke klacht indienen.
3. Handhavingsverzoek.
4. Melding lozing afvalwater
5. Zienswijze indienen
6. Subsidieverzoek behandelen
7. Aanvragen vergunning
8. Verplichte melding activiteiten
9. Verzoek kwijtschelding belasting
10. Bezwaar waterschapsbelasting



Bedrijven zijn zeer tevreden over de kwaliteit van de digitale dienstverlening. Zij vinden de kwaliteit uitstekend boven die van ander waterschappen. Wel hebben zij tips voor verdere verbetering.



Inwoners zien de gemeente in eerste instantie als de voordeur, dus het is even zoeken waar aan te kloppen voor wateraangelegenheden. Er zijn tevreden inwoners. Er zijn echter ook ontevreden inwoners, zeker wanneer na een melding van een overstroming geen contact wordt opgenomen.



Wensen en behoeften van gebruikers raken uit beeld.



HDSR is er druk mee om alles 'onder de motorkap' goed te regelen. Buiten de motorkap valt er echter nog veel te leren van inwoners en bedrijven.



Rekenkamer



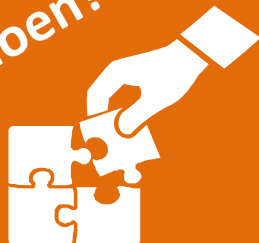
Onderzoek naar digitale dienstverlening



Is de digitale dienstverlening veilig?

Het lukt HDSR nog niet om het ambitieniveau ten aanzien van informatiebeveiliging te behalen. Er is nog werk te verzetten.

Wat nog te doen?



Stel wensen en behoeften van inwoners en bedrijven meer centraal. Voer hiertoe klanttevredenheidsonderzoeken uit.

Heb als Algemeen Bestuur ook aandacht voor de digitale dienstverlening en stel daarbij vooral de te creëren maatschappelijke waarden vast: wat moet het opleveren voor de samenleving?

Maak een investerings- en uitvoeringsplan en voer dit zo snel als mogelijk uit om het ambitieniveau ten aanzien van informatiebeveiliging te realiseren.



> EINDRAPPORT

Digitale dienstverlening

Een onderzoek van de rekenkamercommissie
Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden naar de digitale
dienstverlening.



HOOGHEEMRAADSCHAP
DE STICHTSE
RIJNLANDEN

Leeswijzer

Het voorliggende rapport bestaat uit twee delen en bijlagen.

Deel 1 De kern	Deel 1 kan eigenstandig gelezen worden en is voor de lezer die snel de kern van het onderzoek tot zich wil nemen. Het bevat de inleiding, de conclusies en aanbevelingen en een korte beantwoording van de deelvragen. <ul style="list-style-type: none">• In het hoofdstuk 'conclusies' worden lessen getrokken uit het onderzoek, de centrale vraag 1 van het onderzoek wordt beantwoord.• In het hoofdstuk 'aanbevelingen' worden aanbevelingen gedaan voor de verdere ontwikkeling van digitale dienstverlening.• In het hoofdstuk 'korte beantwoording deelvragen' worden alle onderliggende deelvragen kort beantwoord.
Deel 2 De bevindingen	Deel 2 is voor de lezer die meer details tot zich wil nemen. Het bevat een uitgebreide beantwoording en onderbouwing van alle deelvragen uit deel 1.
Bijlage	De respondenten- en bronnenlijst

Colofon

PARTNERS+PRÖPPER

Deze rapportage is opgesteld in opdracht van de rekenkamercommissie Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden. De rapportage geeft zicht op de doeltreffendheid van digitale dienstverlening en de lessen die daaruit getrokken kunnen worden.

De rapportage is opgesteld door drie onderzoekers van het bestuurskundig onderzoeks- en adviesbureau Partners+Pröpper: Ing. Peter Struik MBA, Drs. Nicoline Jansen en Hilda Sietsema.

Noordwijk, 29 november 2023

Inhoudsopgave

De kern	4
1 Inleiding.....	5
2 Doel- en vraagstelling	7
3 Conclusies.....	9
4 Aanbevelingen.....	10
5 Korte beantwoording van de deelvragen	11
De bevindingen	20
1 Ambities en het beleid	21
1.1 Landelijke ambities en ontwikkelingen	21
1.2 De ambities en het beleid van de Unie van Waterschappen	23
1.3 De ambities en het beleid van HDSR ten aanzien van digitale dienstverlening.....	24
2 Uitvoering en resultaten.....	25
2.1 Het huidige aanbod van digitale producten door HDSR	25
2.2 Stand van zaken van de ontwikkelagenda digitalisering dienstverlening	26
2.3 Monitoring van de kwaliteit van de dienstverlening	29
2.4 Organisatieontwikkeling	31
3 De resultaten	33
3.1 Ervaringen van inwoners en bedrijven	33
3.2 De realisatie van maatschappelijke doelen.....	36
4 De rol van het algemeen bestuur	37
Bijlage 1 Respondenten- en bronnenlijst.....	39

1

De kern

1 Inleiding

Aanleiding voor het onderzoek

Dienstverlening aan inwoners en bedrijven is een belangrijke taak van overheden. Zij investeren dan ook in de dienstverlening door voortdurend te verbeteren en aan te sluiten op ontwikkelingen in de samenleving. Dit is ook voor Hoogheemraadschap Stichtse Rijnlanden (HDSR) het geval. Vanwege het belang van goede dienstverlening voor inwoners en bedrijven heeft de rekenkamercommissie HDSR hier onderzoek naar gedaan. Er is gekozen om het onderzoek specifiek te richten op digitale dienstverlening. Dit vanwege de voortgaande digitalisering van overheden en de samenleving als geheel. Het voorliggende rapport bevat de conclusies, aanbevelingen en bevindingen van het onderzoek.

Reikwijdte van het onderzoek

Binnen HDSR kunnen twee vormen van dienstverlening worden onderscheiden. De eerste vorm richt zich op het publiek algemeen belang: het sturen op de waterveiligheid, waterpeilen en de waterkwaliteit. Bij de tweede vorm is er sprake van een transactie tussen HDSR en een individuele natuurlijke- of rechtspersoon. Deze wil dan 'iets' van het waterschap of het waterschap wil 'iets' van een persoon. Denk aan een aanvraag voor een watervergunning, een melding van wateroverlast of laag waterpeil, inning van gelden et cetera. Deze laatste vorm noemen we 'transactionele dienstverlening'. Het voorliggende onderzoek richt zich enkel op deze laatste en specifiek op de digitale vorm daarvan.

Landelijke ambities

Overheden werken al lange tijd aan de verbetering van dienstverlening aan inwoners en bedrijven en doen dit steeds meer vanuit een

'Bedrijven en burgers kunnen uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen, zoals het aanvragen van een vergunning, digitaal afhandelen.'
mei 2013, visiebrief digitale overheid 2017 van minister Plasterk

landelijke visie. Hiertoe is als eerste stap eind 2008 het 'Nationaal Uitvoeringsprogramma Betere Dienstverlening en e-Overheid' (I-NUP) opgestart. Dit programma was erop gericht dat gemeenten als toegangspoort tot de gehele overheid fungeren. In mei 2013 onderstreept minister Plasterk met de 'Visiebrief digitale overheid 2017' nogmaals het toekomstbeeld, zie het bovenstaande kader.

De ambities uit het I-NUP zijn al weer enige tijd geleden geformuleerd, maar zijn nog steeds actueel en worden gaandeweg steeds verder vertaald. Bijvoorbeeld naar de landelijke Digitale Agenda 2020, de Overheidsbrede Visie Dienstverlening 2020 en het Pamflet Dienstverlening 2025 van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). De VNG biedt vanuit de landelijke ambities ondersteuning en producten en heeft daarbij de landelijke uitgangspunten vertaald naar vijf leidende principes¹:

- 1 We bedienen inwoners en ondernemers zo goed als mogelijk op het kanaal dat zij kiezen, vanuit het principe 'online waar het kan en persoonlijk waar het moet'.
- 2 We bieden toegankelijke en begrijpelijke dienstverlening, zodat iedereen eenvoudig zaken met ons kan doen.
- 3 We werken zichtbaar samen met onze ketenpartners en medeoverheden, zodat inwoners en ondernemers integrale dienstverlening ervaren.
- 4 We maken gebruik van landelijke standaarden en oplossingen, waardoor onze dienstverlening eenduidiger, veiliger en goedkoper wordt.

¹ Bron: Position Paper VNG, 2018

- 5 We maken gebruik van nieuwe technologische mogelijkheden, zodat wij passende, proactieve dienstverlening kunnen bieden aan onze inwoners en ondernemers.

Inmiddels heeft de regering ook een specifiek coördinerend bewindspersoon die zich richt op het onderwerp digitalisering: Alexandra Van Huffelen, staatssecretaris Koninkrijksrelaties en Digitalisering (demissionair vanaf augustus 2023). Zij presenteerde in november 2022 een werkagenda voor een veilige, inclusieve en kansrijke digitale samenleving. De 'digitale overheid' is onderdeel van deze werkagenda. De werkagenda gaat uit van '**Waardengedreven digitalisering**'. Dat betekent dat de mens, de samenleving en publieke waarden centraal staan.

De Unie van Waterschappen volgt de bovenstaande landelijke ambities en heeft ook zelf een aantal ambities in april 2021 vastgesteld in het document 'Baseline op orde'.² Op hoofdlijnen moet vanaf 2022 een aantal zaken van waterschappen op orde zijn: de digitale dienstverlening, de organisatie en samenwerking, de informatie en de informatiebeveiliging en privacy.

² Bron: Unie van Waterschappen, Baseline op orde, april 2021

2 Doel- en vraagstelling

Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is inzicht te geven in het beleid van HDSR ten aanzien van digitale dienstverlening, de doeltreffendheid van de uitvoering van dat beleid en of er eventuele verbeterpunten zijn. Het onderzoek dient in het bijzonder inzicht te geven in:

- > De mening van inwoners en bedrijven over de omvang en kwaliteit van de digitale dienstverlening;
- > De kwaliteit en ontwikkeling van de digitale dienstverlening.

Centrale vraagstelling

Wat is het beleid en de huidige stand van zaken met betrekking tot de digitale dienstverlening, in termen van ontwikkeling, omvang en kwaliteit bij HDSR en hoe wordt hier bezien vanuit inwoners en bedrijven in de praktijk uitvoering aan gegeven?

- 1 Wat is het beleid en de huidige stand van zaken met betrekking tot de digitale dienstverlening, en wat zijn eventuele verbeterpunten voor de verdere ontwikkeling van de digitale dienstverlening?
- 2 Wat zijn aanbevelingen voor eventuele verbeterpunten?

Deelvragen

Ambities en beleid

- 1 Wat is het beleid van HDSR ten aanzien van digitale dienstverlening?
- 2 Hoe is het beleid tot stand gekomen en wie zijn daarbij betrokken?
- 3 Welke maatschappelijke doelen zijn daarbij gesteld:
 - > Wat moet digitale dienstverlening opleveren voor inwoners en bedrijven?
 - > Is het beleid voldoende specifiek en inclusief met oog voor verschillende gebruikers zoals inwoners, bedrijven maar ook niet of minder digitaal vaardigen?
 - > Zijn de doelen voor verschillende gebruikers evalueerbaar geformuleerd, onder andere met hulp van beleids- en prestatie-indicatoren?
- 4 In welke mate sluit het beleid van HDSR aan op de landelijke richtlijnen ten aanzien van digitale dienstverlening?

Uitvoering

- 5 Welke digitale producten biedt HDSR aan en in welke mate wordt hier gebruik van gemaakt?
- 6 Wordt de kwaliteit van dienstverlening (tussentijds) gemonitord en geëvalueerd?
- 7 In welke mate worden inwoners en bedrijven bereikt met digitale dienstverlening?
 - > Welke acties/maatregelen onderneemt HDSR om het daadwerkelijke gebruik van de digitale dienstverlening door inwoners en bedrijven te verhogen en/of te richten?
 - > Hoe gaat het waterschap daarbij om met minder digitaal vaardige en taalvaardige mensen?

Resultaten

- 8 Wat vinden inwoners en bedrijven van de digitale dienstverlening van HDSR, zowel qua aanbod van producten en diensten als het gebruikersgemak?

- > Wat zijn de wensen van inwoners en bedrijven op het gebied van digitale dienstverlening?
 - > In welke mate komen de wensen van inwoners en bedrijven overeen met het aanbod en de kwaliteit van de digitale dienstverlening?
- 9 Zijn de beoogde beleidsdoelen van HDSR gehaald en wat zijn verklarende factoren voor het wel of niet behalen van deze doelen?

Rol van het algemeen bestuur

- 10 Hoe is het algemeen bestuur betrokken bij de totstandkoming van en besluitvorming over het beleid van HDSR op het terrein van digitale dienstverlening?
- 11 Hoe wordt het algemeen bestuur in positie gebracht door het dagelijks bestuur om zijn controlerende rol uit te kunnen oefenen en is het algemeen bestuur hiermee in staat om te kunnen (bij)sturen?

3 Conclusies

In dit hoofdstuk wordt de centrale vraag 1 beantwoord en worden lessen getrokken uit het onderzoek.

Centrale vraag 1

Wat is het beleid en de huidige stand van zaken met betrekking tot de digitale dienstverlening, en wat zijn eventuele verbeterpunten voor de verdere ontwikkeling van de digitale dienstverlening?

Kernconclusie

Het beleid van HDSR ten aanzien van digitale dienstverlening is met name gericht op het voldoen aan landelijke wet- en regelgeving en de uitgangspunten van de Unie van Waterschappen uit de zogeheten 'Baseline op orde'. Hiermee voorziet HDSR in een basis en heeft verder zelf nauwelijks hogere ambities gesteld.

De doelen die voortvloeien uit de 'Baseline op orde' zijn gerealiseerd, met uitzondering van de eisen ten aanzien van informatiebeveiliging (zie onderstaande punt 3). Daarnaast zijn er nog twee punten voor verdere doorontwikkeling van de digitale dienstverlening (zie onderstaande punten 1 en 2).

- 1 Het voldoen aan wet- en regelgeving is het minimale wat de samenleving mag verwachten. De behoeften en verwachtingen van gebruikers staan daarmee echter nog niet centraal.
- 2 Het Algemeen Bestuur wordt nog niet in staat gesteld om (politieke) keuzes te maken over het ambitieniveau van HDSR en is daarmee meer volgend dan proactief in zijn kaderstellend en controlerende rol.
- 3 HDSR voldoet nog niet aan de ambities en eisen ten aanzien van informatiebeveiliging. Dat is een zwaarwegend punt want het kan het vertrouwen van inwoners en bedrijven in HDSR, en de overheid in het algemeen, schaden.

We werken de drie verbeterpunten in de onderstaande drie deelconclusies verder uit.

Deelconclusie 1: behoeften en verwachtingen van gebruikers staan nog niet centraal

Allereerst is het goed om te benadrukken dat uit gesprekken met bedrijven blijkt dat zij zeer tevreden zijn met de digitale dienstverlening van HDSR. Tegelijkertijd benoemen zij ook verbeterpunten. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met twee inwoners, een zeer tevreden en een zeer ontevreden inwoner. Hoewel dit een zeer beperkt aantal is kan ook hier van geleerd worden.

Voor de genoemde verbeterpunten door bedrijven, en de zeer ontevreden inwoner, verwijzen wij verder naar hoofdstuk 5 van dit deel 1 van het rapport. Belangrijker is namelijk dat HDSR geen structurele frequente onderzoeken uitvoert naar de tevredenheid en beleving van inwoners of bedrijven rondom de (digitale) dienstverlening en daar ook dan geen helder beeld over heeft. Daar liggen twee oorzaken aan ten grondslag:

- > De ontwikkeling van digitale dienstverlening is tot op heden voornamelijk ingegeven door landelijke wet- en regelgeving en door richtlijnen van de Unie van Waterschappen. Wet- en regelgeving sluit aan op het algemeen belang maar met alle goede bedoelingen niet direct aan op praktische behoeften en wensen van inwoners en bedrijven;
- > Er ligt tot op heden vooral veel accent op het 'onder de motorkap' alles goed te regelen. Er was namelijk de afgelopen jaren min of meer een 'lappendeken' ontstaan van applicaties en systemen. HDSR heeft de afgelopen jaren dan ook meer waarde gehecht aan digitale

dienstverlening überhaupt mogelijk te maken en te voldoen aan de ambities van de Unie van Waterschappen (Baseline op Orde);

- > HDSR richt zich qua transactionele dienstverlening op het zorg dragen voor een goede basis: een goede website, een helder aanbod van digitale producten en diensten, een goede informatie-voorziening et cetera. Een volgende stap 'het voortdurend verbeteren van de dienstverlening en daarbij als uitgangspunt behoeften en wensen van inwoners te nemen' is nog niet genomen. Voor deze stap is het nodig om meer van 'buiten naar binnen' te redeneren. Daar hoort het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek bij.

In de vastgestelde visie op e-dienstverlening uit 2015 stelt HDSR overigens wel dat de verwachtingen en initiatieven van inwoners en bedrijven het uitgangspunt zijn. Dit is echter verder niet uitgewerkt naar evalueerbare doelen, dat belangrijk is om een klanttevredenheidsonderzoek ook richting te kunnen geven.

Deelconclusie 2: het Algemeen Bestuur wordt nog niet in staat gesteld om (politieke) keuzes te maken over het ambitieniveau van HDSR en is daarmee meer volgend dan proactief kaderstellend en controlerend.

HDSR volgt de landelijke wet- en regelgeving en de 'Baseline op Orde' van de Unie van Waterschappen. Er worden verder door het Dagelijks Bestuur aan het Algemeen Bestuur geen wezenlijke (politieke) keuzevraagstukken voorgelegd rondom de digitale dienstverlening. Eigen ambities van HDSR komen niet op het kleed. Denk aan keuzes rondom welke maatschappelijke waarden voorop staan die worden nagestreefd met digitale dienstverlening. Welke maatschappelijke waarden willen we realiseren met de digitalisering van producten en diensten? Welke producten wel of niet te digitaliseren, welk niveau van digitalisering streven we na, welke doelgroepen hebben bijzondere aandacht nodig en welk niveau van serviceverlening willen we behalen?

Verder krijgt het Algemeen Bestuur, met de huidige opgenomen effectindicatoren in de bestuursverslagen, geen beeld van hoe inwoners en bedrijven de digitale dienstverlening ervaren. In dat opzicht is het algemeen bestuur ook niet in staat zijn controlerende rol in te vullen.

Deelconclusie 3: het niet voldoen aan de eisen ten aanzien van informatiebeveiliging is een zwaarwegend punt. Het kan het vertrouwen van inwoners en bedrijven in HDSR, en de overheid in het algemeen, schaden.

Aangedreven door de verdergaande digitalisering van de overheid, en de ontwikkelingen in de samenleving, is de dienstverlening naar inwoners en bedrijven in toenemende mate digitaal van aard geworden en dat zal alleen nog maar verder toenemen. Digitalisering van informatie heeft namelijk grote voordelen. Met inzet van ICT-systemen kan in no-time de juiste informatie op de juiste plek en op het juiste moment beschikbaar zijn. Het kan de overheid ook veel meer toegankelijk maken aangezien informatie makkelijk is te ontsluiten met een smartphone, tablet of laptop en communicatie over en weer snel, overal en altijd mogelijk is. Er zijn echter ook nadelen want het maakt de overheid ook kwetsbaar. Onbevoegde personen kunnen er ook misbruik van maken. Dat gebeurt ook in de praktijk en door allerlei incidenten is de aandacht voor informatiebeveiliging en privacy dan ook enorm toegenomen. Criminelen zullen daarbij nieuwe ontwikkelingen zoals kunstmatige intelligentie ook benutten.

Een enkel incident kan het vertrouwen in de overheid ernstig schaden en inwoners en bedrijven kunnen daar ook grote schade van ondervinden. Daarom is het belangrijk dat HDSR voldoet aan alle eisen die gesteld worden aan de beveiliging van informatie. Op dit moment is dat nog niet volledig het geval. We gaan hier vanwege de gevoeligheid van dit onderwerp verder niet op in en verwijzen naar de aanbevelingen op dit punt in het volgende hoofdstuk.

4 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de centrale vraag 2 beantwoord.

Centrale vraag 2

Wat zijn aanbevelingen voor eventuele verbeterpunten?

In lijn met de drie deelconclusies doen we drie aanbevelingen **aan het Algemeen Bestuur**.

Aanbeveling 1: geef het Dagelijks Bestuur opdracht om een klanttevredenheidsonderzoek te ontwikkelen en uit te voeren en de resultaten te bespreken met het Algemeen Bestuur.

Doe dit niet eenmalig maar borg dit structureel en richt daarbij op verschillende doelgroepen.

Bijvoorbeeld, zonder volledig te willen zijn, door:

- > Jaarlijks een brede online enquête onder inwoners en bedrijven;
- > Inrichten van een inwoners- en bedrijvenpanel waar ook frequent specifieke vragen aan kunnen worden voorgelegd, bijvoorbeeld door deze te betrekken bij de ontwikkeling of het testen van nieuwe digitale toepassingen;
- > Relatieopbouw met groepen die digitaal minder vaardig zijn;
- > Bij afname van een product of dienst stevast te vragen hoe de dienstverlening is ervaren en de antwoorden te registeren en regelmatig analyses hierop uit te voeren;

Het meten van tevredenheid van inwoners vraagt wellicht ook samenwerking met gemeenten. Uit dit onderzoek bleek namelijk dat inwoners bij vragen of meldingen niet direct denken aan het hoogheemraadschap maar zich in eerste instantie richten op de gemeente. De gemeente is voor hen de eerste toegang tot de overheid.

Aanbeveling 2: bespreek uw rol en de gewenste positie van het Algemeen Bestuur rondom de digitalisering van dienstverlening. Betrek bij het gesprek een drietal kernvragen (zie onderstaande toelichting).

Het creëren van maatschappelijke waarden is de kern waar het om draait bij dienstverlening: wat levert het op voor bedrijven en inwoners? Digitale dienstverlening heeft echter nog weinig politieke aandacht. Er worden ook nog geen substantiële politieke keuzevraagstukken voorgelegd aan het algemeen bestuur. Dat betekent echter niet dat het algemeen bestuur zijn kaderstellende en controlerende rol op een laag pitje kan zetten. Dienstverlening is immers een onderwerp waarbij er dagelijks direct contact is tussen bedrijven en inwoners. De beleving van dat contact bepaalt mede het beeld dat bedrijven en inwoners van HDSR hebben.

Scherp de aandacht voor digitale dienstverlening dan ook aan en vraag het dagelijks bestuur het onderwerp regelmatig op de agenda te zetten, vanuit een passende rol voor het algemeen bestuur. Dit laatste kan door het Algemeen Bestuur te richten op de volgende drie kernvragen:

- 1 Wat voor dienstverlener wil HDSR zijn en welke maatschappelijke waarden met digitale dienstverlening zouden dan moeten worden gecreëerd?

Bijvoorbeeld:

- > Zorgen digitale producten en diensten voor lagere kosten voor bedrijven, zetten we dat centraal in onze dienstverlening?
- > Zorgen digitale producten en diensten voor een hogere kwaliteit, zetten we dat centraal in onze dienstverlening?

- > Zorgen digitale producten en diensten dat we de klant beter kennen en maatwerk kunnen leveren, zetten we dat centraal in onze dienstverlening?
 - > Zorgen digitale producten en diensten voor meer innovatie waardoor we beter kunnen samenwerken met bedrijven en inwoners of bepaalde doelgroepen beter kunnen bereiken?
- 2 Hoe kunnen daarbij evalueerbare doelen worden gesteld?
 - 3 Hoe kunnen we zien in welke mate deze doelen worden gerealiseerd?

Vraag het Dagelijks Bestuur om inzichtelijk te maken wat de consequenties zijn voor een keuze van een bepaalde maatschappelijke waarde. Wat betekent dit voor de te digitaliseren producten en diensten en waarin moet dan worden geïnvesteerd?

Aanbeveling 3: vraag het Dagelijks Bestuur om zo snel als mogelijk aan te sturen op een uitvoerings- en investeringsplan om de informatiebeveiliging op het gewenste niveau te brengen.

Het Algemeen Bestuur heeft besloten, via een aangenomen motie, een tijdelijke commissie digitale transformatie in te stellen. Die moet zicht gaan houden op voor HDSR relevante ontwikkelingen op het terrein van digitale aangelegenheden en het Algemeen Bestuur gevraagd en ongevraagd van (politiek neutraal) advies voorzien op zaken betreffende de digitale transformatie en hierover periodiek aan het Algemeen Bestuur verslag uitbrengen.

Vraag deze commissie op korte termijn een structurele niet openbare vergadering in te richten met informatiebeveiliging als enig agendapunt. Deze kan dan met het Dagelijks Bestuur spreken over wat het huidige en gewenste niveau van informatiebeveiliging is en wat nodig is om het verschil te overbruggen. Om vervolgens het Dagelijks Bestuur te vragen hiertoe een uitvoerings- en investeringsplan voor te leggen aan de commissie.

5 Korte beantwoording van de deelvragen

In dit hoofdstuk worden de deelvragen kort beantwoord. Voor meer details zie verder deel 2 van dit rapport.

Deelvragen over ambities en beleid

- 1 Wat is het beleid van HDSR ten aanzien van digitale dienstverlening?
- 2 Hoe is het beleid tot stand gekomen en wie zijn daarbij betrokken?
- 3 Welke maatschappelijke doelen zijn daarbij gesteld:
 - > Wat moet digitale dienstverlening opleveren voor inwoners en bedrijven?
 - > Is het beleid voldoende specifiek en inclusief met oog voor verschillende gebruikers zoals inwoners, bedrijven maar ook niet of minder digitaal vaardigen?
 - > Zijn de doelen voor verschillende gebruikers evalueerbaar geformuleerd, onder andere met hulp van beleids- en prestatie-indicatoren?
- 4 In welke mate sluit het beleid van HDSR aan op landelijke richtlijnen ten aanzien van digitale dienstverlening?

Toegepaste normen

- Er is een door het algemeen bestuur vastgestelde visie en beleid op digitale dienstverlening.
- Beleidsdoelen zijn evalueerbaar geformuleerd en op het niveau van gewenste maatschappelijke effecten van de digitale dienstverlening.
- De behoeften en wensen van inwoners, bedrijven, minder digitaal- en taalvaardigen betrokken bij de beleidsvorming.
- Beleidsdoelen sluiten aan op landelijke uitgangspunten.

Beantwoording van de deelvragen: de kernbevindingen

- 1 In 2015 heeft het algemeen bestuur de 'Visie op e-dienstverlening' vastgesteld en in maart 2022 de beleidsnota 'Digitale Transformatie HDSR'. De visie en de beleidsnota vormen het beleid van HDSR ten aanzien van digitale dienstverlening. Het bevat vooral ambities en doelen op het niveau van de inrichting en uitvoering van de digitale dienstverlening. De doelen zijn evalueerbaar, zodat tussentijds kan worden gecontroleerd wat de stand van zaken is. Voor een overzicht van alle ambities en doelen zie tabellen in deel 2 paragrafen 1.2 en 1.2. Hieronder noemen we enkele voorbeelden:
 - > HDSR heeft een eigen website met een eigen webshop voor de transactionele dienstverlening. Op de website wordt de producten- en dienstcatalogus beschikbaar gesteld en digitaal toegankelijk gemaakt;
 - > Klanten kunnen zich met een digitale identificatie aanmelden en de voortgang en relevante informatie van hun aanvraag (zoals de aanvraag van een vergunning) inzien;
 - > De dienstverlening van HDSR is ook toegankelijk via het landelijke portalen zoals Overheid.nl en het Omgevingsloket Online.
- 2 Het beleid is tot stand gekomen in samenspel met de Unie van Waterschappen, waarbij de 'Baseline op orde' een belangrijk uitgangspunt is. Intern zijn, op basis van zelfanalyse, eigen ambities en doelen gesteld. Landelijke wet- en regelgeving en richtlijnen vormen een belangrijk uitgangspunt in het beleid.
- 3 In de visie op e-dienstverlening uit 2015 stelt HDSR dat de verwachtingen en initiatieven van inwoners en bedrijven het uitgangspunt zijn. Dit is verder niet uitgewerkt naar evalueerbare maatschappelijke doelen met oog op verwachtingen en behoeftes van verschillende gebruikers, zoals inwoners en bedrijven of niet of minder digitaal vaardigen.

In de bestuursrapportages wordt gerapporteerd met effectindicatoren zoals 'het waterschap is toegankelijk en transparant' en 'bieden van goede service'. Deze zijn verder niet voorzien van meetbare (service)normen. Wel wordt kwalitatief beschreven hoe HDSR deze effectindicatoren heeft ingevuld. Bijvoorbeeld: 'met de lancering van de nieuwe website is het zoekgemak voor de burger vergroot door meer prioriteit te geven aan de vragen die bezoekers van de website hebben'. Voor de inzet van sociale media zijn wel (service)normen gesteld en deze zijn op de website gepubliceerd: 'Wij reageren binnen één werkdag op vragen, opmerkingen of klachten die binnenkomen via ons Twitter-account'.

- 4 Het beleid van HDSR sluit aan op de ambitie van de Unie van Waterschappen, te weten de 'Baseline op orde'. Dit wordt beschouwd als het minimale ambitieniveau waar alle waterschappen aan moeten voldoen. Het sluit verder aan op alle landelijke wet- en regelgeving, zoals de Wet Digitale Overheid, de Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer, de Wet Elektronische Publicaties, de Digitaal Stelsel Omgevingswet, de Dienstenwet, de Baseline Informatiebeveiliging Overheden et cetera.

Deelvragen over de uitvoering

- 5 Welke digitale producten en diensten biedt HDSR aan en in welke mate wordt hier gebruik van gemaakt?
- 6 Wordt de kwaliteit van dienstverlening (tussentijds) gemonitord en geëvalueerd?
- 7 In welke mate worden inwoners en bedrijven bereikt met de digitale dienstverlening?
- > Welke acties/maatregelen onderneemt HDSR om het daadwerkelijke gebruik van de digitale dienstverlening door inwoners en bedrijven te verhogen en/of te richten?
 - > Hoe gaat het waterschap daarbij om met minder digitaal vaardige en taalvaardige mensen?

Toegepaste normen

- Het beleid ten aanzien van digitale dienstverlening is vertaald naar een uitvoeringsprogramma met zicht op: wel of niet beschikbare digitale producten en diensten, evalueerbare uitvoeringsdoelen, samenwerking met anderen investeringen, baten en lasten;
- Er zijn voldoende financiële en personele middelen gereserveerd om het uitvoeringsprogramma te realiseren en vernieuwingen in de digitale dienstverlening door te voeren;
- De (digitale) dienstverlening is op een inclusieve manier ingericht;
- Het gebruik en de kwaliteit van digitale producten en diensten wordt regelmatig getoetst;
- De (digitale) frontoffice is aangesloten op de achterliggende werkprocessen.

Beantwoording van de deelvragen: de kernbevindingen

- 5 Het beleid ten aanzien van digitale dienstverlening is met de nota 'Digitale Transformatie HDSR' vertaald naar een uitvoeringsprogramma. Hiermee is helder welke stappen HDSR neemt voor de verdere digitalisering en digitale dienstverlening. Digitale dienstverlening is een van de negen thema's van de digitale transformatie en hiervoor is momenteel nog een verdere uitwerking in een uitvoeringsplan in ontwikkeling. Er is de afgelopen jaren ook geïnvesteerd in de afdeling Informatisering & Automatisering (I&A). De personele capaciteit van de afdeling is vergroot en de afstemming tussen I&A en de bedrijfsprocessen is geïntensiveerd. De nota Digitale Transformatie heeft hier richting aan gegeven en was ook bedoeld om de gewenste ontwikkeling en benodigde personele capaciteit helder te krijgen.

In het kader van de 'Baseline op orde' heeft de Unie van Waterschappen afspraken gemaakt welke formele aanvragen en meldingen online kunnen worden ontvangen en afgehandeld.

Het gaat om veertien producten die op de website van waterschappen vindbaar zijn en online kunnen worden aangevraagd. De onderstaande tabel presenteert of deze door HDSR wel of nog niet digitaal worden aangeboden op de website. Wij zijn hierbij overigens strenger geweest dan het ambitieniveau van de Unie van Waterschappen. Deze stelt namelijk dat de mogelijkheid om via een e-mailadres met het waterschap communiceren al voldoende digitaal wordt beschouwd om aan de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer te voldoen. Wij beoordelen dit echter nog niet als een volwaardig digitaal product. Een aanvraag per e-mail, die vervolgens daarna geheel niet-digitaal afgehandeld moet worden, ligt qua digitalisering nog op het laagste ontwikkelniveau.

Om een digitaal product af te nemen via digitale identificatiemiddelen kunnen inwoners en bedrijven zich aanmelden op de website (DigiD, eHerkenning, eIDAS). De status van een afhandeling van een aanvraag is te raadplegen via een Persoonlijke Internetpagina (PIP), namelijk 'Mijn Stichtse Rijnlanden'. Deze is gekoppeld aan het zaaksysteem van HDSR.

Nr.	Product	Digitaal beschikbaar via de website
1	Bezwaar tegen een besluit	ja
2	Wettelijke klacht indienen (gedraging)	ja
3	Klacht aanbesteding	nee
4	Nadeelcompensatie	nee
5	Handhavingsverzoek	ja
6	Melding lozing afvalwater huishoudens	ja
7	Zienschijf indienen	ja
8	Subsidieverzoek behandelen	ja
9	Verzoek om (milieu)informatie: Woo-verzoek	nee
10	Verzoek om kwijtschelding waterschapsbelasting	Nee (noot)
11	Bezwaar tegen waterschapsbelasting	Nee (noot)
12	Rectificatie en aanvulling persoonsgegevens (AVG)	nee
13	Aanvraag vergunning	ja
14	Verplichte melding activiteiten	ja
<p>Noot: Niet via de website van HDSR digitaal beschikbaar. Er wordt verwezen naar de website van Bghu die voor het waterschap de waterschapsbelasting uitvoert. Daar is digitaal bezwaar maken en verzoeken tot kwijtschelding wel mogelijk.</p>		

Over de mate waarin de bovenstaande digitaal beschikbare producten gebruikt worden hebben we in dit onderzoek verder geen rapportages aangetroffen; daar kunnen we dan ook geen uitspraken over doen.

- 6 Er worden door HDSR nog geen structurele frequente onderzoeken uitgevoerd naar de tevredenheid en beleving van inwoners of bedrijven rondom de (digitale) dienstverlening. Er is wel de wens om dit te gaan doen. Het team Communicatie is van plan om nog dit jaar de mogelijkheden van structureel onderzoek naar gebruikerstevredenheid en –beleving te verkennen. Deze verkenning moet in beeld brengen hoe een dergelijk onderzoek eruit kan zien en wat daar dan voor nodig is. Óf en zo ja hoe en wanneer een dergelijk onderzoek zal worden uitgevoerd hangt af van nadere besluitvorming hierover.

Er zijn verschillende redenen waarom er tot op heden nog geen onderzoeken worden uitgevoerd naar de tevredenheid en beleving van inwoners en bedrijven over de (digitale) dienstverlening:

- > De ontwikkeling van digitale dienstverlening is tot op heden voornamelijk ingegeven door landelijke wet- en regelgeving en door richtlijnen van de Unie van Waterschappen;
- > Er ligt tot op heden veel accent op het 'onder de motorkap' alles goed te regelen. Er was namelijk de afgelopen jaren min of meer een 'lappendeken' ontstaan van applicaties en systemen; er is binnen HDSR behoefte aan meer samenhang met een centrale regie en architectuur. HDSR heeft de afgelopen jaren dan ook meer waarde gehecht aan (digitale) dienstverlening überhaupt mogelijk te maken en te voldoen aan de ambities van de Unie van Waterschappen (Baseline op Orde);
- > Het heeft ook te maken met het ontwikkelstadium van de organisatie. HDSR richt zich qua transactionele dienstverlening op het zorg dragen voor een goede basis: een goede website, een helder aanbod van digitale producten en diensten, een goede informatievoorziening et cetera. De volgende stap die HDSR voor ogen heeft is het voortdurend verbeteren van de dienstverlening. Voor deze stap is het nodig om meer van 'buiten naar binnen' te redeneren. Daar hoort het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek bij.

Wel worden intern de uitvoeringsprestaties van de dienstverleningsprocessen gemonitord. Denk bijvoorbeeld aan het binnen (wettelijk) gestelde termijn behandelen van een aanvraag, bezwaar et cetera. Dit zijn in feite (werk)procesrapportages, waarmee het management kan sturen op de operationele werkprocessen die nodig zijn voor het leveren van digitale producten en diensten.

- 7 Zoals eerder genoemd hebben we over de mate waarin de digitaal beschikbare producten gebruikt worden, en door wie, in dit onderzoek verder geen rapportages aangetroffen. HDSR stimuleert inwoners en bedrijven niet per se om het digitale kanaal te gebruiken. HDSR zet in principe alle kanalen in om producten en diensten te verlenen. Zo kunnen inwoners en bedrijven naast gebruik van het digitale kanaal, ook telefonische contact opnemen of fysiek HDSR bezoeken en een persoonlijk mondeling overleg vragen. Vooral bij complexere aanvragen, zoals bijvoorbeeld bij watervergunningen, wordt het mondelinge vooroverleg zeer gewaardeerd door bedrijven. Zie de beantwoording van de volgende deelvragen.

Deelvragen over resultaten

- 8 Wat vinden inwoners en bedrijven van de digitale dienstverlening van HDSR, zowel qua aanbod van producten en diensten als het gebruikersgemak?
- > Wat zijn de wensen van inwoners en bedrijven op het gebied van digitale dienstverlening?
 - > In welke mate komen de wensen van inwoners en bedrijven overeen met het aanbod en de kwaliteit van de digitale dienstverlening?
- 9 Zijn de beoogde beleids- en uitvoeringsdoelen van HDSR gehaald en wat zijn verklarende factoren voor het wel of niet behalen van deze doelen?

Toegepaste normen

- Beoogde ambities en doelen worden gerealiseerd voor inwoners, bedrijven en minder digitaal- en taalvaardigen;
- Er is tussentijds aan de hand van prestatie-indicatoren zich op ervaringen van doelgroepen met de digitale dienstverlening;
- Er is een feedbackloop ingericht waarbij resultaten voeding bieden aan beleidsontwikkeling en bijsturing op de uitvoering.

Beantwoording van de deelvragen: de kernbevindingen

- 8 Voor dit onderzoek is met bedrijven en inwoners gesproken. Dat was nodig, omdat zoals eerder genoemd, HDSR zelf geen klanttevredenheidsonderzoeken heeft gedaan; ook evalueerbare prestatie-indicatoren hierover ontbreken. Het is geen representatief onderzoek maar een eerste signalement over hoe inwoners en bedrijven de digitale dienstverlening van HDSR ervaren en beleven.

Bedrijven zijn zeer tevreden over de digitale dienstverlening. De gesproken bedrijven hebben verschillende producten digitaal aangevraagd: een watervergunning voor het onttrekken van grondwater, het aanvragen van en financiële tegemoetkoming voor de aanschaf van een erfreinigingsmachine en waterirrigatiesysteem, een watervergunning voor het uitvoeren van projecten (aanleg van een brug, dempen watergang of watercompensatie bij bouwprojecten) of het verzamelen van informatie via de website van HDSR.

Bedrijven noemen daarbij zowel positieve punten als punten voor verdere verbetering van de digitale dienstverlening van HDSR. In deel II van dit rapport worden alle punten behandeld. Hier schetsen we de belangrijkste. Belangrijke positieve punten zijn de mogelijkheid van een mondeling vooroverleg in het voortraject van een digitale aanvraag. Bedrijven ervaren het contact met HDSR als laagdrempelig en van goede kwaliteit. Verder geven zij aan dat de informatie op de website goed vindbaar en helder is, en de digitale formulieren begrijpelijk zijn. Punten voor verbetering zien zij ook. Zo geven zij aan dat niet alle verplicht in te vullen velden van het digitale formulier in hun ogen relevant zijn en dat ze graag vanuit het digitale formulier een koppeling zouden willen maken naar bijlagen. Ook zouden zij graag proactief terugkoppeling willen ontvangen over de status van hun aanvraag. HDSR heeft er echter niet voor gekozen om actief via de mail pushberichten te sturen. Dit omdat het niet altijd duidelijk of deze pushberichten dan in de juiste mailbox van de desbetreffende bedrijven terecht komen. HDSR wil hiermee voorkomen dat de verkeerde personen de informatie ontvangen.

Met betrekking tot de **inwoners** hebben we twee 'extremen' gesproken: een zeer tevreden en een zeer ontevreden inwoner.

- > De zeer tevreden inwoner heeft een melding gedaan van een in zijn/haar ogen zeer laag waterpeil in een sloot. De inwoner heeft de melding digitaal gedaan en vond dit zeer eenvoudig om te doen. Het was voor de inwoner vooral ook prettig dat hij/zij op een kaartje de locatie kon aanwijzen. De inwoner was zeer te spreken over dat zelf kon worden aangegeven hoe de terugkoppeling te ontvangen (per brief, e-mail of telefoon) en is hierna ook goed geïnformeerd door een medewerker van HDSR. Wel geeft deze inwoner aan dat hij/zij in eerste instantie dacht aan de gemeente om een melding te doen maar gaandeweg werd het duidelijk dat dit bij het waterschap moest gebeuren. Ook was het even onduidelijk hoe hij/zij zich digitaal kon identificeren, via DigiD of eIDAS? Zijn/haar belangrijkste tip is dat het belangrijk is dat HDSR ook makkelijk gevonden moet kunnen worden door inwoners.
- > De zeer ontevreden inwoner woont aan de Hollandse IJssel en deed digitaal een melding van een overstroming. Zijn/haar tuin stond onder water en het water stond letterlijk tot aan de voordeur. Er was ook schade en ook de buurman heeft een melding gedaan. Het doen van de digitale melding was eenvoudig en de inwoner heeft aangegeven telefonische terugkoppeling te willen ontvangen. Na twee maanden had HDSR nog geen enkel contact opgenomen. Dat vindt de inwoner een zeer kwalijke zaak. Ook de buurman heeft bij HDSR aangegeven graag samen met de eerste melder een afspraak te willen maken met een medewerker van HDSR. Die afspraak is ook gemaakt maar is later door HDSR afgezegd. Er is hierna door HDSR geen enkel contact meer opgenomen. Zijn/haar tip is helder: "Als je bij een digitale melding de keuze geeft om gebeld te worden, handel hier dan ook naar!"

Als laatste benoemden we een ervaring van onze onderzoekers bij het bezoek aan de website van HDSR. Onze onderzoekers hebben geprobeerd in te loggen in Mijn Stichtse Rijnlanden. Als er echter geen lopende zaken zijn, en dat was bij de onderzoekers vanzelfsprekend het geval, geeft het systeem na inloggen met DigiD dat er geen zaken zijn gevonden en dat om veiligheidsredenen automatisch is uitgelogd. Dit voelt bij de onderzoekers als: "Ik word eruit gegooid want ze kennen mij niet".

- 9 Daar waar het gaat om beleidsdoelen op het niveau van de uitvoering en in te zetten (ICT)-middelen, zijn de beleidsdoelen zoals de 'Baseline op orde' van de Unie van Waterschappen en eigen gestelde doelen grotendeels gerealiseerd.. De belangrijkste die nog niet zijn gerealiseerd zijn:
- > Het voldoen aan volwassenheidsniveau 4 van de 'Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)'. Bij de meest recente audit op naleving van de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) is gebleken dat HDSR achterloopt in de (aantoonbare) beheersing van de informatiebeveiliging;
 - > Vooralsnog voorziet HDSR nog niet in een digitale werkruimte voor co-creatie waarin partijen interactief kunnen samenwerken;
 - > De ambitie om vergelijkbaar te worden met het Kadaster of het CBS door de groeiende hoeveelheid data te beheren en in samenhang te presenteren als informatieproducten. Deze ontwikkeling loopt via de Unie van Waterschappen. Hierdoor kost de realisatie van dit ambitieniveau tijd. Dat blijkt in de praktijk nodig om tot een gemeenschappelijke visie en beeld te komen. Wel is er een zogeheten 'Waterschapsspiegel'. Dit is een online openbaar toegankelijke en overkoepelende databank waarmee via dashboards allerlei onderwerpen van de Nederlandse waterschappen met elkaar vergeleken kunnen worden.

Als laatste stelt HDSR in haar beleid dat de verwachtingen van inwoners en bedrijven centraal staan. Dat is een belangrijk beleidsdoel. Echter, over de mate van realisatie van dit doel kunnen we in de onderzoek verder geen representatieve uitspraken doen; er wordt tot op heden door HDSR geen structureel klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd.

Deelvragen over de rol van het algemeen bestuur

- 10 Hoe is het algemeen bestuur betrokken bij de totstandkoming van en besluitvorming over het beleid van HDSR op het terrein van digitale dienstverlening?
- 11 Hoe wordt het algemeen bestuur in positie gebracht door het dagelijks bestuur om zijn controlerende rol uit te kunnen oefenen en is het algemeen bestuur hiermee in staat om te kunnen (bij)sturen?

Toegepaste normen

- Het algemeen bestuur stelt het beleid vast: doelen en kaders;
- Het algemeen bestuur controleert (tussentijds) de mate waarin doelen worden gerealiseerd;
- Het algemeen bestuur wordt hiertoe door het Dagelijks Bestuur met voldoende informatie in staat gesteld.

De kaderstellende rol van het algemeen bestuur

Het algemeen bestuur heeft in 2015 de 'Visie op e-dienstverlening' vastgesteld en in maart 2022 de beleidsnota 'Digitale Transformatie HDSR'. Verder zijn in de begroting van HDSR de financiële middelen voorzien om het beleid omtrent de digitalisering uit te kunnen voeren. Deze middelen zijn t/m 2022 voornamelijk bestemd om de basis op orde te krijgen.

Er worden daarbij door het dagelijks bestuur aan het algemeen bestuur geen wezenlijke (politieke) keuzevraagstukken voorgelegd. Denk aan keuzes rondom welke publieke waarden voorop staan die worden nagestreefd met digitale dienstverlening, keuzes voor het niveau van digitalisering van producten en diensten, bijzondere aandacht voor specifieke doelgroepen en de daarbij te kiezen kanalen en het ambitieniveau ten aanzien van serviceverlening. Het algemeen bestuur stelt visies en nota's vast en de doelen en kaders die door het dagelijks bestuur worden aangereikt worden daarmee aanvaard.

Wel heeft het algemeen bestuur besloten, via een aangenomen motie, een tijdelijke commissie digitale transformatie in te stellen. Die moet zicht gaan houden op voor HDSR relevante ontwikkelingen op het terrein van digitale aangelegenheden en het algemeen bestuur gevraagd en ongevraagd van (politiek neutraal) advies voorzien op zaken betreffende de digitale transformatie en hierover periodiek aan het algemeen bestuur verslag uitbrengen.

De controlerende rol van het algemeen bestuur

De visie op e-dienstverlening en de 'Baseline op orde' van de Unie van Waterschappen bevatten allerlei belangrijke doelen. Het algemeen bestuur van HDSR is regelmatig op de hoogte gehouden van de stand van zaken en ontwikkelingen die spelen. De ontwikkelingen die in beeld zijn gaan met name over landelijke wet- en regelgeving en richtlijnen en hoe daaraan te voldoen. Denk aan het Digitaal Stelsel Omgevingswet, Wet Digitale Overheid, de Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer, de Wet Elektronische Publicaties, de Dienstenwet, de Baseline Informatiebeveiliging Overheden et cetera.

Verder krijgt het algemeen bestuur, met de huidige opgenomen effectindicatoren in de bestuursverslagen, hoogstens een grof beeld van in hoeverre uitvoeringsdoelen worden gerealiseerd. Het algemeen bestuur is met de verstrekte informatie niet in staat om te sturen op maatschappelijke effecten of gerealiseerde publieke waarden van het beleid. Beleidsindicatoren of zoals de eerder genoemde klantmetingen ontbreken hierover.

De waterschappen hebben een gezamenlijke IT-organisatie: Het Waterschapshuis. Deze organisatie voert audits uit met betrekking tot de Baseline Informatiebeveiliging Overheid. HDSR ontvangt hierover rapportages. De detail resultaten uit de audits worden gedeeld met het dagelijks bestuur, maar niet met het algemeen bestuur; dit vanwege de vertrouwelijkheid van het materiaal. Wel wordt er zoals eerder genoemd richting het algemeen bestuur, via de commissie digitale transformatie, gerapporteerd over de overallscore op dit terrein.

2

De bevindingen

1 Ambities en het beleid

In dit hoofdstuk staan de onderstaande deelvragen van het onderzoek centraal, zie het kader hieronder.

Deelvragen over ambities en beleid

- 1 Wat is het beleid van HDSR ten aanzien van digitale dienstverlening?
- 2 Hoe is het beleid tot stand gekomen en wie zijn daarbij betrokken?
- 3 Welke maatschappelijke doelen zijn daarbij gesteld:
 - > Wat moet digitale dienstverlening opleveren voor inwoners en bedrijven?
 - > Is het beleid voldoende specifiek en inclusief met oog voor verschillende gebruikers zoals inwoners, bedrijven maar ook niet of minder digitaal vaardigen?
 - > Zijn de doelen voor verschillende gebruikers evalueerbaar geformuleerd, onder andere met hulp van beleids- en prestatie-indicatoren?
- 4 In welke mate sluit het beleid van HDSR aan op landelijke richtlijnen ten aanzien van digitale dienstverlening?

1.1 Landelijke ambities en ontwikkelingen

Overheden werken vanaf 2008 aan de realisatie van het 'Nationaal Uitvoeringsprogramma Betere Dienstverlening en e-Overheid' (I-NUP). Dit programma was erop gericht dat gemeenten als toegangspoort tot de gehele overheid fungeren en dat bedrijven en inwoners uiterlijk in 2017 zaken met de overheid digitaal kunnen afhandelen. De ambities uit het I-NUP zijn in de loop der jaren vertaald in elkaar opvolgende digitale landelijke agenda's. Wij merken daarbij op dat de doelen van deze agenda's veelal hetzelfde zijn, maar wel steeds worden geactualiseerd met oog op maatschappelijke- en technologische ontwikkelingen die zich gaandeweg voordoen.

De Landelijke Digitale Agenda 2020

De ambities uit het I-NUP zijn nog steeds actueel en door gemeenten in 2017 verwoord in de zogenaamde 'Digitale Agenda 2020'. Hoewel dit onderzoek zich richt op het waterschap behandelen we de digitale agenda van gemeenten hieronder kort. Dit omdat de uitgangspunten van de gemeenten ons inziens ook belangrijk zijn voor waterschappen, hoewel die zijn opgesteld door de VNG en dus strikt genomen gelden voor gemeenten. In de 'Digitale Agenda 2020' heeft de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) drie belangrijke ambities geformuleerd, zie het onderstaande kader. Met de Digitale Agenda 2020 werken gemeenten in VNG-verband samen in 26 landelijke projecten, zie bijlage 2. De VNG beoogt met het programma goede ideeën en oplossingen van gemeenten te delen en verder op te schalen.

Drie landelijke ambities

Bron: landelijke Digitale Agenda 2020 VNG

- 1 **Open en transparant in de participatiesamenleving:** gemeenten willen binnen een informatie- en participatiesamenleving een proactieve rol vervullen. Dit door strategisch gebruik te maken van informatie en door slim in te spelen op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.
- 2 **Werken als één efficiënte overheid:** samenwerking en informatiedeling tussen overheden en ketenpartners leidt tot een administratieve lastenverlichting en betere prestaties. Door in te zetten op processtandaardisatie en automatisch gegenereerde gegevens worden administratieve lasten teruggedrongen.
- 3 **Massaal digitaal, maatwerk lokaal.** Door uniformiteit wordt de dienstverlening voor inwoners eenduidiger. Doordat gemeenten gezamenlijk collectieve digitale voorzieningen implementeren, ontstaat op lokaal niveau tijd en geld om lokaal het verschil te kunnen maken. Denk bij collectieve voorzieningen aan de Gemeentelijke Gemeenschappelijke Infrastructuur (GGI).

NL DIGIbeter

Om verder invulling te geven aan digitalisering heeft het kabinet de Nederlandse Digitaliseringsstrategie uitgebracht. Als onderdeel daarvan is een brede agenda voor de digitale overheid ontwikkeld. Deze agenda kreeg in 2018 de naam NL DIGIbeter en bevat vijf kernambities waaronder het persoonlijker maken van de dienstverlening die toegankelijk en begrijpelijk moet zijn voor iedereen. De agenda NL DIGIbeter wordt regelmatig geactualiseerd op basis van maatschappelijke en technologische ontwikkelingen die zich voordoen. Zo hebben, mede als gevolg van de coronacrisis, drie zaken in NL DIGIbeter 2020 extra aandacht gekregen. Ten eerste zijn er extra maatregelen genomen die ervoor zorgen dat iedereen (digitaal) mee kan blijven doen. Met de actie #allemaaldigitaal wil de overheid ervoor zorgen dat duizenden mensen de beschikking krijgen over een (gebruikte) laptop of tablet, zodat ook zij digitaal mee kunnen doen. Er is een hulplijn geopend (0800-1508) om mensen te helpen die vastlopen bij het gebruik van een laptop of tablet. Ten tweede draagt de overheid zorg voor goede en betrouwbare digitale dienstverlening. Het is belangrijk dat middelen voor digitale dienstverlening veilig, gebruiksvriendelijk en betrouwbaar zijn en aansluiten bij de eisen van deze tijd. Als laatste laat de overheid de inzet van technologie hand in hand gaan met de beantwoording van de (ethische) vragen die deze technologie oproept.

De werkagenda 'Waardengedreven Digitaliseren'

Inmiddels is er een coördinerend bewindspersoon die zich richt op het onderwerp digitalisering: Alexandra Van Huffelen, staatssecretaris Koninkrijksrelaties en Digitalisering (demissionair per augustus 2023). Zij presenteerde in november 2022 een werkagenda voor een veilige, inclusieve en kansrijke digitale samenleving. De werkagenda gaat uit van **Waardengedreven Digitalisering**. Dat wordt in de werkagenda als volgt gedefinieerd: de mens, de samenleving en publieke waarden staan centraal. Dit is vertaald naar vijf programmalijnen, zie het onderstaande kader. Daarin zijn veel punten een herhaling van ambities die al in eerdere digitale agenda's zijn gesteld. Denk aan inclusiviteit, veilige en betrouwbare middelen, een open en transparante en toegankelijke overheid, et cetera. Wel valt de nadruk op waardengedreven werken op. Daarbij wordt aangegeven dat het hier gaat om publieke waarden, maar dat tegelijkertijd het nog niet duidelijk is welke waarden in de online wereld gelden en hoe die beschermd moeten worden. Met andere woorden: er is nog geen gedeeld begrippenkader van publieke waarden die belangrijk zijn bij digitalisering. Als laatste zijn actuele ontwikkelingen terug te zien in de programmalijnen. Denk aan het bestrijden van online desinformatie, cybercriminaliteit en -terrorisme, en het gebruik van algoritmen door de overheid die eerlijk en transparant moeten zijn zodat inwoners kunnen vertrouwen op een goede behandeling.

Vijf programmalijnen van de werkagenda 'Waardengedreven digitaliseren' van de staatssecretaris Koninkrijksrelaties en Digitalisering *Bron: werkagenda 'Waardengedreven digitaliseren'*

1 Iedereen kan meedoen in het digitale tijdperk

Tijdens de digitale transformatie laten we niemand in de steek. We investeren in de digitale vaardigheden van alle burgers en zorgen voor ondersteuning. We zorgen dat iedereen makkelijk digitaal zaken kan regelen met de overheid. We werken aan maatregelen tegen online desinformatie.

2 Iedereen kan de digitale wereld vertrouwen

Dreigingen als phishing, botnets, cyberterrorisme en desinformatie liggen op de loer. We bestrijden deze risico's en zetten ons in voor een veilige digitale omgeving.

3 Iedereen heeft regie op het digitale leven

Elke burger moet zijn eigen gegevens bij de overheid kunnen inzien, ophalen en waar nodig laten corrigeren. En zelf kunnen bepalen met wie ze die gegevens delen.

4 Een digitale overheid die waardengedreven en open werkt voor iedereen

De digitale overheid zélf werkt professioneel, open en integer, en stelt daarbij publieke waarden centraal. We zien toe op de betrouwbaarheid en beschikbaarheid van data.

5 Versterken van de digitale samenleving in het Caribisch deel van het Koninkrijk

Burgers en bedrijven in Caribisch Nederland moeten op een gelijkwaardig niveau kunnen meedoen in de digitale samenleving.

1.2 De ambities en het beleid van de Unie van Waterschappen

De Unie van Waterschappen heeft in 2020 een onderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken binnen de waterschappen en hieruit is de zogeheten 'Baseline op orde' uit voortgekomen. Deze bevat allerlei doelen waar alle waterschappen eind 2023 aan moeten voldoen. We vatten deze in de onderstaande tabel kort samen en richten ons daarbij op de doelen die vallen onder de categorie 'Dienstverlening op orde'. We vullen die ook aan met drie doelen die vallen onder de categorie 'Informatiebeveiliging en Privacy'. Dat laatste omdat een belangrijk landelijk doel is dat er sprake is van een voor inwoners en bedrijven veilige digitale omgeving, waarbinnen de digitale dienstverlening zich afspeelt. Zie de hierboven gepresenteerde programmalijn nummer 2: 'Iedereen kan de digitale wereld vertrouwen'. In de onderstaande tabel presenteren we tevens in hoeverre HDSR een doel heeft gerealiseerd. We lichten dat verder toe in het volgende hoofdstuk dat gaat over de uitvoering.

Ambities van de Unie van Waterschappen: 'Baseline op orde'		
Bronnen : Baseline op orde en rapportage stand van zaken april 2023 van HDSR		
De tien doelen van 'Digitale dienstverlening op orde'		Gerealiseerd?
1	Vanaf 2022 kan het waterschap alle berichten van burgers en bedrijven in het kader van formele procedures elektronisch ontvangen en afhandelen.	ja
2	De digitale dienstverlening van het waterschap is ook via de landelijke overheidsportalen toegankelijk voor burgers en bedrijven.	ja
3	Eind 2022 biedt het waterschap Engelstalige informatie aan die die voor burgers en bedrijven relevant is bij grensoverschrijdende activiteiten.	ja
4	Het waterschap accepteert alle door Nederland toegelaten en erkende identificatiemiddelen.	ja
5	Burgers en bedrijven uit alle Europese lidstaten kunnen met hun eigen nationale inlogmiddel beveiligde toegang hebben tot de digitale dienstverlening van het waterschap.	ja
6	Burgers en bedrijven kunnen iemand anders digitaal machtigen om namens hen toegang te krijgen tot de digitale dienstverlening.	Ja (zie noot)
Noot: Binnen het Omgevingsloket Online (het digitale landelijke loket voor omgevingsvergunningen, watervergunningen) is er de mogelijkheid om machtigingen kenbaar te maken tijdens de aanvraag. Op de website van het hoogheemraadschap staat hier overigens niets over vermeld.		
7	Belastingaanslagen en andere brieven worden door het waterschap digitaal verzonden aan bedrijven via de Berichtenbox voor bedrijven en via MijnOverheid Berichtenbox voor burgers.	ja
8	Alle websites van het waterschap voldoen aan de Europese toegankelijkheidsstandaard.	ja
9	Kennisgevingen, bekendmakingen en beleidsregels worden digitaal toegankelijk gemaakt via het product Decentrale Regelgeving en Officiële Publicaties (DROP).	ja
10	Het waterschap is in staat via het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) vergunningaanvragen en meldingen te ontvangen.	ja
De drie doelen rondom informatiebeveiliging en privacy		Gerealiseerd?
1	Het waterschap heeft de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) geïmplementeerd.	deels
2	Het waterschap gebruikt de informatieveiligheidsstandaarden voor websites en e-mail.	deels
3	Het proces ten aanzien van bescherming van persoonsgegevens wordt volledig beheerst.	ja

Tabel 1.1 Deel II, de doelen van de Unie van Waterschappen

1.3 De ambities en het beleid van HDSR ten aanzien van digitale dienstverlening

In 2015 heeft het algemeen bestuur de 'Visie op e-dienstverlening vastgesteld'. Deze visie bevatte negen belangrijke doelen, zie de onderstaande tabel.

In 2021 is ook een visie op de digitale transformatie van HDSR ontwikkeld en beschreven in de beleidsnota 'Digitale Transformatie HDSR'. Deze is in maart 2022 door het algemeen bestuur vastgesteld. De nota 'Digitale Transformatie HDSR' is opgebouwd langs drie lagen, en voor alle drie de lagen zijn uitgangspunten en doelen geformuleerd. De drie lagen zijn:

- 1 De basis op orde brengen en houden: continuïteit en informatieveiligheid (BIO) zijn hierbij belangrijke uitgangspunten;
- 2 Optimaliseren: het beter doen van datgene nu al gebeurt binnen het waterschap is hierbij een belangrijk uitgangspunt. Hieronder wordt verstaan: effectiever, efficiënter en op een kwalitatief hoger niveau;
- 3 Innoveren: uitgangspunt is nieuwe dingen doen, dan wel bestaande dingen op een nieuwe manier doen.

De beleidsnota 'Digitale Transformatie HDSR' besteedt verder geen specifieke aandacht aan de ontwikkeling en kwaliteit van digitale dienstverlening richting inwoners en bedrijven. Inwoners en bedrijven zijn niet betrokken bij de ontwikkeling van deze beleidsnota en er worden verder ook geen doelgroepen beschreven. Ons inziens is dat opvallend, gezien de doelen uit de 'landelijke Digitale Agenda 2020', de doelen van de Unie van Waterschappen rondom de digitale dienstverlening uit de 'Baseline op orde' en de door HDSR eigen gestelde doelen uit de 'Visie op e-dienstverlening' van 2015. Dit wordt ook bevestigd in gesprekken in het kader van dit onderzoek: "De verdere ontwikkeling van digitale dienstverlening binnen HDSR is voornamelijk ingegeven door wet- en regelgeving."³

De eigen ambities van HDSR		
Bron: visie op e-dienstverlening, 2015 van HDSR		
De negen doelen van de 'visie op e-dienstverlening'		Gerealiseerd?
1	Verwachtingen en initiatieven van inwoners en bedrijven zijn het uitgangspunt.	deels
2	HDSR heeft een eigen website, een eigen webshop voor de dienstverlening.	ja
3	Klanten kunnen zich met digitale identificatie aanmelden, waarna de voortgang van een aanvraag van een vergunning of de melding van een waterklacht en de daarop betrekking hebbende documenten ingezien kunnen worden. Aanvragen worden in een zaakstelsel gevolgd, de voortgang is altijd inzichtelijk.	ja
4	Op de website wordt de producten- en dienstcatalogus toegankelijk gemaakt.	ja
5	Inwoners en bedrijven verwachten dat de overheid als een geheel functioneert. Daarom is de dienstverlening van HDSR ook toegankelijk via het Omgevingsloket Online (OLO) en Overheid.nl (in de toekomst Laan voor de Leefomgeving).	Ja voor OLO Deels voor Overheid.nl
6	HDSR is aanwezig op toonaangevende sociale media en heeft ook daar servicenormen voor reacties.	ja
7	HDSR ziet internet als een platform voor interactieve samenwerking voor co-creatie. Er zal interactief met elkaar worden samengewerkt in een digitale werkruimte.	nee
8	HDSR ontwikkelt interacties waarbij de aanvrager niet beperkt wordt door de kaders van een formulier, maar waarin hij gebruik kan maken van de digitale informatie van HDSR.	ja
9	Door de mogelijkheid om de groeiende hoeveelheid digitale gegevens te verwerken en te beheren, en in samenhang te bezien, wordt HDSR vergelijkbaar met het Kadaster en het CBS voor het leveren van gegevens en informatieproducten.	nee

Tabel 1.2 deel II, ambities en doelen van HDSR uit de visie op e-dienstverlening 2015

³ Bron: interviews

2 Uitvoering en resultaten

In dit hoofdstuk staan de onderstaande deelvragen van het onderzoek centraal.

De deelvragen over de uitvoering

- 5 Welke digitale producten en diensten biedt HDSR aan en in welke mate wordt hier gebruik van gemaakt?
- 6 Wordt de kwaliteit van dienstverlening (tussentijds) gemonitord en geëvalueerd?
- 7 In welke mate worden inwoners en bedrijven bereikt met de digitale dienstverlening?
 - > Welke acties/maatregelen onderneemt HDSR om het daadwerkelijke gebruik van de digitale dienstverlening door inwoners en bedrijven te verhogen en/of te richten?
 - > Hoe gaat het waterschap daarbij om met minder digitaalvaardige en/of taalvaardige mensen?

2.1 Het huidige aanbod van digitale producten door HDSR

In het kader van de 'Baseline op orde' heeft de Unie van Waterschappen binnen haar themagroep Digitale Dienstverlening afspraken gemaakt welke formele aanvragen en meldingen online kunnen worden ontvangen en online kunnen worden afgehandeld. Deze moeten als producten op de website van waterschappen vindbaar zijn en online kunnen worden aangevraagd. De onderstaande tabel presenteert of deze door HDSR wel of nog niet digitaal worden aangeboden op de website.

Nr.	Product	Digitaal beschikbaar via de website	Opmerking
1	Bezwaar tegen een besluit	ja	
2	Wettelijke klacht indienen (gedraging)	ja	
3	Klacht aanbesteding	nee	Gepland 2023
4	Nadeelcompensatie	nee	Gepland 2023
5	Handhavingsverzoek	ja	
6	Melding lozing afvalwater huishoudens	ja	
7	Zienswijze indienen	ja	
8	Subsidieverzoek behandelen	ja	
9	Verzoek om (milieu) informatie: Woo-verzoek	nee	Gepland 2023
10	Verzoek om kwijtschelding waterschapsbelasting	nee (zie noot)	
11	Bezwaar tegen waterschapsbelasting	nee (zie noot)	
12	Rectificatie en aanvulling persoonsgegevens (AVG)	nee	Kan alleen per e-mail
13	Aanvraag vergunning	ja	
14	Verplichte melding activiteiten	ja	

Noot:
Niet via de website van HDSR digitaal beschikbaar. Er wordt verwezen naar de website van Bghu die voor het waterschap de waterschapsbelasting uitvoert. Daar is digitaal bezwaar maken en verzoeken tot kwijtschelding wel mogelijk.

Tabel 2.1 Deel II: digitale beschikbaarheid van producten HDSR. Bron: rapportage ambtelijke organisatie

Uit de voorgaande tabel blijkt dat zes van de veertien producten nog niet digitaal beschikbaar zijn via de website van HDSR. Wij zijn hierbij overigens strenger geweest dan het ambitieniveau van de Unie van Waterschappen. Deze stelt namelijk dat de mogelijkheid om via een e-mailadres met het waterschap

communiceren al voldoende digitaal is om aan de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer te voldoen.⁴ Wij beoordelen dit echter nog niet als een volwaardig digitaal product. Een aanvraag per e-mail, dat vervolgens daarna geheel niet-digitaal afgehandeld wordt, ligt qua digitalisering nog op het laagste ontwikkelniveau. Zie hiervoor de onderstaande tabel voor verschillende niveaus van digitalisering van producten en diensten. Wij merken daarbij op dat het hoogste digitaliseringsniveau niet per se nagestreefd hoeft te worden. Het gaat uiteindelijk om wat de behoefte is van inwoners en bedrijven en hoe zij vervolgens de dienstverlening ervaren. Een sterk punt van HDSR is bijvoorbeeld dat er rondom het aanvragen van complexere producten, zoals een vergunning, wordt aangeboden om een persoonlijk vooroverleg aan te vragen. Een persoonlijk vooroverleg kan eenvoudig via de website, maar ook telefonisch worden aangevraagd. Met dat laatste is de dienstverlening ook toegankelijk voor minder digitaalvaardige en/of taalvaardige mensen.

Ontwikkelingsniveau digitalisering van producten en diensten	
5	De website geeft de mogelijkheid gebruik te maken van een digitaal voor-ingevuld formulier, digitaal opsturen/uploaden en in de backoffice digitaal afhandelen. De voortgang kan worden gevolgd via een persoonlijk internetportaal of -pagina (PIP).
4	De website geeft de mogelijkheid gebruik te maken van een digitaal voor-ingevuld formulier, digitaal opsturen/uploaden. De voortgang kan worden gevolgd via een persoonlijk internetportaal of -pagina (PIP).
3	Mogelijkheid om volledig digitaal een aanvraag in te dienen via een webformulier.
2	Digitaal downloaden van een aanvraagformulier, waarbij de inzet van een printer nodig is om de aanvraag te verwerken (bijvoorbeeld voor het ondertekenen van de aanvraag).
1	Het aanvraagformulier is niet digitaal beschikbaar en op de website is enkel informatie over het product of de dienst te vinden.

Tabel 2.2 Deel II Ontwikkelstadia digitale dienstverlening

2.2 Stand van zaken van de ontwikkelagenda digitalisering dienstverlening

In het vorige hoofdstuk zijn de ambities en doelen van Unie van Waterschappen en de eigen doelen van HDSR in tabellen gepresenteerd, zie de tabellen 1.1 en 1.2. Deze tabellen geven weer waar de accenten liggen voor HDSR ten aanzien van de ontwikkeling van de digitale dienstverlening. We hebben daarbij tevens aangegeven wat wel, deels of niet is gerealiseerd. We lichten dit hieronder verder toe.

'BASELINE OP ORDE' VAN DE UNIE VAN WATERSCHAPPEN

Nagenoeg alle doelen van de 'Baseline op orde' zijn inmiddels door HDSR gerealiseerd. Dit met uitzondering van de doelen rondom informatiebeveiliging. De ambitie van HDSR is toe te groeien naar volwassenheidsniveau 4 van de 'Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)', zie het kader verderop voor informatie over de BIO. Dat is gezamenlijk met alle waterschappen in Nederland afgesproken. De waterschappen hebben een gezamenlijke IT-organisatie: Het Waterschapshuis. Deze organisatie voert audits uit met betrekking tot de BIO; HDSR ontvangt hierover rapportages. De detailresultaten uit de audits worden gedeeld met het dagelijks bestuur maar niet met het algemeen bestuur, dit vanwege de vertrouwelijkheid van het materiaal. Wel wordt er richting het algemeen bestuur, via de commissie digitale transformatie, gerapporteerd over de overallscore. Dit zonder nader in te gaan op details.

Het ambt niveau 4 is nog niet gerealiseerd, dat blijkt uit de begroting van 2023 'Koers houden in roerige tijden'. Bij de meest recente audit op naleving van de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) – georganiseerd vanuit het Waterschapshuis - is gebleken dat HDSR achterloopt in de (aantoonbare)

⁴ Bron: Baseline op orde 2020, Unie van Waterschappen, 22 januari 2021

beheersing van de informatiebeveiliging. Hier wordt het volgende over gerapporteerd in de voorjaarsnota 2022: 'In technische zin is de procesautomatisering (redelijk) op orde, maar er is niet of nauwelijks beleid. Het beleid is ook nauwelijks geïmplementeerd en vertaald naar procedures en werkwijzen. HDSR wil hierin structureel verbetering brengen met een programma Informatieveiligheid Op Orde, dat doorloopt in 2023 en daarna. Dit programma moet ook bijdragen aan het verbeteren van de bescherming van persoonsgegevens zodat HDSR voldoet aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

De Baseline Informatiebeveiliging Overheid

Inwoners en bedrijven verwachten een betrouwbare overheid die zorgvuldig met informatie omgaat. Op initiatief van gemeenten en de ministeries van BZK en SZW is in 2017 is een zogenaamde 'Eenduidige Normatiek Single Information Audit (ENSIA)' ontstaan. Het is bedoeld om een zo effectief en efficiënt mogelijk ingericht verantwoordingsstelsel voor informatieveiligheid te bieden. Overheden gebruiken ENSIA om zich te verantwoorden over de staat van informatiebeveiliging op basis van de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). De BIO is vanaf januari 2019 het basisnormenkader voor informatiebeveiliging binnen alle overheidslagen. De inzet van ENSIA is dat de verantwoording over informatiebeveiliging op grond van de BIO onderdeel is van de jaarlijkse verantwoordingscyclus bij de deelnemende organisaties. ENSIA is gebaseerd op een BIO-vragenlijst. Overheden voeren een zelfevaluatie informatiebeveiliging uit die gebaseerd is op de BIO. Daarin zijn ook de beveiligingsnormen van de Basisregistratie Personen, Reisdocumenten, en Suwinet betrokken.⁵

DE EIGEN AMBITIES VAN HDSR

Tabel 1.2 uit het voorgaande hoofdstuk presenteert de eigen doelen van HDSR en tevens is aangegeven wat wel, deels of niet is gerealiseerd. We lichten dit hieronder verder toe in volgorde van de in tabel 1.2 negen genoemde doelen.

Doel 1: De verwachtingen en initiatieven van inwoners en bedrijven zijn het uitgangspunt.

Een belangrijke ambitie van HDSR is dat verwachtingen en initiatieven van inwoners en bedrijven het uitgangspunt zijn voor HDSR. Deze ambitie wordt ook al eerste genoemd in tabel 1.2 maar wordt tot op heden nog niet volledig ingevuld. HDSR organiseert namelijk zelf geen bijeenkomsten met inwoners en bedrijven om hen te informeren over digitale ontwikkelingen en/of behoeften te peilen. Ook worden er geen tevredenheids- of belevingsmetingen gedaan naar hoe inwoners of bedrijven de digitale dienstverlening ervaren. Wel worden via de Unie van Waterschappen en het Waterschapshuis informatieavonden georganiseerd, waarbij waterschappen gesprekken voeren hoe de digitalisering goed is aan te sluiten op behoeften van inwoners en bedrijven.

Doel 2: HDSR heeft een eigen website, met een eigen webshop voor de transactie- en interactieve dienstverlening.

HDSR heeft een eigen website waar de digitale producten toegankelijk zijn voor inwoners en bedrijven. Op de website is de producten- en dienstcatalogus beschikbaar. Gebruikers van de website kunnen kiezen uit twee talen (Nederlands en Engels) en voor het Nederlandse deel streeft HDSR naar B1-taalniveau te gebruiken. In dit onderzoek hebben we verder niet onderzocht in welke mate dit laatste wordt gerealiseerd.

Doel 3: Klanten kunnen zich met digitale identificatie aanmelden, waarna relevante informatie, zoals de voortgang van een aanvraag van een vergunning of de melding van een waterklacht en de daarop betrekking hebbende documenten ingezien kunnen worden. Aanvragen worden in een zaakstelsel gevolgd, en de voortgang is altijd inzichtelijk.

⁵ Via Suwinet kunnen overheidsorganisaties gegevens van burgers en bedrijven digitaal bij elkaar opvragen en naar elkaar sturen.

Via Nederlandse en Europese identificatiemiddelen kunnen inwoners en bedrijven zich aanmelden (DigiD, eHerkenning, eIDAS⁶). De status van een afhandeling van een aanvraag is te raadplegen via een Persoonlijke Internetpagina (PIP), hier 'Mijn Stichtse Rijnlanden'. Dit is gekoppeld aan het zaakstelsel van HDSR. HDSR heeft er niet voor gekozen om actief pushberichten te sturen naar de mailbox van de aanvrager. Het is namelijk bij bedrijven niet altijd duidelijk naar welke mailbox deze berichten zouden moeten worden verstuurd en HDSR wil voorkomen dat zaken in een verkeerde mailbox terecht komen.⁷

Doel 4: Op de website wordt de volledige producten- en dienstcatalogus beschikbaar gesteld en toegankelijk gemaakt.

De producten- en dienstencatalogus is op de website van HDSR beschikbaar en toegankelijk, zie de onderstaande printscreen. Producten die zich daartoe lenen kunnen digitaal worden aangevraagd.

The screenshot shows the website 'Mijn Stichtse Rijnlanden' with a navigation menu and a search bar. The main content area is titled 'Zelf regelen' and contains several service cards:

- Vergunning aanvragen of activiteit melden**: Wilt u een activiteit ondernemen bij water? Dan moet u hier mogelijk melding van maken of hiervoor een vergunning aanvragen. Maak gebruik van de vergunningchecker en de activiteitenzoeker. → Vergunning aanvragen of activiteit melden
- Inloggen Mijn Stichtse Rijnlanden**: Bekijk de status van uw vergunningsaanvraag of melding van activiteit. Inloggen kan met uw DigiD of E-Herkenning. Een account aanmaken is niet nodig. Inloggen Mijn Stichtse Rijnlanden
- Incident met water of klacht melden**: Voor calamiteiten, niet-spoedeisende meldingen en klachten over geuroverlast door de zuivering in Utrecht. → Incident of klacht melden
- Subsidie aanvragen**: Financiële steun voor agrarische, lokale en particuliere initiatieven die bijdragen aan een beter waterkwaliteit en duurzaam waterbeheer. → Subsidie aanvragen
- Schouw: meer informatie opvragen**: Heeft u een onderhoudsplicht voor een watergang en heeft u naar aanleiding van onze brief vragen? Of bent u op zoek naar nuttige onderhoudstips? → Schouw: meer informatie opvragen
- Publicatie watervergunningen en bezwaar indienen**: Bekijk de bekendmakingen van onze besluiten terug en lees hoe u bezwaar maakt tegen een beslissing. → Publicatie watervergunningen en bezwaar indienen
- Verzoek om specifieke informatie indienen**: Bent u op zoek naar specifieke informatie van het waterschap die niet op deze website staat? Kijk dan wat u kunt doen. → Wet open overheid, verzoek

⁶ eIDAS staat voor 'Electronic Identities And Trust Services'. Met eIDAS hebben de Europese lidstaten afspraken gemaakt om dezelfde begrippen, betrouwbaarheidsniveaus en onderlinge digitale infrastructuur te gebruiken. Een onderdeel van de verordening is het grensoverschrijdend gebruik van Europees erkende inlogmiddelen.

⁷ Bron: Interviews

Doel 5: De dienstverlening van HDSR is ook toegankelijk via het Omgevingsloket Online en Overheid.nl (in de toekomst Laan voor de Leefomgeving). Omgekeerd biedt het waterschap ook toegang tot dienstverlening van relevante andere overheden.

De dienstverlening van HDSR is inderdaad toegankelijk via landelijke portalen zoals Overheid.nl of het Omgevingsloket Online. Ondernemers kunnen bijvoorbeeld met gebruik van eIDAS een vergunning aanvragen. HDSR biedt overigens nog niet alle producten digitaal aan via deze landelijke portalen.

Doel 6: HDSR is aanwezig op toonaangevende sociale media en heeft ook daar servicenormen voor reacties.

De afdeling Communicatie van HDSR gebruikt de sociale mediakanalen om inwoners en bedrijven te informeren en analyseert de inkomende berichtenstroom. De sociale mediakanalen worden ingezet ter ondersteuning van informatievoorziening over uiteenlopende onderwerpen, zoals projecten van het waterschap (waaronder de Sterke Lekdijk), bestuurlijke thema's en programma's en actualiteiten. Op de website van HDSR zijn de servicenormen gepubliceerd: "Wij reageren binnen één werkdag op vragen, opmerkingen of klachten die binnenkomen via onze Twitter-account."

Doel 7: HDSR ziet internet als een platform voor interactieve samenwerking voor co-creatie. Er zal interactief met elkaar worden samengewerkt in een digitale werkruimte.

Vooralsnog voorziet HDSR nog niet in een digitale werkruimte, waarin interactief kan worden samengewerkt met externe partijen voor co-creatie. Dat gaat vanaf 1 januari 2024 deels veranderen, bij gecoördineerde aanvragen onder de Omgevingswet werken alle betrokken overheden en de aanvrager samen in de samenwerkingsfunctionaliteit van het DSO.

Doel 8: HDSR ontwikkelt interacties waarbij de aanvrager niet beperkt wordt door de kaders van een formulier, maar waarin hij gebruik kan maken van de digitale informatie van HDSR.

Aanvragers kunnen tijdens het invullen van formulieren relevante informatie over bijvoorbeeld regelgeving raadplegen op de website van HDSR en kunnen bij een aanvraag bijlagen meeleveren.

Doel 9: Door de mogelijkheid om de groeiende hoeveelheid digitale gegevens te verwerken en te beheren, en in samenhang te bezien, wordt HDSR vergelijkbaar met het Kadaster en het CBS voor het leveren van gegevens en informatieproducten.

Deze ontwikkeling loopt via de Unie van Waterschappen. In dat licht ligt dit doel meer op landelijk niveau. Hierdoor kost de realisatie van de ambitieniveau tijd, want het blijkt in de praktijk moeilijk om hier tot een gemeenschappelijke visie en beeld over te komen.⁸ Wel is er een zogeheten 'Waterschapsspiegel'. Dit is een online openbaar toegankelijke en overkoepelende databank waarmee via dashboards allerlei onderwerpen van de Nederlandse waterschappen met elkaar vergeleken kunnen worden. De vergelijkingen hebben als doel om bij te dragen aan een transparante bedrijfsvoering en zijn een middel om van elkaar te leren en te verbeteren.⁹

2.3 Monitoring van de kwaliteit van de dienstverlening

Er worden door HDSR nog geen structurele frequente onderzoeken uitgevoerd naar de tevredenheid en beleving van inwoners of bedrijven rondom de (digitale) dienstverlening en de mate en hoe inwoners en bedrijven daar gebruik van maken. Daar zijn in gesprekken in het kader van dit onderzoek verschillende redenen voor genoemd:

- > De ontwikkeling van de digitale dienstverlening binnen HDSR is tot op heden voornamelijk ingegeven door landelijke wet- en regelgeving en richtlijnen van de Unie van Waterschappen. Er is vanaf 2015 voornamelijk 'van onderop' ontwikkeld en er ligt tot op heden veel accent op het 'onder

⁸ Bron: Interviews

⁹ Bron: <https://www.waterschapsspiegel.nl/>

de motorkap' alles goed te regelen. Er was namelijk de afgelopen jaren min of meer een 'lappendeken' van applicaties en systemen ontstaan en er is binnen HDSR behoefte aan meer samenhang met een centrale regie en architectuur. Daar is HDSR nu druk mee doende.¹⁰

- > HDSR heeft de afgelopen jaren dan ook meer waarde gehecht om (digitale) dienstverlening mogelijk te maken, te voldoen aan de ambities van de Unie van Waterschappen ('Baseline op orde') en de eigen ambities. Dit in plaats van het onderzoeken van de klanttevredenheid en -beleving van al deze inspanningen.
- > Het heeft ook te maken met het stadium van 'volwassenheid' van de organisatie. HDSR zit nog op een basisniveau: een goede website, een helder aanbod van digitale producten en diensten, goede informatievoorziening et cetera. De volgende stappen zijn 'voortdurend verbeteren' en 'excellente dienstverlening'. Voor deze stappen is het nodig om veel meer van 'buiten naar binnen' te redeneren. Daar hoort het uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoek ook bij.

Er zijn dan ook nog geen rapportages over de tevredenheid en beleving van klanten over de digitale dienstverlening. Ook zijn er nog geen evalueerbare doelen rondom de klanttevredenheid gesteld of beleidsindicatoren ontwikkeld, waarmee de klanttevredenheid kan worden gemeten. De in de bestuursverslagen genoemde effectindicatoren rondom een 'betrouwbare en servicegerichte overheid' bieden daar ook geen antwoord op, zie het onderstaande kader "Status effectindicatoren". Wel worden intern de uitvoeringsprestaties van de dienstverleningsprocessen gemonitord. Denk bijvoorbeeld aan het binnen (wettelijk) gestelde termijn behandelen van een aanvraag, bezwaar et cetera. Het zijn in feite (werk)procesrapportages in plaats van dat ze gaan over de tevredenheid van klanten.

¹⁰ Bron: Interviews

Status effectindicatoren

Doel 16: Betrouwbare en servicegerichte overheid. Bron: Bestuursverslag 2020

EFFECTINDICATOR 16B: HET WATERSCHAP IS TOEGANKELIJK EN TRANSPARANT: OP KOERS

'Met de nieuwe HDSR website is het 'zoekgemak' voor de burger vergroot door de zogenoemde 'toptakenbenadering'. Dat betekent dat we meer prioriteit geven aan de vragen die de bezoekers van de site hebben. De gerealiseerde aansluiting van het zaakstelsel op de Berichtenbox van MijnOverheid is een volgende stap in het digitaal en veilig communiceren met belanghebbenden. We combineren dit met de zogenaamde Persoonlijke Internet Pagina (Mijn Stichtse Rijnlanden), die achter DigiD en e-Herkenning beschikbaar is, met daarin de zaakgerichte documenten. Om de informatie maximaal toegankelijk te maken is, in overeenstemming met Europese en nationale regelgeving, de website grotendeels digi-toegankelijk gemaakt voor mensen met een beperking.'

Doel 16: Betrouwbare en servicegerichte overheid Bron: Bestuursverslag 2021

EFFECTINDICATOR 16A: HET BIEDEN VAN GOEDE SERVICE: OP KOERS

'We zijn in 2021 doorgegaan als een van de primaire partners in het ontwikkelen van het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO). Ook intern hebben we daarvoor stappen gemaakt voor het toekomstig beheer van de Waterschapsverordening. We zijn begonnen met de voorbereiding voor een nieuw zaakstelsel dat in 2022 geïmplementeerd gaat worden. Daaraan gekoppeld kunnen initiatiefnemers en belanghebbenden met een persoonlijke internetpagina (PIP) alle zaken met het waterschap regelen. Ook hebben we in 2021 de basis gelegd voor de Visie Digitale Transformatie 2022. Deze geeft richting aan het optimaliseren van bestaande processen en aan het op orde brengen en houden van de digitale basis en het innoveren met data, systemen en infrastructuur.'

EFFECTINDICATOR 16B: HET WATERSCHAP IS TOEGANKELIJK EN TRANSPARANT: OP KOERS

De docenten en leerlingen die in 2021 aanklopten met een vraag, hebben we online kunnen voorzien van gastlessen, lesopdrachten en informatie. De landelijke samenwerking op het gebied van educatie is in 2021 verder uitgegroeid tot een hecht en actief netwerk. Het digitaal online werken heeft hieraan een boost gegeven. Ons kwantitatieve bereik onder jongeren op scholen bleef door de coronapandemie ver achter bij een normaal jaar. In 2021 hebben we een paar honderd leerlingen bereikt, in plaats van de reguliere paar duizend. Onze activiteiten in het kader van de Blue Deal (samenwerking UvW en de ministeries BZ en M&I) ondervonden in 2021 wederom impact van de coronapandemie, maar we hebben toch meer kunnen bereiken dan verwacht. Met de Keniaanse Blue Deal partner WRA hebben we het hele jaar intensief digitaal samengewerkt op het gebied van monitoring en hydrologische modellering voor inzicht in de waterverdeling.

2.4 Organisatieontwikkeling

Er is de afgelopen jaren geïnvesteerd in de afdeling I&A. Zo is de capaciteit van de afdeling afgelopen twee jaar verdubbeld en is de afstemming tussen I&A en de bedrijfsprocessen geïntensiveerd. De visie Digitale Transformatie is vooral bedoeld geweest om de ontwikkeling verder te richten en om middelen te krijgen om I&A te versterken. Onder de verantwoordelijkheid van de (nieuw aan te stellen) manager VTH zal nu een uitvoeringsplan Digitale Dienstverlening worden opgesteld. Dit is namelijk een van de negen thema's uit de visie Digitale Transformatie.¹¹

Binnen de vakafdelingen probeert men ook te werken aan methodieken om meer zicht te krijgen hoe inwoners en bedrijven de producten en diensten van HDSR gebruiken. Zo is het team Toezicht &

¹¹ Bron: Interviews

Handhaving momenteel bezig met de methodiek 'Klantreis', dit om meer zicht te krijgen in welke stappen gebruikers doorlopen.¹²

Het team Communicatie is van plan om nog dit jaar de mogelijkheden van structureel onderzoek naar gebruikerstevredenheid en –beleving verkennen. Deze verkenning moet in beeld brengen hoe een dergelijk onderzoek eruit kan zien en wat daar dan voor nodig is. Óf en zo ja hoe en wanneer een dergelijk onderzoek zal worden uitgevoerd hangt af van nadere besluitvorming hierover.

¹² Bron: Interviews

3 De resultaten

In dit hoofdstuk staan de onderstaande deelvragen van het onderzoek centraal.

Onderzoeksvragen

- 8 Wat vinden inwoners en bedrijven van de digitale dienstverlening van HDSR, zowel qua aanbod van producten en diensten als het gebruikersgemak?
 - > Wat zijn de wensen van inwoners en bedrijven op het gebied van digitale dienstverlening?
 - > In welke mate komen de wensen van inwoners en bedrijven overeen met het aanbod en de kwaliteit van de digitale dienstverlening?
- 9 Zijn de beoogde beleidsdoelen van HDSR gehaald en wat zijn verklarende factoren voor het wel of niet realiseren van deze doelen?

3.1 Ervaringen van inwoners en bedrijven

Zoals eerder genoemd worden door HDSR geen structurele en frequente onderzoeken uitgevoerd naar de tevredenheid en beleving van inwoners en bedrijven over de digitale dienstverlening. Om de vraag te beantwoorden wat inwoners en bedrijven vinden van de digitale dienstverlening konden de onderzoekers dan ook geen klanttevredenheidsrapporten bestuderen. Voor dit onderzoek is daarom gesproken met een aantal inwoners en bedrijven over de digitale dienstverlening van HDSR.

Hiertoe is aan de ambtelijke organisatie gevraagd een lijst op te stellen van inwoners en bedrijven die recent een product of dienst hebben afgenomen om vervolgens deze een mail te sturen of zij met een kort telefonisch of online gesprek wilden meewerken aan het onderzoek. In totaal hebben twee inwoners en vier bedrijven aangegeven dit te willen doen en hier zijn ook gesprekken mee gevoerd. Hiermee is het geen representatief onderzoek maar de respons is in onze ogen wel zeer waardevol en een goed eerste signalement over hoe inwoners en bedrijven de digitale dienstverlening ervaren, want:

- 1 Er is met een inwoner gesproken die zeer tevreden is en een inwoners die zeer ontevreden is. Dit zijn twee extremen en van extremen kan in onze ogen ook geleerd worden. Daarnaast kan door de 'best case' en 'worst case' te bestuderen de bandbreedte van klantervaringen in beeld worden gebracht. Andere casussen zullen naar alle waarschijnlijkheid binnen deze bandbreedte vallen. Daarbij merken we op dat we de 'average case' nog missen. Hier komen we in de aanbevelingen van dit onderzoek nog op terug.
- 2 Er is met bedrijven gesproken die brede ervaring hebben met de digitale dienstverlening van waterschappen, bijvoorbeeld een advies- en een ingenieursbureau die vergunningen aanvraagt voor klanten. Dit bureau heeft daarmee een breder beeld over de kwaliteit van digitale dienstverlening door waterschappen en beoordelen de digitale dienstverlening van HDSR dan ook vanuit dit bredere perspectief.

Hieronder presenteren we achtereenvolgens de ervaring van de bedrijven en inwoners met de digitale dienstverlening van HDSR waarmee de onderzoekers hebben gesproken.

Ervaringen van bedrijven

Uit de gesprekken blijkt dat bedrijven zeer tevreden zijn over de kwaliteit van de digitale dienstverlening van HDSR. Zij vinden dat de kwaliteit van (digitale) dienstverlening van HDSR hoger ligt dan de kwaliteit van andere waterschappen. De gesproken bedrijven hebben verschillende producten digitaal aangevraagd: een watervergunning voor het onttrekken van grondwater, het aanvragen van een financiële tegemoetkoming voor de aanschaf van een erfreinigingsmachine en waterirrigatiesysteem, een watervergunning voor het uitvoeren van projecten (aanleg van een brug, dempen watergang of watercompensatie bij bouwprojecten) of het verzamelen van informatie via de website van HDSR.

Zij noemen daarbij positieve punten en ook punten voor verdere verbetering van de digitale dienstverlening van HDSR, zie de onderstaande tabel.

Algemene beleving van bedrijven	
Van alle waterschappen waar bedrijven mee te maken hebben staat HDSR met betrekking tot de kwaliteit van (digitale) dienstverlening bovenaan.	
Positieve punten die bedrijven noemen	Punten voor verbetering die bedrijven noemen
<ul style="list-style-type: none"> • Het mondelinge vooroverleg in het voortraject van een digitale aanvraag voor (complexere) vergunningen wordt zeer positief gewaardeerd. Het contact is laagdrempelig en de kwaliteit is goed, er is een goede (reactie)tijd bij het beantwoorden van vragen. • Beschikbaarheid van een digitaal formulier en dat formulier invullen is redelijk eenvoudig. • Na digitale aanvraag ontvangt de aanvrager een digitale ontvangstbevestiging. • Bij verlening wordt de vergunning toegestuurd en de documenten zijn via een link te downloaden. • Informatie is goed vindbaar op de website en de website heeft ook een zoekfunctie. • Hoe en waar subsidie aan te vragen is duidelijk. Het product is eenvoudig vindbaar op de website van HDSR. • Informatie over waterpeilen is op de website goed toegankelijk. 	<ul style="list-style-type: none"> • De gevraagde data in het digitale formulier is niet altijd relevant, maar wel verplicht. • Het is vanuit het digitale formulier niet mogelijk een koppeling te maken met relevante data in bijlagen. • In sommige gevallen is vooraf specifieke technische informatie nodig, die moet je wel voorafgaande aan de aanvraag op de website zoeken en bestuderen. • In de periode van afhandeling van de aanvraag vindt er geen tussentijdse terugkoppeling plaats, er is geen zicht op de status van de aanvraag. • Breng op de landingspagina van de website direct een splitsing aan tussen inwoners en bedrijven.

Tabel 3.1 Deel II, de beleving van bedrijven bij de digitale dienstverlening van HDSR

Ervaringen van twee inwoners

Uit twee gesprekken blijkt dat de twee inwoners zeer verdeeld tevreden zijn over de kwaliteit van de digitale dienstverlening van HDSR. Er is een zeer tevreden inwoner en een zeer ontevreden inwoners. We presenteren hieronder de situatie van deze inwoners, hun beleving van de verschillende processtappen (de klantreis) en tips die zij willen meegeven aan HDSR.

Zeer tevreden inwoner	Zeer ontevreden inwoner
<p>DE SITUATIE</p> <p>Deze inwoner woont naast een sloot en het valt hem/haar op dat er sprake is van in zijn/haar beleving een ongewoon laag waterpeil en doet daar een melding over.</p> <p>DE KLANTREIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • In eerste instantie weet de inwoner niet waar hiervan een melding te kunnen doen. Hij/zij dacht in eerste instantie aan de gemeente. Het werd hem/haar duidelijk dat het waterschap verantwoordelijk was voor het waterpeil maar vroeg zich toen nog wel af bij welk waterschap hij/zij dan moest aankloppen? • Toen het duidelijk was dat hij/zij de melding bij Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden moest doen zag hij/zij op de website dat hij/zij de melding digitaal kon doen. Hij/zij heeft de melding dan ook digitaal gedaan. • De eerste stap was voor de inwoner wat verwarrend, want moest hij/zij nu kiezen om zich te identificeren: DigiD of eIDAS? • Het digitaal in te vullen formulier was verder duidelijk en het was ook zeer prettig om via het kaartje de locatie aan te kunnen wijzen. • Na de melding digitaal te hebben gedaan volgde een ontvangstbevestiging per mail. Het is daarbij prettig dat je zelf kan aangeven op welke wijze geïnformeerd te willen worden over de status van de melding: per e-mail, brief of telefonisch. • Hij/zij heeft aangegeven telefonisch geïnformeerd te willen worden en dat gebeurde ook binnen enkele dagen. Een medewerker van HDSR gaf hierbij aan wat het probleem was dat het lage waterpeil tot gevolg had en hoe het probleem is opgelost. <p>TIP VAN DEZE INWONER AAN HDSR</p> <p>Omdat de inwoner in eerste instantie dacht aan de gemeente voor een melding, geeft hij/zij aan dat het voor HDSR belangrijk is om ook makkelijk gevonden te kunnen worden door inwoners: "Wie wil HDSR bereiken en gaan die HDSR ook vinden?"</p>	<p>DE SITUATIE</p> <p>Deze inwoner woont aan de Hollandse IJssel en doet digitaal een melding van een overstroming. Zijn/haar tuin stond onder water en het water stond letterlijk tot aan de voordeur. Hij heeft schade opgelopen en ook de buurman heeft een melding gedaan.</p> <p>DE KLANTREIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het doen van de digitale melding was eenvoudig vindbaar op de website van HDSR en het formulier was eenvoudig om te doorlopen. • Hij/zij vond het wel vreemd dat na het inloggen met DigiD alsnog naam en adresgegevens moesten worden ingevuld. • Hij/zij heeft verzocht om een telefonische terugkoppeling, wilde graag weten waarom het waterpeil zo hoog was en wat er gedaan kan worden om dit in de toekomst te voorkomen. • Na twee maanden heeft HDSR nog geen enkel contact opgenomen. Dat vindt de inwoner een zeer kwalijke zaak. • Ook de buurman heeft aangegeven graag samen met hem/haar een afspraak te willen maken met een medewerker. Die afspraak is gemaakt maar is later door HDSR afgezegd. Er is hierna door HDSR geen enkel contact meer opgenomen. <p>TIP VAN DEZE INWONER AAN HDSR</p> <p>"Als je bij een digitale melding de keuze geeft om gebeld te worden, handel hier dan ook naar!"</p>

Tabel 3.2 Deel II, de beleving van inwoners bij de digitale dienstverlening van HDSR

Ervaringen van de onderzoekers

Als laatste een ervaring van onze onderzoekers bij het bezoek aan de website van HDSR. Onze onderzoekers hebben geprobeerd in te loggen in Mijn Stichtse Rijnlanden. Als er echter geen lopende zaken zijn, en dat was bij ons het geval, geeft het systeem na inloggen met DigiD dat er geen zaken zijn gevonden en dat om veiligheidsredenen automatisch is uitgelogd. Dit voelt bij de onderzoekers als: "Ik word eruit gegooid want ze kennen mij niet".

3.2 De realisatie van maatschappelijke doelen

In het vorige hoofdstuk zijn we ingegaan op de realisatie van allerlei beleidsdoelen op het terrein van digitale dienstverlening. Het ging daarbij hoofdzakelijk over uitvoeringsdoelen, en niet zozeer over wat de maatschappelijke doelen zijn van dat beleid. Dus de maatschappelijke effecten van het beleid voor inwoners en bedrijven. Bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van een website waar digitale producten worden aangeboden is een typisch uitvoeringsdoel. Het is namelijk een middel om uiteindelijk een bepaald maatschappelijk doel te realiseren. Dat maatschappelijke doel zou kunnen zijn dat inwoners en bedrijven altijd en overal makkelijk wateroverlast kunnen melden, of dat het aanvragen van een watervergunning voor bedrijven tegen zo min als mogelijke tijd en kosten kan. Uiteindelijk draait het bij (digitale) dienstverlening namelijk om het realiseren van publieke waarden. Dit wordt ook in de werkagenda van de staatssecretaris Koninkrijksrelaties en Digitalisering benadrukt, zie deel I hoofdstuk 1 van dit rapport.

In het beleid van HDSR ten aanzien van digitale dienstverlening, worden echter nauwelijks beleidsdoelen geformuleerd in termen van maatschappelijke effecten of bepaalde publieke waarden die worden nagestreefd. Wij treffen hoogstens aan dat HDSR de verwachtingen van inwoners en bedrijven centraal stelt, maar daarbij is niet aangegeven wat die verwachtingen dan precies zijn. Ook wordt daar zoals eerder genoemd geen structureel en frequent onderzoek naar gedaan. Dat geldt ook voor de in de bestuursrapportages beschreven effectindicatoren zoals 'het waterschap is toegankelijk en transparant' en 'het waterschap biedt een goede service'.

Het bovenstaande betekent dat wij verder geen uitspraken kunnen doen in hoeverre maatschappelijke doelen met digitale dienstverlening worden gerealiseerd.

4 De rol van het algemeen bestuur

In dit hoofdstuk staan de onderstaande deelvragen van het onderzoek centraal, zie het onderstaande kader.

Deelvragen over de rol van het algemeen bestuur

- 10 Hoe is het algemeen bestuur betrokken bij de totstandkoming van en besluitvorming over het beleid van HDSR op het terrein van digitale dienstverlening?
- 11 Hoe wordt het algemeen bestuur in positie gebracht door het dagelijks bestuur om zijn controlerende rol uit te kunnen oefenen en is het algemeen bestuur hiermee in staat om te kunnen (bij)sturen?

Voor het onderzoek was het de bedoeling om in de periode van medio april tot en met eind juni 2023 een gesprek te voeren met een afvaardiging van het algemeen bestuur. Dat is helaas niet gelukt, onder andere vanwege de waterschapsverkiezingen en het daarop volgende coalitieproces dat meer prioriteit had voor leden van het algemeen bestuur dan dit onderzoek. De bevindingen hieronder zijn dan ook hoofdzakelijk gebaseerd op schriftelijke bronnen.

De kaderstellende rol van het algemeen bestuur

Ten aanzien van het onderwerp digitale dienstverlening spelen er voor het algemeen bestuur geen wezenlijke (politieke) keuzevraagstukken. Althans, die worden niet voorgelegd door het dagelijks bestuur. Het dagelijks bestuur legt haar visie voor ter vaststelling, zonder het algemeen bestuur keuzemogelijkheden te bieden. Denk aan doelen en ambities op het niveau van maatschappelijke effecten of na te streven publieke waarden, hierbij aansluitende keuzes voor het niveau van digitalisering van producten en diensten, de doelgroepen en de kanaalsturing en het ambitieniveau ten aanzien van serviceverlening.

Bijvoorbeeld de visie Digitale Transformatie HDSR. Deze is in februari 2022 voorgelegd aan de commissie Bestuurlijke aangelegenheden, Middelen en Zuiveringsbeheer (commissie BMZ) en in maart van dit jaar voor vaststelling aan het algemeen bestuur.¹³ Het algemeen bestuur heeft de visie vastgesteld en daarmee de doelen en kaders die door het dagelijks bestuur zijn aangereikt aanvaard. Wel heeft het algemeen bestuur besloten, via een aangenomen motie, een tijdelijke commissie digitale transformatie in te stellen. Die moet zicht gaan houden op voor HDSR relevante ontwikkelingen op het terrein van digitale aangelegenheden en het algemeen bestuur gevraagd en ongevraagd van (politiek neutraal) advies voorzien op zaken betreffende de digitale transformatie en hierover periodiek aan het algemeen bestuur verslag uitbrengen.¹⁴

Verder zijn in de begroting van HDSR de financiële middelen voorzien om het beleid omtrent de digitalisering uit te kunnen voeren. Deze middelen zijn t/m 2022 voornamelijk bestemd om de basis op orde te krijgen, zie de hiervoor besproken 'Baseline op orde' van de Unie van Waterschappen.

De controlerende rol van het algemeen bestuur

In 2015 heeft het algemeen bestuur de **visie op e-dienstverlening vastgesteld**. Deze visie bevatte negen belangrijke doelen die we eerder hebben besproken. Na vaststelling van de visie is het algemeen bestuur regelmatig op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen die spelen rondom de digitale dienstverlening van HDSR, met name gedreven vanuit landelijke wet- en regelgeving en richtlijnen. Zo is het algemeen

¹³ Bronnen: Voorstel aan de commissie BMZ, onderwerp Visie digitale transformatie, 8 februari 2022 en voorstel aan het algemeen bestuur, onderwerp Digitale Transformatie Visie 2020, 9 maart 2022

¹⁴ Bron: Motie Instellen tijdelijke commissie digitale transformatie, 9 maart 2022

bestuur geïnformeerd over de aansluiting van HDSR op het Digitaal Stelsel Omgevingswet.¹⁵ Ook de informatie van een thema-avond voor het algemeen bestuur op 23 maart 2022 gaat hoofdzakelijk over de aansluiting op landelijke wet- en regelgeving zoals de Wet Digitale Overheid, de Wet Modernisering Elektronisch Bestuurlijk Verkeer, de Wet Elektronische Publicaties, de Digitaal Stelsel Omgevingswet, de Dienstenwet, de Baseline Informatiebeveiliging Overheden et cetera.

Verder krijgt het algemeen bestuur, met de huidige opgenomen effectindicatoren in de bestuursverslagen, hoogstens een grof beeld van in hoeverre uitvoeringsdoelen worden gerealiseerd. Het algemeen bestuur is met de verstrekte informatie niet in staat om te sturen op maatschappelijke effecten of gerealiseerde publieke waarden van het beleid. Beleidsindicatoren en of klantmetingen ontbreken hierover.

De waterschappen hebben een gezamenlijke IT-organisatie: Het Waterschaphuis. Deze organisatie voert audits uit met betrekking tot de Baseline Informatiebeveiliging Overheid. HDSR ontvangt hierover rapportages. De detailresultaten uit de audits worden gedeeld met het dagelijks bestuur maar niet met het algemeen bestuur, dit vanwege de vertrouwelijkheid van het materiaal. Wel wordt er zoals eerder genoemd richting het algemeen bestuur, via de commissie digitale transformatie, gerapporteerd over de overall score op dit terrein.

¹⁵ Bron: interviews

Bijlage 1 Respondenten- en bronnenlijst

Respondenten

Dhr.mevr, Voorletter(s)	Naam	Functie	Organisatie
HDSR			
Dhr. M.	Boersen	CIO en Manager Informatiemanagement en automatisering	HDSR
Dhr. E.	Haddink	Manager Dienstverlening	HDSR
Dhr. A. van de	Ruit	Teamleider Vergunningen, Toezicht en handhaving	HDSR
Dhr. B.	Sluijsmans	Teammanager IT Regie en ondersteuning	HDSR
Mw. M. van	Veenendaal	Teamleider Communicatie	HDSR
Mw. A. van	Wijk-Mulder	Webmaster	DHSR
Mw. N. van	Zoelen	Portefeuillehouder Digitale dienstverlening, lid AB/DB	HDSR
Inwoners en bedrijven			
2 inwoners	Melders openbare ruimte		Inwoners
4 bedrijven	Aanvrager watervergunning		Gasunie
	Aanvrager subsidie maatregelen waterkwaliteit		Fruitteelbedrijf
	Aanvrager watervergunning		Adviesbureau
	Aanvrager informatie ter voorbereiding van aanvragen watervergunning		Ingenieursbureau

Geraadpleegde schriftelijke bronnen

S	Volg- nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
Algemeen				
SA	1	2021	6	HDSR, <i>Voorjaarsnota 2021</i>
SA	2	2021	7	HDSR, <i>Jaarrekening 2020, 7 juli 2021</i>
SA	3	2021	7	HDSR, <i>Bestuursverslag 2020, 7 juli 2021</i>
SA	4	2021	11	HDSR, <i>Begroting 2022, Koersvast en toekomstbestendig, november 2021</i>
SA	5	2022	6	HDSR, <i>Voorjaarsnota 2022, 16 juni 2022</i>
SA	6	2022	7	HDSR, <i>Bestuursverslag 2021, juli 2022</i>
SA	7	2022	9	HDSR, <i>Begroting 2023 'Koers houden in roerige tijden', september 2023</i>
Beleidsstukken				
SB	1	2015	-	HDSR, <i>Visie op e-dienstverlening, Denken en doen in de digitale dimensie, 2015</i>
SB	2	2019	7	HDSR, <i>Coalitieakkoord 2019-2023, Verder bouwen aan toekomstbestendig waterbeheer', juli 2019</i>
SB	3	2019	12	HDSR, <i>Handreiking digitale transformatie, december 2019 (opgesteld)</i>
SB	5	2021	7	HDSR, <i>Informatiebedrijfsplan (IBP) 2021-2025, versie 2.0, 21 juli 2021</i>
SB	5	2022	2	HDSR, <i>Project Portfoliomanagement, Managementadvies prioriteitsstelling, 1 februari 2022</i>
SB	6	2022	3	HDSR, <i>Visie op digitale transformatie, Groot denken, adaptief ontwikkelen, in kleine stappen vooruit, 9 maart 2022</i>
Overige stukken				
SC	1	-	-	HDSR, presentatie, <i>Speelveld Digitale Dienstverlening.</i>
SC	2	-	-	Ministeries van Economische Zaken en Klimaat, van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland en Europa decentraal, <i>Checklist-Voldoen aan de Dienstenwet</i>
SC	3	-	-	HDSR, <i>Sectorscan digitalisering waterschappen, samengesteld door Seinstra Van de Laar</i>
SC	4	-	-	HDSR, sheet, <i>Kopie van Status digitale producent Digitale Agenda 2020 gemeenten</i>
SC	5	2014	9	Rekenkamercommissie HDSR, <i>Vorstel commissie BMZ: aanbieding rekenkamer-rapport Digitale dienstverlening gepeild, 2 september 2014</i>
SC	6	2021	1	Unie van Waterschappen, <i>Baseline op orde 2020, inclusief voortgangsrapportage, 22 januari 2021</i>
SC	7	2021	4	Unie van Waterschappen, factsheet, <i>Baseline basis op orde, april 2021</i>

S	Volg-nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
SC	8	2022	3	HDSR, handout bij AB thema-avond, <i>13-plus wetgedreven opgave Digitale Transformatie Overheid</i> , 23 maart 2022
SC	9	2022	3	HDSR, handout, <i>Programma Dansen in de Wolken</i> , 23 maart 2022
SC	10	2022	6	HDSR, werkdocument, <i>Aan de slag met Digitale Dienstverlening</i> , notitie t.b.v. Ronde Tafel, 21 juni 2022
SC	11	2022	7	HDSR, presentatie, <i>Pitch-Watervast/i.beheer, IT Servicemanagement</i> , 14 juli 2022
SC	12	2023	-	HDSR, sheets, <i>Baseline Basis op orde</i> – versie 050922, overzicht status december 2020 tot september 2022 – versie 020423, overzicht status december 2020 en situatie per april 2023
Voorstellen en besluiten bestuur				
SD	2	2022	2	HDSR, voorstel commissie BMZ, <i>Visie digitale transformatie</i> , 8 februari 2022
SD	3	2022	3	HDSR, aangenomen motie van fracties Water Natuurlijk, LNE en PvdA, <i>Instellen tijdelijke commissie digitale transformatie</i> , 9 maart 2022
SD	4	2022	3	HDSR, voorgesteld AB-besluit, <i>Vaststellen visie digitale transformatie</i> , 9 maart 2022
SD	5	2022	3	HDSR, voorblad AB inclusief advies commissie BMZ, <i>Digitale transformatie Visie 2022</i> , 9 maart 2022
SD	6	2022	3	HDSR, <i>Besluitenlijst vergadering AB</i> , 9 maart 2022