

Digitale dienstverlening gepeild

Onderzoek naar stand van zaken
en ontwikkelperspectief



HOOGHEEMRAADSCHAP
DE STICHTSE
RIJNLANDEN

UW WATERSCHAP

Zoeken

Contact

| | | | |
|--|--|--|--|
| Actueel Actuele zaken, zoals nieuws, bekendmakingen en vacatures | Bestuur en organisatie Ons bestuur, onze organisatie en onze regelgeving | Ons werk Alles over veilige dijken, schoon water en droge voeten | Belastingen Informatie over de waterschapsbelasting |
| Vergunningen, toezicht en schouw Alles over vergunningen, meldingen en de regels | Klacht of overlast U wilt overlast melden, of een klacht indienen | Plannen en projecten Waar zijn we aan het werk en welke plannen zijn er? | Info op maat Voor agrariërs, bedrijven, overheden en het onderwijs |

Zwemmen in open water? Let op!
Het is deze dagen heel warm. Temperaturen om verkoeling in het water te zoeken. Bij hoge temperaturen is zwemmen in open water niet zonder risico. Zwem alleen op [gecontroleerde zwemwaterlocaties!](#)

Warm weer en waterkwaliteit
Warm weer kan een slechte invloed op de waterkwaliteit hebben. Er kan bijvoorbeeld blauwalg of botulisme optreden. Ziet u blauwalg, dode vissen/watervogels of stinkt het water? Wij ontvangen graag uw melding!

veilige dijken • droge voeten • schoon water

“Digitale dienstverlening gepeild”

**Rekenkameronderzoek uitgevoerd door de
rekenkamercommissie van
Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden**



Onderzoek:

“Wat is de huidige stand van zaken met betrekking tot de digitale dienstverlening bij Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden en in hoeverre wordt hiermee – gezien vanuit de burgers en bedrijven – invulling gegeven aan het bredere beleid voor de overheden”

Colofon:

Rapport van de rekenkamercommissie Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden

De rekenkamercommissie bestaat uit: C.A (Carel) de Vries, mw. C.H. (Corine) Schuil, J.P. (Jaap) Verweij, mw. A.J. (Sandra) de Kruijf en de ambtelijk secretaris G. (Govert) Kamperman

Feitenonderzoek uitgevoerd door het bureau Necker van Naem b.v. te Utrecht
Onderzoekers: E.J.M. (Evert) Wolters, mw. F.M. (Franka) van Alphen MSc, J. (Jan) Karens MSc

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Bestuurlijke Nota..... | 5 |
| 1 Onderzoeksverantwoording..... | 6 |
| 1.1 / Aanleiding..... | 6 |
| 1.2 / Definitie digitale dienstverlening..... | 6 |
| 1.3 / Doel- en vraagstelling | 7 |
| 1.4 / Leeswijzer..... | 8 |
| 2 Centrale boodschap | 9 |
| 2.1 / Samenvatting..... | 9 |
| 2.2 / Conclusies | 9 |
| 2.3 / Aanbevelingen | 11 |
| 3 Reactie DB..... | 13 |
| 4 Nawoord rekenkamercommissie | 17 |
| Nota van bevindingen | 19 |
| 5 Beleid digitale dienstverlening | 20 |
| 5.1 / Beleid, opgaven en ambities voor digitale dienstverlening | 20 |
| 5.2 / Rekening houden met toekomstige ontwikkelingen..... | 22 |
| 5.3 / Middelen in 2010-2013 afgezet tegen dienstverlening in algemene zin..... | 23 |
| 5.4 / Normbeoordeling | 24 |
| 6 Resultaten digitale dienstverlening | 25 |
| 6.1 / Aanbod digitale dienstverlening 2010-2013..... | 25 |
| 6.2 / Integratie in werkprocessen HDSR en bijdrage efficiënt contact gebruikers..... | 26 |
| 6.3 / Zicht op het (doelgroep)bereik van digitale dienstverlening..... | 28 |
| 6.4 / Monitoren tevredenheid en waardering gebruikers..... | 29 |
| 6.5 / Normbeoordeling | 30 |
| 7 Verantwoording aan en bijsturen door het bestuur | 31 |
| 7.1 / Verantwoording en bijsturen door DB en AB..... | 31 |
| 7.2 / Normbeoordeling | 32 |

| | |
|--|----|
| Bijlagen..... | 33 |
| Bijlage 1: Toetsingskader..... | 33 |
| Bijlage 2: Toelichting paragraaf 1.1; uitwerking en/of achtergrond informatie planning & control documenten 2010-2013 | 34 |
| Bijlage 3: Plateauplanning uit i-ambitie (2010) | 35 |
| Bijlage 4: Toelichting paragraaf 2.2; uitwerking en/of achtergrond informatie aanbod digitale dienstverlening 2010-2013 | 36 |
| Bijlage 5: Casus uit Blik van Buitensessies | 39 |
| Bijlage 6: Klanttevredenheidsgegevens van V&H | 41 |
| Bijlage 7: Quickscan nieuwe website | 42 |
| Bijlage 9: Lijst met afkortingen | 44 |



Bestuurlijke Nota



1 Onderzoeksverantwoording

1.1 / Aanleiding

Het is de ambitie van Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR) zichtbaar en bereikbaar te zijn voor burgers, bedrijven of instellingen en overheidsorganisaties in het beheergebied. Het waterschap heeft de afgelopen jaren dan ook geïnvesteerd in de digitalisering van haar dienstverlening en zal dit ook blijven doen. De afgelopen jaren heeft het waterschap gewerkt aan de digitale infrastructuur om de dienstverlening aan klanten uit te breiden en efficiënter te laten verlopen.

Het is de bedoeling dat de investeringen van de afgelopen jaren in 2013 leiden tot zichtbaar resultaat voor de eigen organisatie en voor klanten van het waterschap.¹

Voor de eigen organisatie, omdat aansluiting op bijvoorbeeld basisregistraties, zoals de Gemeentelijke Basis Administratie (GBA) en de Basisregistratie Grootchalige Topografie, bijdragen aan een efficiëntere uitvoering van taken.

Voor klanten, omdat zaken doen met het waterschap efficiënter wordt door bijvoorbeeld e-formulieren op een vernieuwde website. Hierdoor wordt het waterschap 24/7 bereikbaar voor de aanvraag van (bepaalde) producten en diensten.

1.2 / Definitie digitale dienstverlening

In de *Visie op dienstverlening* (30 september 2010) hanteren de verschillende Nederlandse overheden de volgende definitie van dienstverlening: *“Alle dienstverlening waarin sprake is van interactie en/of transactie tussen burgers, bedrijven of instellingen en (een) overheidsorganisatie(s)”*.²

Een dienst is daarin een “afgebakende prestatie van een persoon of organisatie (de dienstverlener), die voorziet in een behoefte van haar omgeving (de afnemers)”.³ Bij de *digitale* dienstverlening van HDSR gaat het om de wijze waarop klanten *digitaal* gegevens uitwisselen of zaken doen met het waterschap.

De *digitalisering* binnen HDSR richt zich echter op meer dan de ‘interactie en/of transactie’ rondom een ‘dienst’ uit bovenstaande definitie. Zo heeft HDSR de afgelopen jaren ook veel inspanningen gepleegd om de technische randvoorwaarden voor het werk van het waterschap te verbeteren. Om de huidige stand van zaken rond digitale dienstverlening in kaart te brengen, kijkt dit onderzoek daarom breder dan naar dienstverlening in smalle zin. Het onderzoek onderscheidt de volgende elementen:

1. De ‘*achterkant*’: Hier gaat het om wat HDSR in de bedrijfsvoering aan digitalisering organiseert om interne en externe gegevensuitwisseling mogelijk te maken, werkprocessen goed te laten verlopen.
2. De ‘*voorkant*’: Hier gaat het om wat de klanten van HDSR digitaal direct zien, ervaren of kunnen regelen in hun contact met het waterschap. Hierin worden drie niveaus onderscheiden:
 - a. *Informatie*: Eenzijdig online contact van het waterschap richting klanten, bijvoorbeeld door het zenden van informatie door het waterschap of raadplegen en ophalen van informatie door klanten.
 - b. *Interactie*: Tweezijdig online contact tussen klanten en het waterschap, bijvoorbeeld het online melden van een storing/defect of het online maken van een afspraak.
 - c. *Transactie*: Tweezijdig online contact die een overeenkomst tot stand brengt en waarin een product of dienst wordt afgehandeld, bijvoorbeeld bij het online aanvragen van een vergunning.

Een enge definitie van digitale dienstverlening omvat punten 2b (Interactie) en 2c (Transactie) van deze definitie. De ‘achterkant’ en 2a (Informatie) vallen buiten deze enge definitie, omdat het hier geen dienstverlening in eigenlijke zin betreft. Deze elementen worden toch in het onderzoek betrokken om voldoende de context te kunnen schetsen waarbinnen door HDSR aan digitale dienstverlening wordt gewerkt.

¹ Begroting 2013, p. 36-39.

² Overheidsbrede visie op dienstverlening (30 september 2010), p. 1

³ Idem.

1.3 / Doel- en vraagstelling

Doelstelling

De rekenkamercommissie acht het een goed moment om de balans op te maken en een beeld te krijgen van de huidige stand van zaken met betrekking tot digitale dienstverlening voor burgers en bedrijven in het werkgebied van HDSR. Met dit onderzoek streeft de rekenkamercommissie twee doelen na:

- 1 *Huidige stand van zaken in beeld brengen.* Hierbij gaat het om inzicht geven in het beleid rond digitale dienstverlening en de uitvoering daarvan in de periode 2010-2013.
- 2 *Handvatten voor de toekomst verkennen.* Daarbij gaat het erom dat het waterschap samen met burgers, bedrijven en partners antwoord geeft op de vragen:
 - a. Waar liggen (latente) wensen en behoeften bij burgers, ondernemers en medeoverheden?
 - b. Waar liggen kansen tot het optimaliseren van digitale dienstverlening?

Dit onderzoek leent zich ervoor om op basis van ervaringen uit het heden en verleden, toekomstgerichte aanbevelingen te doen.

Vraagstelling

De centrale vraag voor dit onderzoek luidt:

“Wat is de huidige stand van zaken met betrekking tot de digitale dienstverlening bij Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (uitwerking bestuursakkoord⁴) en in hoeverre wordt hiermee – gezien vanuit de burgers en bedrijven – invulling gegeven aan het bredere beleid voor de overheden (Hoofdstuk 3 van de Visie op Dienstverlening 2011, waarin de ambitie tot 2020 is verwoord⁵).”

Onderzoeksvragen

Op basis van deze centrale vraagstelling heeft de rekenkamercommissie de volgende deelvragen voor het onderzoek geformuleerd.

Beleid

- 1 Op basis van welk beleid en welke opgaven en ambities werkt het waterschap aan (het uitbouwen en verbeteren van) digitale dienstverlening?
- 2 In hoeverre houdt het waterschap hierbij rekening met toekomstige ontwikkelingen?
- 3 Welke middelen waren in de jaren 2010- 2013 beschikbaar voor digitale dienstverlening (afgezet tegen dienstverlening in algemene zin)?

Resultaat in termen van diensten en producten

- 4 Welke vormen van digitale dienstverlening bood het waterschap in 2010-2013 aan?
- 5 In welke mate is digitale dienstverlening in de werkprocessen van het waterschap geïntegreerd? (illustratie aan de hand van te selecteren cases)
- 6 Heeft het waterschap zicht op het (doelgroep)bereik met digitale dienstverlening?
- 7 Levert digitale dienstverlening een bijdrage aan een efficiënter contact tussen het waterschap en burgers/ondernemers?

Resultaat in termen van klanttevredenheid

- 8 In hoeverre heeft het waterschap zicht op het bereik van de beoogde gebruikers met digitale dienstverlening en monitort zij de tevredenheid van de gebruikers?
- 9 Hoe waarderen de gebruikers de digitale dienstverlening door het waterschap?

Verantwoording en bijsturen

- 10 In welke mate hebben het dagelijks bestuur (DB) en het algemeen bestuur (AB) inzicht in de doeltreffendheid en doelmatigheid van digitale dienstverlening?
- 11 Welke rol nemen het dagelijks bestuur (DB) en het algemeen bestuur (AB) in het (bij)sturen van de digitale dienstverlening van het waterschap, ook met het oog op toekomstige ontwikkelingen?

⁴ Collegeprogramma 2009-2012, Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden

⁵ De Visie op Dienstverlening 2011 (Hoofdstuk 3) is verwoord in 6 punten: 1) De vraag van burgers en bedrijven staat centraal; 2) Burgers en bedrijven kunnen hun zaken snel en zeker regelen; 3) Verschillende overheidsorganisaties opereren als één overheid; 4) Er worden geen overbodige vragen gesteld (zoals het vragen naar informatie die al via een andere overheidsinstantie in een registratie is opgenomen); 5) De overheid is transparant en aanspreekbaar; 6) De overheid werkt efficiënt.

1.4 / Leeswijzer

Deze rapportage bestaat uit twee delen: de Bestuurlijke Nota en de Nota van Bevindingen. In de Bestuurlijke Nota leest u na deze inleiding (hoofdstuk 1) ook:

- / de conclusies en aanbevelingen volgend uit dit onderzoek (hoofdstuk 2);
- / de reactie van het dagelijks bestuur daarop (hoofdstuk 3);
- / en een nawoord van de rekenkamercommissie (hoofdstuk 4).

In de Nota van Bevindingen leest u de bevindingen waarop de conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd. Achtereenvolgens komen aan de orde:

- / Het beleid van het waterschap met betrekking tot digitale dienstverlening (hoofdstuk 5);
- / De resultaten van digitale dienstverlening (hoofdstuk 6);
- / Verantwoording en bijsturing door algemeen bestuur en dagelijks bestuur (hoofdstuk 7).

2 Centrale boodschap

2.1 / Samenvatting

De centrale vraag die de Rekenkamer met dit onderzoek wil beantwoorden luidt: “Wat is de huidige stand van zaken met betrekking tot de digitale dienstverlening bij Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (uitwerking bestuursakkoord) en in hoeverre wordt hiermee – gezien vanuit de burgers en bedrijven – invulling gegeven aan het bredere beleid voor de overheden (Visie op Dienstverlening 2011, waarin de ambitie tot 2020 is verwoord).”⁶

2.2 / Conclusies

Naar aanleiding van deze centrale vraag en de Nota van bevindingen (hoofdstuk 5 t/m 7) trekt de rekenkamercommissie vier conclusies:

Conclusie 1:

In de lijn met de landelijke ontwikkeling op het gebied van e-dienstverlening is HDSR voortvarend gestart met de digitale dienstverlening.

De rekenkamercommissie ziet dat terug in:

- / visionair beeld van de ambtelijke stuurgroep e-dienstverlening;
- / het beschikbaar stellen van middelen;
- / investeringen in e-dienstverlening;
- / de ontwikkeling van producten zoals website, digitale watertoets, digitale vergunningaanvragen, digitale beschikbaarheid kaartmaterialen voor de legger.

Toelichting: Het ambitieniveau voor digitale dienstverlening wordt met name bepaald door de landelijke uitgangspunten, geformuleerd in het ‘Nationaal Uitvoeringsprogramma E-overheid (NUP) en het AB heeft als het gaat om dienstverlening niet een eigen ‘stip op de horizon’ geplaatst. Het belangrijkste richtsnoer van HDSR op het gebied van digitale dienstverlening is het *Informatiebeleidsplan*, ook wel bekend als de i-ambitie. Deze i-ambitie is in 2010 door het DB vastgesteld, met een tijdshorizon van 2010-2017. De i-ambitie gaat er vanuit dat HDSR zich door de juiste inzet van technische middelen (de achterkant van dienstverlening) - het implementeren van NUP-bouwstenen en de inzet van andere instrumenten - tot een steeds meer klantgerichte en transparante overheid zal ontwikkelen. In 2009 is een ervaren externe programmamanager ingehuurd om het programma op strategisch niveau te trekken en integraal te sturen. In de periode tot 2012 is door deze aanpak veel werk verzet en zijn er stappen gemaakt.

Conclusie 2:

In de realisatie van de digitale dienstverlening is stagnatie opgetreden.

Dit blijkt uit:

- / wegvallen van de aansturing van het programma e-dienstverlening (stuurgroep en programmamanager);
- / verlagen van de centrale budgetten en meer inzet via afdelingsbudgetten;
- / focus op het implementeren van producten met weinig aandacht voor het ‘van buiten naar binnen’- perspectief digitale dienstverlening.

⁶ In H3 van de Visie op Dienstverlening is het beleid uitgewerkt in de navolgende zes punten: 1) De vraag van burgers en bedrijven staat centraal; 2) Burgers en bedrijven kunnen hun zaken snel en zeker regelen; 3) Verschillende overheidsorganisaties opereren als één overheid; 4) Er worden geen overbodige vragen gesteld (zoals het vragen naar informatie die al via een andere overheidsinstantie in een registratie is opgenomen); 5) De overheid is transparant en aanspreekbaar; 6) De overheid werkt efficiënt.

Toelichting: Tegen het einde van 2012 werd het programma e-dienstverlening beëindigd om twee redenen: 1) de kosten voor de externe projectleiding werden als hoog ervaren en; 2) de organisatie was er aan toe om het programma onderdeel te maken van de lijnorganisatie. De directie heeft er toen voor gekozen om strategische taken zelf op te vangen en tactische en operationele taken uit te zetten bij de afdelingshoofden. Door het terugbrengen van het budget vanaf 2014 zijn nieuwe projecten afgevallen of doorgeschoven en daardoor treedt ook een vertraging op in de effecten van de ontwikkeling van digitale dienstverlening. In de praktijk is het beleid voor digitale dienstverlening wat op de achtergrond geraakt. Er is geen focus meer op het van 'buiten naar binnen' perspectief. Dit betekent niet dat er geen producten voor de buitenwereld worden ontwikkeld. Voorbeelden daarvan zijn: datadeler, digitale watertoets.

Conclusie 3:

Het algemeen bestuur heeft geen helder kader meegegeven ten aanzien van de gewenste digitale dienstverlening.

Dit blijkt uit::

- / er is geen samenhangende visie van het algemeen bestuur
- / er wordt onvoldoende gemonitord op de oorspronkelijke doelen en ambities
- / het klantperspectief wordt niet actief of onvoldoende betrokken bij de realisatie van de digitale dienstverlening.

*Toelichting :*In de algemene strategische stukken (waterbeheersplan, collegeprogramma) en in de planning & control cyclus (voorjaarsnota en begroting) heeft het algemeen bestuur maar slechts in beperkte mate doelen met betrekking tot (digitale) dienstverlening gesteld. Doelen zijn weinig in termen van beoogde maatschappelijke effecten geformuleerd en waar dit wel het geval is zijn de beoogde maatschappelijke effecten hierin weinig specifiek, meetbaar en tijdgebonden geformuleerd. Ook zijn deze doelen niet verder uitgewerkt in een bestuurlijke visie op dienstverlening of een dienstverleningsconcept.

Het informatiebeleidsplan (i-ambitie) is in de praktijk het belangrijkste richtsnoer voor digitale dienstverlening van HDSR. Dit document is niet ter besluitvorming aan het algemeen bestuur voorgelegd. Dit geldt ook voor twee andere belangrijke stukken, namelijk voor het programmaplan en het realisatieplan E-overheid.

Het ontbreken van dit kader kan als belangrijke oorzaak worden gezien voor conclusie 2.

Conclusie 4:

Met de huidige aanpak van de digitale dienstverlening van het waterschap zullen de in het Nationaal Uitvoeringsprogramma E-overheid (NUP) gestelde doelen niet worden gerealiseerd.

Toelichting: in deze conclusie wordt gerefereerd aan de zes punten als 'hogere doelen' achter het Nationaal Uitvoeringsprogramma E-Overheid:

- 1) De vraag van burgers en bedrijven staat centraal;
- 2) Burgers en bedrijven kunnen hun zaken snel en zeker regelen;
- 3) Verschillende overheidsorganisaties opereren als één overheid;
- 4) Er worden geen overbodige vragen gesteld (zoals het vragen naar informatie die al via een andere overheidsinstantie in een registratie is opgenomen);
- 5) De overheid is transparant en aanspreekbaar;
- 6) De overheid werkt efficiënt.

2.3 / Aanbevelingen

Het waterschap staat volgens de rekenkamercommissie, kijkend naar de conclusies, op een keuzemoment. De keuze om als Algemeen Bestuur een heldere koers uit te zetten waarbij de sturing geborgd is of te kiezen voor afzijdigheid met kans op stagnatie bij de implementatie van de digitale dienstverlening.

Als het Algemeen Bestuur kiest voor een heldere koers, maak daarbij dan gebruik van de kracht die in de organisatie zit. Zo is er veel ervaring en expertise bij individuele medewerkers. Deze kennis kan worden benut en denk bijvoorbeeld ook aan de voortrekkersrol van de afdeling Vergunningverlening en Handhaving.

Onze aanbevelingen aan het Algemeen Bestuur van het waterschap zijn daarom:

Aanbeveling 1: Zorg voor een gedeelde visie op digitale dienstverlening van het waterschap vanuit het Algemeen Bestuur, waarbij keuzes worden gemaakt over doelen en middelen.

Aan de orde dient hierbij te komen:

- realisatie landelijke doelstellingen en deze te vertalen naar eigen doelen;
- het gewenste niveau van de dienstverlening in relatie tot de behoeften vanuit de klanten;
- het tempo en de benodigde inzet van middelen.

Aanbeveling 2: Draag het College op om binnen een half jaar een “visienotitie digitale dienstverlening” aan te bieden aan het Algemeen Bestuur.

Het doel van de visienota is dat het Algemeen Bestuur hiermee kan besluiten over:

- gewenste koers ten aanzien van de digitale dienstverlening (zie aanbeveling 1);
- sturing en monitoring van het programma;
- communicatie naar de belanghebbenden en het uitdragen van de visie.



3 Reactie DB





HOOGHEEMRAADSCHAP
DE STICHTSE
RIJNLANDEN

veilige dijken • droge voeten • schoon water

De Rekenkamercommissie van Hoogheemraadschap
De Stichtse Rijnlanden

| | | |
|---|---|--|
| Datum 12 augustus 2014 | Contactpersoon Cor Vos / Jur Bullhuis | Doorkiesnummer (030) 634 59 41 |
| Uw brief d.d. 10 juli 2014 | Uw kenmerk DM 847795 | Ons kenmerk 850540 |
| Onderwerp reactie op onderzoek 'Digitale Dienstverlening' | | Bijlage(n) -- |

Geachte commissie,

Dank voor uw brief en het bijgevoegde onderzoeksrapport 'Digitale Dienstverlening'. Wij zijn blij met de constatering dat u onderkent dat het waterschap de afgelopen jaren veel heeft geïnvesteerd in digitale dienstverlening. Uiteraard willen we dit blijven doen om burgers, bedrijfsleven en medeoverheden het zo makkelijk mogelijk te maken. Op dit moment betreft het aantal transacties in het kader van onze digitale dienstverlening ruim 1400 meldingen en vergunningen op jaarbasis. Gezien de door het algemeen bestuur ingezette lijn van deregulering en vermindering van de administratieve lasten zien we deze hoeveelheid eerder dalen dan stijgen. Anders is dit uiteraard bij de belastingheffing en -inning. Hier gaat het om 400.000 belastingbeschikkingen per jaar. Uitvoering hiervan vindt plaats door de BghU.

In uw verzoek aan het college om te reageren op dit vijfde rekenkameronderzoek nodigt u ons uit in te gaan op de ontwikkelingen op ICT gebied. Zoals al in de voorjaarsnota 2014 stond vermeld hebben de ICT ontwikkelingen bij HDSR onze volle aandacht. Wij vinden het passender om in het kader van de begroting 2015 bij het algemeen bestuur met een inzicht in de ontwikkelingen rond ICT terug te komen.

Conclusie 1: In de lijn met de landelijke ontwikkelingen op het gebied van e-dienstverlening is HDSR voortvarend gestart met digitale dienstverlening.

Wij zijn blij dat u deze conclusie op basis van uw onderzoek heeft kunnen trekken. De door u genoemde programma manager heeft tot 2012 een goede basis gelegd voor de zogenaamde i-ambitie waarop we nu verder bouwen.

Wilt u bij beantwoording van deze brief de datum en ons kenmerk vermelden.

Poldermolen 2
Postbus 550
3990 GJ Houten
T (030) 634 57 00
F (030) 634 59 99
post@hdsr.nl
www.destichtserijnlanden.nl



Conclusie 2: In de realisatie van de digitale dienstverlening is stagnatie opgetreden.

We begrijpen dat u op basis van uw onderzoek deze conclusie trekt. Na 2012 hebben we een en ander ten aanzien van de i-ambitie opnieuw geprioriteerd en keuzes gemaakt. Ingegeven door de bezuinigingen zijn we vanaf 2012 meer op eigen kracht gaan doen in plaats van met externe inhuur. Er is dus minder geld beschikbaar waardoor we ook minder kunnen doen. De in de conclusie genoemde stagnatie is dan ook een weloverwogen keuze geweest.

De constatering dat er geen focus meer is van buiten naar binnen herkennen we niet. De nieuwe website, inclusief webshop, is mede tot stand gekomen door dat we externe panels hebben geraadpleegd en na oplevering door gebruikers hebben laten testen. Dat leverde een aantal bruikbare opmerkingen op, die we in de website hebben vorm gegeven.

Conclusie 3: Het algemeen bestuur heeft geen helder kader meegegeven ten aanzien van de gewenste digitale dienstverlening.

In vergelijking met andere taken is digitale dienstverlening een beperkte taak. Daarom hebben we er voor gekozen om met het algemeen bestuur de discussie over de kaders bij de begroting te voeren. In de begroting 2015 zullen wij dit wederom doen.

Conclusie 4: Met de huidige aanpak van digitale dienstverlening van het waterschap zullen de in het Nationaal Uitvoeringsprogramma E-overheid (NUP) gestelde doelen niet worden gehaald.

In onze visie is het niveau van onze digitale dienstverlening op een ruim voldoende peil. Wij blijven overigens de landelijke ontwikkelingen nauwgezet volgen. Op de majeure punten voldoen we aan het uitvoeringsprogramma e-overheid. Deze punten zijn:

1. De vraag van burgers en bedrijven staat centraal;
2. Burgers en bedrijven kunnen hun zaken snel en zeker regelen;
3. Verschillende overheidsorganisaties opereren als één overheid;
4. Er worden geen overbodige vragen gesteld;
5. De overheid is transparant en aanspreekbaar;
6. De overheid werkt efficiënt

Voorbeelden die aan bovenstaande punten bijdragen zijn bijvoorbeeld onze website, waar met het concept kiezen, klikken, klaar 24 uur per dag zeven dagen per week zaken met ons geregeld kunnen worden. Maar ook met de e-dienstverlening van de BghU zijn we gelet op dit programma vernieuwend en toereikend aan de gang.

Aanbeveling 1: Zorg voor een gedeelde visie op digitale dienstverlening van het waterschap vanuit het algemeen bestuur, waarbij keuzes worden gemaakt over doelen en middelen.

Gezien de omvang van de problematiek werken we deze aanbeveling uit op het niveau van de begroting. Hierdoor kunnen we efficiënt met dit onderwerp omgaan en de keuzes, doelen en middelen samen met het Algemeen Bestuur bepalen.



Aanbeveling 2: Draag het College op om binnen een half jaar een “Visienotitie digitale dienstverlening aan te bieden aan het Algemeen Bestuur”.

Uit ons antwoord in aanbeveling 2 kunt u lezen dat wij een aparte visie niet direct noodzakelijk vinden. Wij menen dat de begroting de adequate plek is voor het uitwerken van onze visie op dit onderwerp.

Met vriendelijke groet,
Dijkgraaf en hoogheemraden

mevrouw J. Goedhart
secretaris-directeur

P.J.M. Poelmann
dijkgraaf

4 Nawoord rekenkamercommissie

In onze aanbiedingsbrief van 10 juli 2014 hebben wij het college gevraagd om een bestuurlijke reactie op de conclusies en aanbevelingen uit het rapport van de rekenkamercommissie "Digitale dienstverlening gepeild".

Op ICT gebied is er op dit moment veel gaande in de organisatie. De bestuurlijke reactie biedt dan ook een goede gelegenheid mede in te gaan op de dingen die in dit kader al in gang zijn gezet. Dus wat zijn - vanuit het verleden naar de toekomst geredeneerd - de "lessons learned".

De rekenkamercommissie heeft kennis genomen van de bestuurlijke reactie d.d. 12 augustus 2014.

Algemeen

Het college is het op hoofdlijnen eens met de rekenkamercommissie, maar wil qua aanpak alles bij het oude laten. Er wordt geen noodzaak ervaren tot het stellen van nadere kaders m.b.t. digitale dienstverlening, anders dan de kaders die worden vastgelegd in de begroting voor digitale dienstverlening. Het onderwerp digitale dienstverlening komt bij de door het college voorgestelde aanpak dan alleen bij de begrotingsbehandeling in het algemeen bestuur aan de orde.

Met betrekking tot de ontvangen reactie op de conclusies en aanbevelingen willen wij in het bijzonder nog het volgende opmerken:

- / Het algemeen bestuur heeft het onderwerp digitale dienstverlening aangedragen en vindt dit belangrijk om verschillende redenen, zoals het vergemakkelijken van contacten met het waterschap door de burgers en bedrijven. Ook is door een goede digitale dienstverlening het waterschap op een positieve manier zichtbaar.
- / De vaststelling van de i-ambitie ziet het college nu geheel als haar eigen mandaat. Het is aan het algemeen bestuur om te oordelen of ze op hoofdlijnen sturing wil geven aan de digitale dienstverlening.
- / Uit gesprekken met o.a. de AB-leden blijkt dat de keuze om te bezuinigen op digitale dienstverlening goeddeels onbekend is, laat staan dat dit een bewuste keuze is geweest.
- / Het college verengt in haar reactie op conclusie 2 (aandacht voor het van buiten naar binnen principe) de digitale dienstverlening tot de vernieuwing van de website. Dit is echter maar één van de producten van het waterschap. Door de maatschappelijke ontwikkelingen raakt de digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven steeds meer werkzaamheden van het waterschap.
- / Het college vindt dat het waterschap al voldoet aan de doelen van het Nationaal Uitvoeringsprogramma E-overheid (NUP). Uit het rekenkameronderzoek volgt een andere conclusie.
- / Er zijn goede stappen gezet, zoals de vernieuwde website. Door de stagnatie in de realisatie van de i-ambitie, zullen niet alle beoogde doelen behaald worden (punten 1, 2, 4 en 6 van het Uitvoeringsprogramma E-overheid).
- / Gelet op het belang dat het algemeen bestuur hecht aan het onderwerp digitale dienstverlening en het gegeven dat bij ongewijzigd beleid de overheidsdoelstellingen niet behaald worden, verdient dit onderwerp voldoende aandacht. Dit kan beter geschieden door een goede Visienotitie, door het algemeen bestuur vast te stellen, dan daarover bij de begroting te spreken. Het zou immers jammer zijn als het onderwerp ondergesneeuwd zou raken. Dat zou niet in het belang zijn van de burgers en bedrijven die een optimale digitale dienstverlening bijzonder op prijs stellen.

Het is aan het algemeen bestuur om te kiezen: blijft de aanpak voor de digitale dienstverlening bij het oude, of zet het algemeen bestuur op basis van het rekenkameronderzoek de gewenste koers uit voor de toekomst?

Tot slotte wil de rekenkamercommissie iedereen bedanken die direct of indirect meegewerkt hebben aan dit onderzoek. Zonder hun inzet zou dit rapport niet tot stand gekomen zijn.

Nota van bevindingen



5 Beleid digitale dienstverlening

Dit hoofdstuk brengt in beeld welk beleid HDSR hanteert met betrekking tot digitale dienstverlening. In dit hoofdstuk worden de volgende drie deelvragen beantwoord:

- 1 Op basis van welk beleid en welke opgaven en ambities werkt het waterschap aan (het uitbouwen en verbeteren van) digitale dienstverlening? (paragraaf 1.1)
- 2 In hoeverre houdt het waterschap hierbij rekening met toekomstige ontwikkelingen? (paragraaf 1.2)
- 3 Welke middelen waren in de jaren 2010-2013 beschikbaar voor digitale dienstverlening (afgezet tegen dienstverlening in algemene zin)? (paragraaf 1.3)

5.1 / Beleid, opgaven en ambities voor digitale dienstverlening

Weinig kaders algemeen bestuur voor ('voorkant') digitale dienstverlening

Binnen HDSR heeft het AB geen kaders gesteld die zich specifiek richten op (digitale) dienstverlening in de 'smalle' definitie van digitale dienstverlening uit paragraaf 1.2 van dit rapport. Zo bestaan er binnen HDSR geen beleidsstukken als een 'visie op dienstverlening' of een 'dienstverleningsconcept'.

Een visie van de Unie van Waterschappen op dienstverlening is volgens betrokkenen vertaald naar het programma E-dienstverlening. Dit is echter voor de onderzoekers niet navolgbaar gebeurd. Ook vormt het onderzoek van 'ContentKings'⁷ uit 2011 volgens betrokkenen een basis voor de visie van HDSR op dienstverlening. Uit dit onderzoek zijn drie doelstellingen afgeleid die in de jaarstukken worden genoemd: Selfservice, Vindbare mensen en Alles op kaart (zie ook paragraaf 6.3).

Daarnaast heeft het AB in meer algemene, strategische beleidsstukken enkele ambities voor digitale dienstverlening geformuleerd. Zo benoemt het *Collegeprogramma 2009-2012* als doel van digitale dienstverlening "dat burgers en bedrijven daadwerkelijk een betere dienstverlening ervaren".⁸ Het *Waterbeheerplan 2010-2015* stelt dat burgers en bedrijven van overheidsorganisatie verlangen dat ze snel efficiënt en klantgericht werken. "De klanten willen een goede dienstverlening en lage administratieve lasten".⁹ Ook noemt het waterbeheerplan de ambitie dat burgers, bedrijven en relaties HDSR via verschillende kanalen kunnen bereiken (balie, fax, internet, e-mail, post en telefoon). HDSR wenst daarmee te voldoen aan de BurgerServiceCode, een code die rechten formuleert van burgers en de daarbij behorende plichten van overheden.¹⁰ Samenvattend stelt het *Waterbeheerplan 2010-2015* dat HDSR de elektronische overheid (e-dienstverlening) wil gebruiken als instrument, maar dat het doel is "dat de werkprocessen op een klantgerichte en erg efficiënte manier zijn ingericht. We besparen zo kosten en kunnen meer vraag gestuurd te werk gaan".¹¹ De hierboven benoemde ambities betreffen de 'voorkant' van digitale dienstverlening (dat wat de klanten van HDSR digitaal en direct zien, ervaren of kunnen regelen in hun contact met het waterschap) en zijn ook gericht op maatschappelijk effect (ervaring van betere en efficiënte dienstverlening), maar zijn niet specifiek, meetbaar en tijdgebonden geformuleerd.

⁷ ContentKings, Van corporate website naar online relaties; Stakeholdersanalyse of doelgroepenonderzoek, 27-06-2011

⁸ Collegeprogramma 2009-2012, Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden, p. 20

⁹ Water Voorop (waterbeheerplan 2010-2015), beleids- en uitvoeringsplan, p. 16

¹⁰ De BurgerServiceCode stelt niet zozeer servicenormen als wel algemene kwaliteitseisen: 1) Keuzevrijheid contactkanaal: balie, post, fax, telefoon, e-mail, internet; 2) Vindbare overheidsproducten: de burger wordt niet van het kastje naar de muur gestuurd; 3) Begrijpelijke voorzieningen: rechten en plichten van burgers zijn inzichtelijk; 4) Persoonlijke informatieservice: informatie op maat, persoonlijke internetpagina; 5) Gemakkelijke dienstverlening: de burger hoeft nog maar een keer gegevens aan te leveren; 6) Transparante werkwijzen: openheid en heldere procedures; 7) Digitale betrouwbaarheid: vertrouwelijkheid gegevens, zorgvuldige archivering; 8) Ontvankelijk bestuur: de overheid herstelt fouten en leert van klachten; 9) Verantwoordelijk beheer: de burger kan prestaties van overheden vergelijken controleren en beoordelen; 10) Actieve betrokkenheid: de overheid bevordert participatie en zelfwerkzaamheid van burgers.

¹¹ Water Voorop (waterbeheerplan 2010-2015), beleids- en uitvoeringsplan, p. 17

Doelen van algemeen bestuur in planning & control-documenten vrijwel uitsluitend gericht op instrumenten

Uit het waterbeheerplan blijkt dat het AB de aanwezigheid van informatie- en communicatie technologie (ICT) onmisbaar vindt voor de ambitie dat burgers, bedrijven en relaties HDSR via verschillende kanalen kunnen bereiken. Het gaat dan om het implementeren van DigiD en het burgerservicenummer (BSN). Hiermee richt het AB zich op instrumenten die van belang zijn voor digitale dienstverlening, op (tussen)stappen die HDSR moet zetten, maar minder op het effect dat HDSR wil bereiken.

In het *Verlengde bestuursakkoord op hoofdlijnen 2012-2014* benoemt HDSR voor e-dienstverlening drie speerpunten, die ook vooral ingaan op instrumenten:

1. Medewerkers maken zich meer en meer ook in de elektronische contacten met collega ambtenaren zichtbaar en daarmee vindbaar
2. Elektronische diensten worden verrijkt met geografische data zodat in de regio steeds zichtbaar wordt wat HDSR doet en vooral ook waar HDSR aan het werk is.
3. Daar waar zinvol en mogelijk wil HDSR diensten als 'self service' aanbieden, zodat de aanvrager zelfstandiger zijn zaken met het waterschap af kan handelen, waar en wanneer het de aanvrager uitkomt.

Concreet wil HDSR in het jaar 2012 voorbereidingen treffen om de website te vervangen en uit te breiden met nieuwe vormen van elektronische dienstverlening, zo stelt het aangepaste akkoord.¹²

In de planning & control-documenten is de nadruk op te implementeren instrumenten het sterkst te zien. Zo hebben de doelen voor digitale dienstverlening in de begroting van 2014 betrekking op het implementeren van bouwstenen van het 'Nationaal Uitvoeringsprogramma E-overheid (NUP) en zijn ze maar beperkt gericht op een beoogd maatschappelijk effect.¹³ Ook in de planning & control-documenten uit de periode 2010-2013 heeft het AB geen doelen gesteld ten aanzien van beoogde klanttevredenheid of servicenormen (zie bijlage 2). Dit strookt met wat AB-leden in dit onderzoek aangaven. De beoogde maatschappelijke effecten van (digitale) dienstverlening kregen de afgelopen jaren geen aparte aandacht in het AB.

Op dit moment werkt HDSR wel aan de vertaling en implementatie van servicenormen die de Unie van Waterschappen samen met de waterschappen heeft ontwikkeld. Uit gevoerde gesprekken blijkt dat HDSR wel het voornemen heeft om deze normen ter besluitvorming aan het DB voor te leggen, maar (vooralnog) niet aan het AB. De afspraak is dat de servicenormen op 1 januari 2015 zijn geïmplementeerd.

I-ambitie van dagelijks bestuur volgt technische afspraken NUP ('achterkant')

Digitale dienstverlening wordt binnen HDSR tot de verantwoordelijkheid van het DB gerekend. Het ambitieniveau voor digitale dienstverlening wordt met name bepaald door de landelijke uitgangspunten, geformuleerd in het 'Nationaal Uitvoeringsprogramma E-overheid (NUP) en het AB heeft als het gaat om dienstverlening niet een eigen 'stip op de horizon' geplaatst.

Het belangrijkste richtsnoer van HDSR op het gebied van digitale dienstverlening is het *Informatiebeleidsplan*, ook wel bekend als de i-ambitie. Deze i-ambitie is in 2010 door het DB vastgesteld, met een tijdshorizon van 2010-2017. In deze i-ambitie staat op welke wijze de digitale informatie voorziening binnen het waterschap zich ontwikkelt. Het beschouwt elke bedrijfsfunctie van het waterschap. Het *Programmaplan E-overheid (2009)* en het *Realisatieplan E-overheid (2010)*, vormen onderdeel van deze i-ambitie. De basis voor de E-dienstverlening is het NUP en enkele verkenningen die door HDSR zelf zijn gemaakt, zoals het *Koersplan elektronische dienstverlening 2005-2008*.

Het wensbeeld dat HDSR voor ogen heeft met kwaliteit van dienstverlening werd in het realisatieplan uit 2010 als volgt omschreven: "*In 2013 werkt het waterschap klantgericht: we*

¹² Verlengd bestuursakkoord op hoofdlijnen 2012-2014, p. 7.

¹³ Het NUP werd eind 2008 door het ministerie van Binnenlandse Zaken opgesteld geïntroduceerd met als doel dat het Rijk, provincies, waterschappen en gemeenten een gezamenlijke basisinfrastructuur voor e-dienstverlening ontwikkelen, om betere dienstverlening te kunnen bieden aan burgers en bedrijven. Moderne ICT-voorzieningen zijn daarin van groot belang, want de ICT-infrastructuur van de overheden dient daarin te faciliteren. Dit betekent dat overheidsorganisaties 24 bouwstenen en 19 resultaatverplichtingen vanuit het programma NUP moeten realiseren.

zijn goed vindbaar en bereikbaar, komen onze afspraken na, handelen volgens duidelijke richtlijnen, binnen wettelijke kaders. We communiceren op een heldere, directe en begrijpelijke wijze, zoals bij onze brieven, telefoongesprekken en formulieren. Ook monitoren we de kwaliteit van onze dienstverlening. Onze elektronische dienstverlening voldoet aan de landelijke normen. De gemeente is het loket voor alle klachten, meldingen en vergunningsaanvragen.”¹⁴

In de i-ambitie benadert HDSR de ontwikkeling naar dit wensbeeld van digitale dienstverlening in eerste instantie vanuit het technische perspectief, de ‘achterkant’ van dienstverlening. Welke randvoorwaarden zijn in de ICT nodig om digitale dienstverlening te bieden? Welke software moeten wij aanschaffen en implementeren om aan de NUP-vereisten te voldoen? En hoe geven we invulling aan het open data beleid waarmee gewerkt wordt aan een transparante overheid? Het waterschap legt pas in tweede instantie focus op hoe dit ICT-fundament tot andere en nieuwe vormen van dienstverlening kan leiden (welk niveau van dienstverlening streven we na? Wat is de beoogde klanttevredenheid?).¹⁵

De i-ambitie gaat er vanuit dat HDSR zich door de juiste aanwezigheid van technische middelen (het implementeren van NUP-bouwstenen en de inzet van andere instrumenten) tot een steeds meer klantgerichte en transparante overheid kan ontwikkelen (zie ook paragraaf 1.2).

5.2 / Rekening houden met toekomstige ontwikkelingen

Plateauplanning uit i-ambitie in opzet toekomstgericht

Zoals hierboven gesteld, is de i-ambitie uit 2010 het belangrijkste richtsnoer van HDSR op het gebied van digitale dienstverlening. De i-ambitie is naast een plateauplanning ook een procesaanpak, waarmee HDSR gericht projecten kiest en ontwikkelt die moeten bijdragen aan de ambities van (onder meer) digitale dienstverlening. Zoals de onderstaande figuur laat zien, omvat de i-ambitie zeven ontwikkellijnen (de genummerde kolommen in onderstaande matrix) en vier plateaus (de rijen in de onderstaande matrix). Ambitie is om als organisatie steeds een plateau hoger te groeien door het realiseren van doelen binnen deze ontwikkellijnen middels het uitvoeren van projecten (zie bijlage 3 voor de gehele plateauplanning).

| Ontwikkellijnen → | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---------------------------------------|-----------------------------|--|--------------|-----------------|-------------|--|
| <i>Plateaus ↓</i> (organisatie als geheel) | Mens, cultuur, gedrag, veranderekunde | Besturing en besluitvorming | <i>Plateaus ↓</i> (ontwikkellijn e-dienstverlening) | Samenwerking | Bedrijfsvoering | Rapportages | Gemeenschappelijk gebruik van gegevens en functies |
| 1: Ketengericht (2015 en verder) | | | 1: Transparante overheid (één loket). Interactieve dienstverlener | | | | |
| 2: Systeemgericht (2013-2014) | | | 2: Elektronische dienstverlening wordt externe dienstverlening. Alle dienstverlening beschikbaar via alle kanalen | | | | |
| 3: Procesgericht (2011-2012) | | | 3: Proactief. Kanteling naar externe dienstverlening | | | | |
| 4: Activiteitgericht (2010) | | | 4: Reactief. Bestaande doelgroepen. Bestaande diensten ook elektronisch | | | | |

Voor digitale dienstverlening betekent de plateauplanning uit de i-ambitie dat HDSR in de periode 2010-2015 als gehele organisatie wil groeien van een activiteitgerichte naar een ketengerichte organisatie (eerste kolom). Voor de ontwikkellijn e-dienstverlening wil HDSR in zes jaar groeien van ‘bestaande diensten ook elektronisch’ naar ‘interactieve dienstverlener’ (zie genummerde kolom 3).

¹⁴ Realisatieplan e-overheid, februari 2010, p. 13

¹⁵ Realisatieplan e-overheid, februari 2010, p. 7

Om de groei uit de i-ambitie te realiseren worden jaarlijks focusprojecten uitgevoerd, waarin wordt gewerkt aan de realisatie van een concreet product. De selectie van focusprojecten komt tot stand na verkenning van de afdeling Informatiecentrum en Automatisering (IcA) bij de verschillende afdelingen en besluitvorming in (inmiddels) de Directie (DT) van HDSR. Voor de keuze van i-focusprojecten zijn selectiecriteria opgesteld.¹⁶

Het waterschap houdt dus enerzijds rekening met toekomstige ontwikkelingen voor zover deze zijn opgenomen in het NUP. Anderzijds biedt ook de plateauplanning (en de jaarlijkse selectie van focusprojecten) de mogelijkheid om de dienstverlening van HDSR toekomstgericht te ontwikkelen. Voorwaarde is daarbij wel dat HDSR gericht op de gewenste ontwikkeling stuurt (zie hieronder).

Samenhangende sturing op plateauplanning in loop der jaren losgelaten

De hierboven geschetste aanpak (plateauplanning en focusprojecten) impliceert een toekomstgericht beleid. Deze aanpak wekt, althans in opzet, de verwachting dat de digitale dienstverlening langs de plateaus wordt doorontwikkeld en dat er gemeten wordt wanneer een bepaald plateau is bereikt. Uit het onderzoek komt echter naar voren dat dit laatste niet het geval is. Er wordt niet meer op dezelfde manier op de plateaus gestuurd, als voorheen het geval was (zie ook paragraaf 2.2).

Nog steeds worden elk jaar focusprojecten geselecteerd, maar de selectie vindt niet meer zo in samenhang plaats als voorheen het geval was. Zo worden de selectiecriteria (zie noot 13) in wisselende mate toegepast en bestaat er onder geïnterviewden geen eenduidig beeld van de huidige status van de stuurgroep e-overheid.¹⁷ De rol van deze stuurgroep lijkt in de loop der tijd (en zonder dat dit expliciet is gemarkeerd) te zijn overgenomen door de directie. En waar voorheen werd gewerkt met i-regisseurs per ontwikkellijn is dat nu niet meer het geval, ook omdat er per ontwikkellijn niet meer zoveel projecten als voorheen worden geïnitieerd. Verschillende geïnterviewden geven bovendien aan dat het zicht op de samenhang met het vertrek van de extern ingehuurde programmamanager e-overheid in 2012 is afgenomen.

Het toekomstbeeld zoals verwoord in de plateauplanning is in de dagelijkse praktijk niet collectief gedragen. Het 'nu' speelt in de praktijk een belangrijkere rol dan het gericht anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Deze tendens is overigens niet nieuw. In maart 2010 werd in de stuurgroep e-overheid ook al een memo behandeld waarin een aantal verbeteringen op het sturen op de i-projecten werden voorgesteld. Deze verbeteringen zijn toen doorgevoerd (bijvoorbeeld het werken met i-regisseurs), maar nu ook weer losgelaten.¹⁸

5.3 / Middelen in 2010-2013 afgezet tegen dienstverlening in algemene zin

Geen inzicht in middelen digitale dienstverlening t.o.v. dienstverlening in algemene zin

De middelen voor digitale dienstverlening zijn op grond van de planning & control-stukken van HDSR niet af te zetten tegen een budget voor dienstverlening in algemene zin. In de planning & control-stukken wordt inzicht gegeven in budgetten per thema zoals veiligheid, voldoende water en schoon water, maar er wordt voor de dienstverlening binnen deze thema's niet een apart budget genoemd.

Regels financiering focusprojecten worden in praktijk als complex ervaren

Het budget voor focusprojecten was in de periode 2010-2013 jaarlijks ongeveer € 500.000,-. Uitgangspunt bij i-projecten is cofinanciering (50% IcA / 50% afdelingen) omdat het steeds gaat om het vanuit IcA ondersteunen van een probleem in de eigenlijke business. Focusprojecten zijn onderverdeeld in drie groottes, qua cofinanciering in de volgende verhoudingen (bedragen in € 1.000,-):

¹⁶ Genoemde selectiecriteria voor i-focusprojecten zijn dat een i-focusproject: a) bijdraagt aan de realisatie van de i-ambitie (waarvan digitale dienstverlening één van de zeven ontwikkellijnen is); b) HDSR-breed / afdeling overstijgend is; c) noodzakelijk is, als gevolg van wetgeving, vervolg op i-ambitie of e-dienstverlening; d) gedekt is in de begroting(en) van afdelingen.

¹⁷ Vgl. *Memo Vaststellen i-Projectenlijst 2014*, p. 1 en *Memo i-projecten 2013*, p. 1.

¹⁸ Samenvatting regie I-ambitie, 9 maart 2010, p. 1.

| Grootte | Projectkosten euro's | bijdrage ICA dagen | bijdrage afdelingen dagen | projectleiding dagen | Doorlooptijd maanden |
|---------------|----------------------|--------------------|---------------------------|----------------------|----------------------|
| Klein | K=40 | K=30 | K=15 | K=10 | K=8 |
| Midden | M=75 | M=55 | M=40 | M=20 | M=15 |
| Groot | G=150 | G=110 | G=75 | G=40 | G=36 |

De regels voor cofinanciering zijn op papier transparant, maar worden in de praktijk (en in combinatie met de hierboven genoemde selectiecriteria) als complex en niet-inzichtig ervaren bij andere afdelingen, zo blijkt uit gehouden interviews.

Vanaf 2014 minder middelen voor focusprojecten

Uit interviews blijkt dat door interne herschikking en bezuinigingen vanaf 2014 minder middelen beschikbaar zijn in het budget van ICA voor focusprojecten dan de € 500.000 die in de periode 2010-2013 jaarlijks beschikbaar was. Vanaf 2013 worden investeringen in de exploitatie zichtbaar gemaakt en gaat het nog om € 405.000. De beelden hierover lopen overigens uiteen. Want in interviews wordt ook gesteld dat het over 2014 nog maar zou gaan om een budget van ICA van € 135.000 voor de focusprojecten, omdat de afdelingsprojecten van ICA zelf (à €270.000) vanaf 2014 ook van het genoemde budget van € 405.000 worden gefinancierd. Overigens is er naast het budget vanuit ICA dus ook sprake van cofinanciering vanuit de afdelingen (zie bovenstaande tabel). In 2014 is naast het bedrag vanuit ICA voor de iFocus-projecten ad €405.000, bij de afdelingen tevens € 505.000 begroot als bijdrage aan focusprojecten, in totaal dus € 910.000.

5.4 / Normbeoordeling

| Norm ten aanzien van de kwaliteit van het beleid | |
|--|--|
| 1. Het AB heeft de mogelijkheid gehad zijn kaders te stellen (ambitie, kwaliteitseisen). | Deels voldaan. In algemene strategische stukken en in de planning & control-cyclus heeft het AB de gelegenheid gehad om doelen met betrekking tot dienstverlening stellen. Deze is slechts in beperkte mate benut. Doelen met betrekking tot beoogde maatschappelijke effecten zijn te weinig specifiek, meetbaar en tijdgebonden geformuleerd. |
| 2. Het AB heeft het huidige beleid vastgesteld. | Niet voldaan. Binnen HDSR is er geen breed gedragen visie op dienstverlening of dienstverleningsconcept. Het informatiebeleidsplan ('i-ambitie'), in de praktijk het belangrijkste richtsnoer voor digitale dienstverlening van HDSR, is niet ter besluitvorming aan het AB voorgelegd. Eveneens zijn het programmaplan E-overheid en het realisatieplan E-overheid niet door het AB vastgesteld. |
| 3. In het beleid zijn ook landelijke normen meegenomen. | Deels voldaan. NUP is geïntegreerd in de i-ambitie, evenals de BurgerServiceCode, maar daadwerkelijke dienstverleningsnormen (bijvoorbeeld t.a.v. kanaalsturing, servicenormen en klanttevredenheid) ontbreken. |
| 4. Het beleid bevat heldere doelen die specifiek, meetbaar, realistisch en tijdgebonden zijn geformuleerd. | Niet voldaan. De mate waarin doelen SMART geformuleerd zijn wisselt per document over de onderzochte periode. Doelen in termen van effect (klanttevredenheid en efficiënt contact) zijn algemeen en niet SMART van aard. |
| 5. In het beleid is aandacht voor toekomstige ontwikkelingen. | Deels voldaan. De plateau planning van de i-ambitie is in opzet toekomstgericht, maar redeneert vanuit het NUP en is slechts in beperkte mate gevoed door een eigen toekomstverkenning van HDSR. |

6 Resultaten digitale dienstverlening

Dit hoofdstuk brengt de resultaten van de digitale dienstverlening van HDSR in beeld. Het gaat daarbij om zowel het aanbod van digitale dienstverlening als de klanttevredenheid daarover. Dit hoofdstuk gaat in op:

Resultaat in termen van diensten en producten

- 4 *Welke vormen van digitale dienstverlening bood het waterschap in 2010-2013 aan? (paragraaf 2.1)*
- 5 *In welke mate is digitale dienstverlening in de werkprocessen van het waterschap geïntegreerd? (paragraaf 2.2)*
- 6 *Levert digitale dienstverlening een bijdrage aan een efficiënter contact tussen het waterschap en burgers/ondernemers? (paragraaf 2.2)*
- 7 *Heeft het waterschap zicht op het (doelgroep)bereik met digitale dienstverlening? (paragraaf 2.3)*

Resultaat in termen van klanttevredenheid

- 8 *In hoeverre heeft het waterschap zicht op het bereik van de beoogde gebruikers met digitale dienstverlening en monitort zij de tevredenheid van de gebruikers? (paragraaf 2.4)*
- 9 *Hoe waarderen de gebruikers de digitale dienstverlening door het waterschap? (paragraaf 2.4)*

6.1 / Aanbod digitale dienstverlening 2010-2013

Om een beeld te kunnen geven van de verschillende vormen van digitale dienstverlening die het waterschap in de periode van 2010-2013 aanbod, put deze paragraaf uit drie verschillende bronnen:

- / Informatie uit de planning & control-stukken die ook aan het AB is verstrekt;*
- / Monitoringsgegevens van producten en diensten die in de organisatie zijn gemaakt;*
- / Producten en diensten die in interviews en groepsgesprekken aan bod zijn gekomen.*

In bijlage 4 wordt een toelichting op onderstaande bevindingen gegeven.

Informatie uit planning & control stukken biedt weinig zicht op aanbod en realisatie

In de planning & control-stukken wordt binnen het begrotingsproduct 'tevredenheid belanghebbenden' gerapporteerd over zaken die HDSR in het kader van e-dienstverlening uitvoert. In bijlage 4 is een vergelijking opgenomen tussen wat er in 2011 en in 2014 in de begroting is opgenomen. Zichtbaar wordt (althans, die suggestie wordt door de informatie gewekt) dat verschillende zaken waaraan in 2011 wordt gewerkt, ook in 2014 nog in uitvoering zijn. Door de hoge mate van herhaling (zie bijlage 4) en het niet vermelden van (uiterste) realisatiedata, relatie met plateauplanning en evaluaties, bieden de planning & control-stukken nauwelijks inzicht in de stand van het aanbod of de voortgang ervan (zie verder hoofdstuk 3).

Monitoringsgegevens ongeschikt als managementinformatie

De rekenkamercommissie heeft zich ook een beeld gevormd van de producten en diensten op basis van overzichten van de organisatie (zie bijlage 4). Uit deze monitoringsinformatie (bezoekersaantallen van de website en een lijst van vergunningsaanvragen) is te *herleiden* dat via de website producten worden aangeboden, waarover de planning & control-cyclus niets meldt. Het aanbod van HDSR is *blijkbaar* breder dan het AB uit de planning & control-stukken kan afleiden. Tegelijkertijd is deze eigen monitoringsinformatie van de organisatie niet geschikt als managementinformatie. Daarvoor is het te weinig specifiek en te weinig toegesneden op concrete producten en productaantallen.

Digitalisering kent in praktijk HDSR veel verschijningsvormen

Het overzicht in bijlage 4 laat zien dat diverse bronnen inzicht en overzicht geven van zaken waaraan HDSR werkt en van producten en diensten die HDSR aanbiedt. Wat daarbij opvalt is dat digitale dienstverlening niet alleen in het beleid, maar ook in de praktijk breed wordt opgevat. In de beleving van de organisatie is digitale dienstverlening een breed begrip. Digitalisering gebeurt op veel verschillende manieren en plaatsen, ook breder dan waarover in de jaarstukken wordt gerapporteerd. De zaken waarvan gemeld wordt dat HDSR er formeel aan werkt, de lijstjes die intern binnen de organisatie bekend zijn (zie bijlage 4), en de zaken die in interviews worden genoemd, vertonen onderling verschillen. Zo zijn er in interviews nog andere projecten benoemd waaraan gewerkt wordt die niet in de planning & control stukken naar voren komen. Niet al deze producten en diensten zijn bovendien terug te voeren tot de i-ambitie.

Digitalisering kent in de praktijk van HDSR dus veel verschillende verschijningsvormen. Het beeld van de rekenkamercommissie na interviews en gesprekken met betrokkenen is dat alle in de brede definitie van paragraaf 1.2 genoemde vormen (voorkant/achterkant, informeren/interactie/transactie) de revue passeren, zonder dat geïnterviewden daar zelf ordening in aanbrengen.

6.2 / Integratie in werkprocessen HDSR en bijdrage efficiënt contact gebruikers

Samenhang in sturing op strategisch niveau afgenomen

Aanvankelijk is om de doelen in de i-ambitie (voorheen programma e-dienstverlening) een impuls te geven tussen 2009 en 2012 een programma ingericht en is een programmaleider ingehuurd om het programma op strategisch niveau te trekken en integraal te sturen. Onder leiding van deze programmamanager was de i-ambitie van HDSR op strategisch niveau verankerd en is het *Realisatieplan E-dienstverlening* ontwikkeld. In de interviews is aangegeven dat de programmaleider zorgde voor integraliteit in de uitvoering en voor een dialoog met de directie, management en medewerkers. Tegen het einde van 2012 werd het programma e-dienstverlening beëindigd om twee redenen: 1) de kosten voor de externe projectleiding werden als hoog ervaren en; 2) de organisatie was er aan toe om het programma onderdeel te maken van de lijnorganisatie. De directie heeft er toen voor gekozen om strategisch taken zelf op te vangen en tactische en operationele taken uit te zetten bij de afdelingshoofden. Een aantal betrokkenen ervaren het wegvallen van de programmaleider als een 'gat'.

Binnen HDSR is de sturing op de i-ambitie op dit moment als volgt georganiseerd:

- / Eens per kwartaal krijgen voortgangsrapportages van de i-projecten gebundeld aandacht in de driectie. Zo wordt de voortgang bewaakt en houdt de directie een vinger aan de pols.
- / De rol van stuurgroep die er eerder was, wordt nu vervuld door de driectie dat eens per kwartaal een aparte vergadering heeft waarin het als stuurgroep vergadert. De directie wordt hierin gevoed door het hoofd ICA.
- / De voormalige stuurgroep e-dienstverlening van HDSR komt ongeveer eens per kwartaal bij elkaar. Daarin spreken het afdelingshoofd ICA, het hoofd MO en de directie met elkaar over de voortgang van de i-focusprojecten.

Diverse betrokkenen geven echter aan dat er geen eenduidigheid is over de rol die de directie als stuurgroep vervult. Zij ervaren weinig samenhang in projecten en zien weinig van regie op de doorontwikkeling van digitale dienstverlening. Betrokkenen geven aan dat de huidige werkwijze pragmatisch is en dat er wordt gedaan wat kan. Door het terugbrengen van het budget vanaf 2014 zijn nieuwe projecten ontwikkeld, maar ook enkele afgevallen of doorgeschoven en daardoor treedt ook een vertraging op in de effecten van de ontwikkeling van digitale dienstverlening. In de praktijk is het beleid voor digitale dienstverlening, dat niet pragmatisch was ingericht maar de lijn aangaf voor de ontwikkeling van e-dienstverlening op de achtergrond geraakt. Het is dan ook moeilijk om het niveau waarop de organisatie momenteel digitaal werkt tot één van de plateaus uit de i-ambitie terug te brengen (zie ook bijlage 3).

Zwaartepunt digitale dienstverlening bij één afdeling

De afdeling IcA voert de regie over de digitale dienstverlening. De rol die IcA speelt in digitalisering en het realiseren van de i-ambitie is naar mening van betrokkenen echter onvoldoende gecommuniceerd. In het verleden zijn initiatieven vanuit andere afdelingen soms niet doorgedaan omdat ze niet pasten binnen de randvoorwaarden die IcA stelde. Een voorbeeld is dat een digitale legger niet zou passen in de doelen van e-dienstverlening. De digitale legger is er overigens wel gekomen. Soms speelt volgens betrokkenen ook dat medewerkers van IcA een andere taal spreken dan de medewerkers die in hun dagelijks werk met (digitale) dienstverlening bezig zijn. Dit was bijvoorbeeld het geval rondom de invoer van iBabs, waarbij de randvoorwaarden die IcA stelt als 'technisch' werden ervaren. Het gesprek over de toegevoegde waarde van iBabs kwam daardoor moeilijk op gang.

Het zwaartepunt van digitale dienstverlening ligt in de praktijk bij de afdeling Vergunning en Handhaving (V&H). Vanuit deze afdeling is veel klantcontact (naar inschatting van geïnterviewden 80% van alle klantcontacten van HDSR) en uit interviews komt het beeld naar voren dat met name binnen V&H een visie bestaat op de ontwikkeling van digitale dienstverlening. Het uitgangspunt van de visie is het "kies-klik-klaar" principe en de afdeling V&H heeft hierin een positie van voortrekker. In de beleving van verschillende medewerkers van de afdeling V&H is er echter te weinig voortgang op dit gebied. Dit zou te wijten zijn aan een gebrek aan middelen en aan het feit dat sommige applicaties alweer verouderd zijn.

Naast IcA en V&H is een derde belangrijke speler op het gebied van (digitale) dienstverlening het team Communicatie, vanwege het belang van de website in digitale dienstverlening. Vanzelfsprekend raken ontwikkelingen als zaakgericht werken¹⁹ ook andere afdelingen, maar het algemene beeld is:

- / V&H is leidend in publieksdienstverlening
- / IcA trekt de invoering van de basisregistraties
- / Communicatie is trekker van de website (zie ook bijlage 5)

Digitale dienstverlening niet optimaal in werkprocessen geïntegreerd

Verschillende betrokkenen zijn van mening dat digitale dienstverlening vaak nog teveel wordt benaderd vanuit het bereiken van interne effectiviteit en werkgemak. Het niveau waarop digitale dienstverlening is geïntegreerd in de werkprocessen is daardoor divers. Dit is afhankelijk van de mate waarin infrastructuur (applicaties en middelen die digitaal werken mogelijk maken) aanwezig is en van de toegankelijkheid (gebruiksvriendelijkheid, snel en vindbaar) van deze infrastructuur voor het uitvoeren van de betreffende werktaken. Het is niet ongebruikelijk dat een verzoek of een dienst die digitaal door de klant wordt aangevraagd (input) binnen HDSR handmatig wordt uitgevoerd. Een aanvraag wordt geprint en het verwerken, beoordelen en volgen van het proces gebeurt op papier (thoughtput). Vervolgens worden stukken gedigitaliseerd om de dienst digitaal op te leveren aan de klant (output).

De wijze waarop met digitale producten en diensten wordt omgegaan vertoont een versnipperd beeld. Enerzijds lijkt het erop dat individuele medewerkers die kansen zien deze ook op een pragmatische wijze benutten. Anderzijds wordt op verschillende plaatsen in de organisatie met een andere begripsdefinitie van digitale dienstverlening geacteerd waardoor er weinig integraliteit is. Ook is het werkproces soms binnen één afdeling in verschillende maten gedigitaliseerd waarin er ruimte is voor individuele voorkeuren van medewerkers.. Voor veel digitale diensten kan binnen HDSR ook een ander, niet-digitaal pad worden gekozen. In sommige gevallen wordt een inwoner expliciet gevraagd zijn aanvraag analoog in te dienen, nadat de digitale aanvraag verderop in het proces zoek was gemaakt. Dit voorbeeld is van toepassing op de aanvraag van de Watervergunning. Opmerkelijk is dat het Omgevingsloket Online (OLO) – een landelijke applicatie die gebruikt kan worden om vergunningen bij HDSR aan te vragen – door medewerkers zelf als niet gebruiksvriendelijk wordt beoordeeld. Het beeld is dat betrokkenen zoveel mogelijk adviseren om vergunningen en meldingen, buiten OLO, om rechtstreeks via HDSR te doen omdat dit voor de klant prettiger is en voor de medewerker efficiënter. Dit strookt niet met de doelstelling van het OLO om als één loket voor de burger te functioneren maar deze adviezen worden wel gegeven vanuit het motief om ingelanden en burgers klantvriendelijk te bedienen.

¹⁹ De invoering van infrastructuur en werkproces om dossiers aan de hand van een specifiek zaaknummer organisatiebreed te volgen en af te handelen.

In de samenwerking met andere overheden (gemeenten) spelen binnen HDSR de volgende zaken:

- / Uit de blik van buiten sessies komt naar voren dat het voorkomt dat de gemeente omgevingsvergunningen verleent zonder dat er goed wordt afgestemd met het waterschap over de consequenties voor waterbeheer.
- / Met de digitale Watertoets²⁰ wordt slechts een deel van de waterafstemming met gemeenten geborgd. Voor een groot deel, met name de grotere ruimtelijke plannen, is een proces nodig waarbij afstemming voor een groot deel niet digitaal plaats vindt. Dit wordt volgens betrokkenen deels veroorzaakt door het OLO, omdat latere updates van het plan door gemeentes niet automatisch worden doorgespeeld aan het waterschap. De digitale watertoets zorgt voor een efficiëntieslag in een beperkt deel van de ruimtelijke plannen.
- / Vanuit gemeenten komen er nog veel vragen binnen rondom de Waterwet en de regelgeving. Deze worden voor een deel digitaal afgehandeld door middel van informatie-uitwisseling via de website, maar het overgrote deel verloopt telefonisch of via e-mail.

Vanzelfsprekend zijn er binnen HDSR ook voorbeelden van efficiënter contact tussen klant en waterschap. Het betreft de volgende:

- / De invoering van de digitale legger is een voorbeeld van efficiënter contact. In de beleving van betrokkenen heeft de digitalisering daarvan geleid tot weinig klachten en meer efficiency;
- / Voor de digitale watertoets geldt dat voor kleine plannen nu zonder tussenkomst van medewerkers het waterbelang is gewaarborgd (tenzij in het kleine plan een groter waterbelang aanwezig is, dan geldt zoals hierboven beschreven een grotendeels niet digitaal proces);
- / HDSR stelt met de zogenoemde 'datadeler' digitale data beschikbaar (waaronder de legger) aan burgers en medeoverheden. Dit brengt het individueel verstrekken van documenten aan klanten sterk terug waardoor medewerkers efficiëntie in hun werk ervaren;

Voorbeelden van digitale dienstverlening die tot inefficiëntie leiden van het interne proces zijn er echter ook. Door betrokkenen is genoemd de invoering van het nieuwe digitale projectmanagementsysteem dat er prachtig uitziet maar niet gekoppeld is aan andere systemen, wat tot frustratie leidt bij medewerkers.

Bijlage 5 geeft aan de hand van drie casussen zicht op hoe digitale processen lopen binnen HDSR. Hierbij wordt ingegaan op het proces van de (digitale) watertoets en het proces rond de aanvraag van de milieuvergunning industriële bedrijven.

6.3 / Zicht op het (doelgroep)bereik van digitale dienstverlening

Zeer beperkt zicht op (doelgroep)bereik

Om het doelbereik te kunnen beoordelen zijn heldere doelstellingen nodig. De gestelde doelen en normen in het beleid zijn veelal echter niet gemakkelijk te toetsbaar. Service- of klanttevredenheidsnormen voor digitale dienstverlening in enge zin (zie 1.2) zijn er niet. SMART-doelstellingen in termen van niveau van dienstverlening zijn er ook niet. De beschreven plateau's zijn niet geoperationaliseerd in concrete doelstellingen waaraan getoetst kan worden. Evenmin is de efficiencywinst van digitale dienstverlening in geld uit te drukken, omdat het onderscheid tussen digitale en andere dienstverlening in budgetten niet zichtbaar wordt gemaakt. In de planning & control documenten van HDSR zijn wel enkele concrete doelstellingen opgenomen. Dat zijn:

- / Selfservice: geen tussenkomst medewerkers;
- / Vindbare mensen: het waterschap is een transparante organisatie met een gezicht;
- / Alles op kaart: toepassen geografische component.

²⁰ Instrument om het effect van ruimtelijke ontwikkelingen op de waterhuishouding in de planvormingsfase te kunnen beoordelen.

Deze doelstellingen zijn afgeleid uit een doelgroepenonderzoek²¹ dat in 2011 is uitgevoerd en was bedoeld als bouwsteen voor de internetvisie. De beoogde selfservice is op dit moment nog geen praktijk in alle producten en diensten. Juist rondom digitale dienstverlening hebben burgers medewerkers nodig voor hulp en vragen. Ook het principe alles op kaart heeft nog beperkt invulling gekregen. De blik van buiten van klanten laat zien dat de bereikbaarheid, vindbaarheid en klantvriendelijkheid van medewerkers verschillend wordt ervaren.²²

Slechts in beperkte mate is er zicht op andere punten rondom (doelgroep)bereik van digitale dienstverlening. Hoewel transacties van HDSR niet continu worden gemonitord, blijkt uit de gehouden interviews dat het beeld van V&H is dat 98% van de vergunningsdienstverlening binnen de daarvoor gestelde termijnen wordt geleverd.

6.4 / Monitoren tevredenheid en waardering gebruikers

Sinds 2007 geen HDSR-breed klanttevredenheidsonderzoek

Voorafgaand aan de onderzoeksperiode is er in 2007 een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd door TNS-Nipo. In 2009 is door HDSR een imago-onderzoek gedaan.²³ Sindsdien is de klanttevredenheid waterschapsbreed niet opnieuw in kaart gebracht. Een dergelijk onderzoek staat ook niet gepland, maar een herhaling van het imago-onderzoek uit 2009 staat gepland voor eind 2014-begin 2015.

Eigen klanttevredenheidsgegevens afdeling V&H suggereren tevreden klant

De afdeling V&H heeft zelfstandig gegevens over de klanttevredenheid verzameld. Van augustus 2011 t/m augustus 2013 zijn bij verleende vergunningen 'KTO-ansichtkaarten' meegestuurd (bijlage 6). De les die V&H uit de terugkoppeling van deze ansichtkaarten trekt is dat de wijze van aanvraag van vergunningen door 20% (te) uitgebreid wordt gevonden. Ook maken mensen opmerkingen over het aanvraagformulier, maar dat is bij wet geregeld. HDSR heeft hier geen invloed op (zie bijlage 6 voor een nadere toelichting).

Praktische verbeterpunten nieuwe website gelijk doorgevoerd

Naar aanleiding van de nieuwe website heeft de afdeling Communicatie onder gebruikers een klein onderzoek laten doen naar gebruiksgemak en waardering van de nieuwe website. Uit het onderzoek komt naar voren dat vrijwel elke respondent de nieuwe website duidelijk, overzichtelijk en/of helder vindt. De website krijgt een gemiddeld rapportcijfer van een 7,6 op een schaal van 1 t/m 10. (zie bijlage 7 voor reacties uit het onderzoek). Het voornemen van Communicatie is om een dergelijk onderzoek op termijn te herhalen om vast te stellen of de site werkt zoals HDSR beoogt.

Klanttevredenheid beoordeeld aan de hand van klachten

Binnen HDSR is er een klachtenmeldingssysteem, waarvan ook maandelijks management verslagen worden opgesteld. De meldingen komen bij het Klantcontactcentrum (KCC) binnen en worden daar gemonitord. Deze geven inzicht in dienstverlening door het waterschap. De aard van en het aantal meldingen vormt volgens betrokkenen een belangrijke graadmeter van klanttevredenheid. Als voorbeeld wordt door medewerkers genoemd dat er weinig meldingen zijn over de digitale legger die o.a., via de datadeler wordt ontsloten.

Blik van Buiten sessie: Vier aandachtspunten

In het kader van de Blik van Buiten sessie in dit onderzoek is bij burgers/agrariërs en bedrijven door middel van telefonische interviews informatie verzameld over de waardering van de (digitale) dienstverlening bij HDSR (zie ook bijlage 4).

²¹ ContentKings, Van corporate website naar online relaties; Stakeholdersanalyse of doelgroepenonderzoek, 27-06-2011

²² Het benaderen van digitale dienstverlening vanuit een geografische component is nog niet toegepast binnen de dienstverlening. Een voordeel hiervan zou zijn dat veel informatie niet meer bij de aanvrager hoeft te worden ingewonnen maar direct getoond kan worden. De watertoets heeft deze functionaliteit, maar dit is geen product van HDSR maar een landelijk initiatief waar HDSR in participeert. De functionaliteit uit de Watertoets zou volgens medewerkers nog breder kunnen worden toegepast.

²³ Presentatie imago onderzoek 2009

Daaruit komen vier punten naar voren:

- / Bij het invullen van digitale formulieren, bijvoorbeeld bij de aanvraag van een watervergunning, wordt veel kennis voorondersteld. Burgers kunnen hier niet altijd mee uit de voeten (vb. Een burger dient aan te geven of het water waar de melding voor wordt gedaan een primaire, secundaire of tertiaire watergang is.)
- / Formulieren zijn vaak complex en het is niet altijd duidelijk waar welke informatie hoort, ook wordt er teveel informatie gevraagd (meer dan voor de melding/vergunning sec nodig is).
- / Bij vragen over (digitale) dienstverlening lukt het klanten gemakkelijk om een medewerker van HDSR te spreken. De beleving van dit contact (vriendelijkheid medewerker, behulpzaamheid etc.) worden echter verschillend beoordeeld. Dit hangt ook af van de plaats in de organisatie waar het telefoontje binnenkomt.
- / Binnen HDSR is het digitale kanaal vaak één van de kanalen die een medewerker ter beschikking heeft. Hierin lijkt de voorkeur van de medewerker en de werking van het systeem op dat moment een rol te spelen. Het komt voor dat klanten wordt geadviseerd bepaalde kanalen wel of niet te kiezen. Een voorbeeld daarbij is dat medewerkers afraden aanvragen via het OLO in te dienen, weliswaar vanuit een motief om klantvriendelijk te zijn.

6.5 / Normbeoordeling

| Normen ten aanzien van resultaat in termen van diensten en producten | |
|---|---|
| 1. De omvang en uitvoering van het digitale dienstenpakket voldoet aan de gestelde normen. | <i>Niet te beoordelen. De gestelde doelen ten aanzien van producten zijn niet SMART genoeg om dit te kunnen beoordelen.</i> |
| 2. Het waterschap meet het bereiken van haar doelstellingen. | Niet voldaan. Dit gebeurt niet structureel. |
| 3. Digitale dienstverlening levert een bijdrage aan een efficiënter contact tussen waterschap en haar klanten (burgers/ondernemers/medeoverheden) | Deels voldaan. De Blik van Buitensessie laat een wisselend beeld zien. Op onderdelen wordt efficiëntie bereikt, maar tegelijkertijd zijn er ook veel voorbeelden van inefficiëntie. Het waterschap stelt dit zelf (nog) niet actief vast. |
| Normen ten aanzien van resultaten in termen van klanttevredenheid | |
| 1. Het waterschap monitort de tevredenheid van klanten over de digitale dienstverlening. | Niet voldaan. Het laatste klanttevredenheidsonderzoek van HDSR stamt uit 2007. Middels De KTO-ansichtkaarten wordt wel de tevredenheid over vergunningverlening gemonitord. Daarnaast is er een klein onderzoek uitgevoerd door een stagiaire. |
| 2. De klanten van het waterschap zijn tevreden over de digitale dienstverlening. | <i>Niet te beoordelen. De gesprekken in het kader van dit onderzoek geven een wisselend beeld. Betrouwbare gegevens van HDSR zelf ontbreken, niet systematisch, niet navolgbaar en niet representatief.</i> |

7 Verantwoording aan en bijsturen door het bestuur

Dit hoofdstuk brengt in beeld hoe DB en AB zicht hebben op de digitale dienstverlening van HDSR en de wijze waarop door hen wordt bijgestuurd. Dit aan de hand van de laatste twee deelvragen uit dit onderzoek:

- 10 In welke mate hebben DB en AB inzicht in de doeltreffendheid en doelmatigheid van digitale dienstverlening? (3.1)
- 11 Welke rol nemen DB en AB in het (bij)sturen van de digitale dienstverlening van het waterschap, ook met het oog op toekomstige ontwikkelingen? (3.1)

7.1 / Verantwoording en bijsturen door DB en AB

Geen zicht en geen sturing op digitale dienstverlening door algemeen bestuur

Zoals hoofdstuk 1 al liet zien wordt digitale dienstverlening binnen HDSR onder de verantwoordelijkheid van het DB gerekend. De 'stip op de horizon' voor de digitale dienstverlening van HDSR (de i-ambitie) is niet direct door het AB geformuleerd. Zoals reeds genoemd zijn er wel enkele doelstellingen die uit de internetvisie (het onderzoek van ContentKings) volgen die in de planning & control documenten zijn genoemd en daarmee indirect door het AB zijn vastgesteld. Daarnaast heeft het AB algemene doelen gesteld (zoals in collegeprogramma en waterbeheerplan) of doelen die gericht zijn op de ICT-infrastructuur als *technische randvoorwaarde* en niet op digitale dienstverlening als zodanig.

Verantwoording binnen HDSR sluit aan bij de doelen die gesteld zijn. Dat wil zeggen dat met name in planning & control-stukken verantwoording plaats vindt aan het AB. Deze verantwoording aan het AB gaat summier in op de voortgang van doelen gericht op die technische randvoorwaarden van digitale dienstverlening. Passages uit de planning & control-stukken bevatten over meerdere jaren veel dezelfde teksten, op een enkel punt aangevuld met nieuwe informatie (vgl. paragraaf 2.2). Hieruit is door AB-leden niet op te maken wat de precieze voortgang is op de gestelde doelen.

Omdat HDSR geen waterschapsbrede klanttevredenheidsonderzoeken uitvoert, en omdat wat wel onderzocht wordt het AB niet bereikt, kan het AB geen zicht houden op de doeltreffendheid en doelmatigheid van digitale dienstverlening. Dit beeld wordt bevestigd in het groepsgesprek dat met een afvaardiging van AB-leden is gevoerd. Daaruit komt het volgende beeld naar voren:

- / Voor veel AB-leden heeft het sturen op digitale dienstverlening geen prioriteit. Primaire focus van het AB is gericht op de kerntaken van het waterschap.
- / Over digitale dienstverlening als zodanig is in de afgelopen vijf jaar niet of nauwelijks binnen het AB gesproken. Waar het AB dienstverlening aankaart, is dat meestal gevolg van een incident rondom communicatie, en ook onder die noemer. Communicatie is een onderwerp dat de aandacht van het AB heeft.
- / Dat de planning & control-informatie geen handvatten biedt om te sturen op digitale dienstverlening wordt door AB-leden herkend. AB-leden krijgen hun vinger niet achter de voortgang van projecten en hebben de indruk dat ze veelal op een abstract niveau worden bijgepraat. Het AB heeft hiervoor ook geen kaders gesteld en heeft daarom moeite om zijn controlerende taak op dit punt te vervullen. Het AB heeft geen zicht op het budget voor digitale dienstverlening van HDSR.
- / Het is AB-leden onbekend in welke mate het DB stuurt op dit onderwerp. Het beeld onder AB-leden is dat digitale dienstverlening en de aansturing daarvan relatief laag in de organisatie is belegd. Ook is hun beeld dat het waterschap in de communicatie (en in de dienstverlening) eerder zendt dan dat het waterschap gericht is op interactie.

Dagelijks Bestuur betrokken bij formuleren ambitie, maar sturing in praktijk door Directieteam

De 'stip op de horizon' voor de digitale dienstverlening van HDSR (de i-ambitie) is in 2010 door het DB vastgesteld. HDSR beschikt niet over een organisatiebreed dienstverleningsconcept. Het DB heeft destijds kaders gesteld, maar uit interviews blijkt dat sinds het aflopen van het programma e-overheid in 2012 het DB op meer afstand is komen te staan. Sturing en bijsturing vindt plaats op het niveau van de directie en niet op het niveau van het DB. Hiermee heeft ook het DB weinig zicht op de inspanningen die in het kader van de i-ambitie worden geleverd. En net als het AB heeft ook het DB geen zicht in klanttevredenheid en de effecten van dienstverlening. Dit betekent dat ook het DB geen zicht houdt op de doeltreffendheid en doelmatigheid van digitale dienstverlening.

7.2 / Normbeoordeling

| Normen ten aanzien van verantwoording en bijsturing | |
|--|---|
| 1. DB en AB worden actief en op maat geïnformeerd over ontwikkelingen in en evaluaties van beleid. | Niet voldaan. Het AB staat op afstand. Het wordt weliswaar geïnformeerd via de planning & control-cyclus maar onvoldoende om zicht te hebben op ontwikkelingen van beleid. Evaluaties vinden niet plaats. Ook het DB staat sinds de beëindiging van het programma e-overheid op afstand. |
| 2. DB en AB worden in staat gesteld de uitvoering van het beleid te controleren. | Deels voldaan. Het AB wordt onvoldoende in staat gesteld om de uitvoering van beleid te controleren (zie ook vorige norm). Het DB bevroegt het DT niet actief op de uitvoering van de i-ambitie. |
| 3. Het AB heeft en benut de mogelijkheid om het beleid bij te sturen. | Niet voldaan. Het AB heeft de afgelopen vijf jaar geen mogelijkheden benut om actief op (digitale) dienstverlening te sturen. |

Bijlagen

Bijlage 1: Toetsingskader

Normenkader

Normen ten aanzien van de kwaliteit van het beleid:

1. Het AB heeft de mogelijkheid gehad zijn kaders te stellen (ambitie, kwaliteitseisen).
2. Het AB heeft het huidige beleid vastgesteld.
3. In het beleid zijn ook landelijke normen meegenomen.
4. Het beleid bevat heldere doelen die specifiek, meetbaar, realistisch en tijdgebonden zijn geformuleerd.
5. In het beleid is aandacht voor toekomstige ontwikkelingen.

Normen ten aanzien van resultaat in termen van diensten en producten:

1. De omvang en uitvoering van het digitale dienstenpakket voldoet aan de gestelde normen.
2. Het waterschap meet het bereiken van haar doelstellingen.
3. Digitale dienstverlening levert een bijdrage aan een efficiënter contact tussen waterschap en haar klanten (burgers/ondernemers/mede-overheden).

Normen ten aanzien van resultaten in termen van klanttevredenheid:

1. Het waterschap monitort de tevredenheid van klanten over de digitale dienstverlening.
2. De klanten van het waterschap zijn tevreden over de digitale dienstverlening.

Normen ten aanzien van verantwoording en bijsturing:

1. DB en AB worden actief en op maat geïnformeerd over ontwikkelingen in en evaluaties van beleid.
2. DB en AB worden in staat gesteld de uitvoering van het beleid te controleren.
3. Het AB heeft en benut de mogelijkheid om het beleid bij te sturen.

Bijlage 2: Toelichting paragraaf 1.1; uitwerking en/of achtergrond informatie planning & control documenten 2010-2013

In de begroting 2011 staat het volgende: "Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen hebben zich in het NUP gecommitteerd aan een gezamenlijke inspanning om burgers, bedrijven en partners beter en efficiënter te bedienen. Door middel van een aantal maatregelen op het gebied van de informatievoorziening. Daarom is HDSR in 2009 gestart met de opzet van het programmaplan E-dienstverlening. "In 2010 boeken we de eerste concrete projectresultaten zoals de invoering van elektronische formulieren op onze website, waarbij DigiD als authenticatiemiddel dient. In 2011 werken we volop verder aan de realisatie van de projecten die in het NUP zijn benoemd, zoals de aansluiting op basisregistraties en het voldoen aan richtlijnen voor communicatie via onze website."²⁴

De begroting van 2012 noemt dezelfde ambitie en stelt dat HDSR zich de komende periode onverminderd richt op "de verbetering van de klantgerichtheid, door de inzet van digitale diensten via het internet. Wij werken daarbij van buiten naar binnen, dat wil zeggen dat wij de vraag van burgers, bedrijven en partners als vertrekpunt nemen."²⁵

Een recenter voorbeeld is de begroting 2014, waarin de doelstelling "het waterschap is zichtbaar in de samenleving en zoekt actief naar draagvlak" als volgt is geoperationaliseerd:

1. Beschikbaar stellen van DigiD Burger en e-formulieren;
2. Aansluiten op de GBA;
3. Vernieuwen van de website;
4. Voldoen aan de Webrichtlijnen (kwaliteitsmodel Webrichtlijnen overheid);²⁶
5. Werken conform de NORA, de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (ondersteunt bij samenwerking met andere overheden);
6. Werk maken van de implementatie van het 'zaakgericht werken'. Dit stelt HDSR in staat om zowel intern als extern gebruik te maken van eenduidige digitale dossiers;
7. Het bevorderen van samenwerking met andere overheden zodat de E-overheid een succes kan worden;
8. Uitwerken informatieveiligheidsbeleid;
9. Proactieve visie ontwikkelen voor de inzet van internet. De Internetvisie geeft de komende jaren richting aan de ontwikkeling naar een elektronische overheid en gaat gepaard met het verder digitaliseren van werkprocessen en communicatie. Hierbij zijn enkele uitgangspunten gedefinieerd:
 - a. Selfservice: de burger kan zoveel mogelijk via het internet informatie over zijn zaak opvragen en aanleveren zonder tussenkomst van medewerkers;
 - b. Vindbare mensen: het waterschap is een transparante organisatie met een gezicht;
 - c. Alles op de kaart: 90% van de informatievoorziening heeft een geografische component die in toenemende mate als ingang bij het opvragen en aanleveren van informatie wordt gebruikt.²⁷

²⁴ Begroting 2011, p. 12.

²⁵ Begroting 2012, pp 30-31.

²⁶ Net als gemeenten en provincies zijn waterschappen verplicht om aan de webrichtlijnen te voldoen. Dit is vastgelegd in het NUP. In het kort gaan de webrichtlijnen over bouwkwiteit, toegankelijkheid en klantvriendelijkheid. 1) Bouwkwiteit en het volgen van webstandaarden: Als de techniek achter een website goed in elkaar zit werkt deze naar behoren voor alle bezoekers: of zij nou een Apple of PC gebruiken, een screenreader hebben of uw website op hun mobiele telefoon bekijken. 2) Toegankelijkheid voor mensen en zoekmachines: Een toegankelijke website kan door iedereen gebruikt worden. Ook door mensen die niet (goed) kunnen zien of horen, moeite hebben met ingewikkelde teksten of geen muis kunnen gebruiken. Denk bijvoorbeeld aan (kleuren-)blinden, doven, mensen met dyslexie en mensen die de Nederlandse taal minder goed machtig zijn. Een toegankelijke website kan bovendien ook door zoekmachines goed 'gelezen' worden, en wordt dus beter gevonden. 3) Klantvriendelijkheid en gebruiksvriendelijkheid: Het is voor uw bezoekers prettig als de website alternatieve contactmogelijkheden biedt en goed uitlegt hoe bezoekers gemaakte fouten kunnen herstellen. Andere voorbeelden zijn het gebruik van vriendelijke webadressen en het creëren van aangepaste foutpagina's.

²⁷ Begroting 2014, p. 43.

Bijlage 3: Plateauplaning uit i-ambitie (2010)

| | Rol Waterschap | IKK | Mens, cultuur, gedrag, veranderinge | Beuring en besluitvorming | E-dienstverlening | Samenwerking | Bedrijfsvoering | Rapportages | Gemeenschappelijk gebruik van gegevens en functies |
|----------------|--|--------------------|--|--|--|--|---|---|--|
| 2015 en verder | IV Optimale netwerkspeeler in de keten | Katengericht | Succesvolle toepassing van nieuwe rol Permanente educatie | Borging van mechanismen Gesprekspartner voor besluitvorming in de keten | Transparante overheid (één loket) Interactieve dienstverlener | Samenwerking gericht op waardevoeging Ketengericht en publiek-priyaat Horizontaal (zelfde klant) en verticaal (zelfde proces) Speler in netwerk | Hoge mate van flexibiliteit Optimale inzet technologie is gemeengoed | Dashboard op KPI's 24x7 Dynamisch en individueel | Dorbinding van gegevens Bedrijfsprocessen componenten uit software-services |
| 2013-2014 | III Organisatorische en technologische mogelijkheden maximaal benut | Systemgericht | Transparante en inzicht in elkaars handelen Ontwikkelen competenties voor nieuwe rol | Invoering domeinbeelden en procesgeenaaarschap I&A toetsgroep Externe partijen kunnen mededelen | Electronische dienstverlening wordt externe dienstverlening Alle dienstverlening beschikbaar via alle kanalen | Ketengerichte, vooral verticale samenwerking (mede-overheden en bedrijven) | Zijn we flexibel genoeg om nieuwe taken snel te kunnen integreren? Technologie optimaal ondersteunend aan organisatie en medewerker | Rapportages op basis van KPI's, toegesneden op doelgroepen Gegevensaggregatie voor flexibele rapportages op maat Weten welke gegevens je hebt, en waarop je autoriteit hebt (of niet) | Gegevensverzameling en veranderen gebouwen voor procesoptimalisatie Bronhouderschap inrichten Integrale procesbesturing Inrichting mid-office met herbruikbare software-componenten |
| 2011-2012 | II Verhoogd rendement behaald | Procesgericht | Denken vanuit gezamenlijke informatiehuishouding en HDSR-keuze processen Opleiden in ICT-gerelateerde onderwerpen en dit in de praktijk brengen | Business cases en prioritering van business-ICT projecten Werken onder architectuur als onderdeel van besluitvorming | Proactief Kanteling naar externe dienstverlening | Haast interne ook externe samenwerking Gericht op effectiviteit en efficiëntie, en vermindering knetsbaarheid | Doen we de juiste dingen ook handig? Op orde brengen draakvaliteit en beschikbaarheid Toepassing technologie voor verhoging efficiëntie van bedrijfsprocessen | Rapportages voor beperkte set KPI's Eerste externe, opnemende rapportages | Gegevens- en functie-redundante terugkoppelingen met beperkte impact op bedrijfsprocessen Infrastructuurleiders ingrepen voor integrale front-, mid-, back-office concept) |
| 2010 | I En breed gedragen toekomstbeeld en de eerste stappen op weg daar naar toe | Activiteitsgericht | Goed van i-avareness Slaan van belangrijke ICT-gerelateerde onderwerpen Oefenen in veilige omgeving | Project/portfolio management van business-ICT projecten op orde Prioriteiten en toetsen van projecten Starten met business cases | Reactief Bestaande doelgroepen Bestaande diensten ook elektronisch | Interne samenwerking tussen afdelingen Werkafspraken | Doen we de juiste dingen, en doen we die goed? Standaardisatie voor gedefinieerde set gegevens Foutloze en tijdige aanlevering van gegevens | Reduceren aantal rapportages tot minimale set Voldoen aan minimale wettelijke vereisten | Gegevens op orde voor vastgestelde domeinen Verenigdiging applicatieontwikkeling met beperkte impact op bedrijfsprocessen |

Bijlage 4: Toelichting paragraaf 2.2; uitwerking en/of achtergrond informatie aanbod digitale dienstverlening 2010-2013

Informatie over het aanbod uit planning & control-stukken

In de Planning & control-stukken wordt binnen het begrotingsproduct 'tevredenheid belanghebbenden' gerapporteerd over zaken die HDSR in het kader van e-dienstverlening uitvoert.

In onderstaande tabel is een vergelijking gemaakt tussen wat daarover in 2011 en in 2014 in de begroting is gemeld. De lijst lijkt niet uitputtend te zijn, maar geeft ook een beeld van enkele producten waaraan onder de noemer van e-dienstverlening wordt gewerkt of die directe aan klanten worden aangeboden. Hieronder is het verschil tussen 2011 en 2014 zichtbaar gemaakt door wijzigingen in 2014 te cursiveren.

| 2011 | 2014 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> / Elektronische nieuwsbrief, 6 maal per jaar, Doelstelling tevredenheid belanghebbenden²⁸ / Beschikbaar stellen van DigiD Burger en e-formulieren; <ul style="list-style-type: none"> o Bezwaar maken tegen een besluit van het waterschap o Schade of overlast melden aan het waterschap o Een klacht doorgeven over het handelen van een ambtenaar of bestuurder o In een latere fase zal ook de Aanvraag Watervergunning als e-Formulier worden geïmplementeerd / Aansluiten op de GBA / Voldoen aan de Webrichtlijnen (kwaliteitsmodel Webrichtlijnen overheid) / Werken conform de NORA, de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (ondersteunt bij samenwerking met andere overheden) / Voor 2011 worden tevens de voorbereidingen getroffen voor de volgende projecten: <ul style="list-style-type: none"> o Overheidsmonitor o Overheidsservicebus (een reeks standaarden voor het uitwisselen van elektronische gegevens binnen de overheid) o Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT) o Digitalisering / Zaakgericht werken o Digitale Watertoets o Legger oppervlaktewater | <ul style="list-style-type: none"> Elektronische nieuwsbrief, minimaal 6 keer per jaar, Doelstelling 22, het waterschap is zichtbaar in de samenleving en zoekt actief naar draagvlak²⁹ / Beschikbaar stellen van DigiD Burger en e-formulieren; / Aansluiten op de GBA / <i>Vernieuwen van de website</i> / Voldoen aan de Webrichtlijnen (kwaliteitsmodel Webrichtlijnen overheid) / Werken conform de NORA, de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (ondersteunt bij samenwerking met andere overheden) / <i>Werk maken van de implementatie van het "zaakgericht werken". Dit stelt HDSR in staat om zowel intern als extern gebruik te maken van eenduidige digitale dossiers;</i> / <i>Het bevorderen van samenwerking met andere overheden zodat de E-overheid een succes kan worden.</i> / <i>Uitwerken informatieveiligheidsbeleid</i> / <i>Proactieve visie ontwikkelen voor de inzet van Internet. De Internetvisie geeft de komende jaren richting aan de ontwikkeling naar een elektronische overheid en gaat gepaard met het verder digitaliseren van werkprocessen en communicatie. Hierbij zijn enkele uitgangspunten gedefinieerd:</i> <ul style="list-style-type: none"> o <i>Selfservice: de burger kan zoveel mogelijk via het internet informatie over zijn zaak opvragen en aanleveren zonder tussenkomst van medewerkers;</i> o <i>Vindbare mensen: het waterschap is een transparante organisatie met een gezicht;</i> o <i>Alles op de kaart: 90% van de informatievoorziening heeft een geografische component die in toenemende mate als ingang bij het opvragen en aanleveren van informatie wordt gebruikt.</i> |

Informatie over aanbod uit monitoringsgegevens organisatie

De rekenkamercommissie heeft zich ook een beeld gevormd van de producten en diensten op basis van overzichten die door de organisatie zijn opgesteld.

Allereerst het beeld ten aanzien van aanvraag van vergunningen en meldingen bij V&H³⁰ over de periode van januari 2013 tot februari 2014. Het getal tussen haakjes is een toevoeging van de onderzoekers. Het betreft de aanvragen of meldingen waarbij e-mail contact heeft plaatsgevonden.

- / Bedrijven leidingen: 51 (onbekend)
- / Agrariërs dempen / graven: 48 (17)
- / Burgers beschoeiing: 40 (22)
- / Gemeenten: 35 (12)
- / Bedrijven watervergunning: 18 (onbekend)
- / Agrariërs dam (duiker): 14 (6)
- / Burgers steiger: 6 (6)
- / Provincie: 6 (1)

Ook heeft HDSR inzicht in de bezochte pagina's van de website van HDSR, de top 5 van deze bezoeken wordt hier getoond als een indicatie van het afgenomen aanbod. De lijst is dus niet uitputtend. De cijfers zijn de unieke hits van de bezochte pagina per maand en het percentage waarin de pagina is bekeken (ten opzichte van het totaal).

Bezoeken algemene website HDSR over februari 2014:

- / Algemeen: 7.703 (19,71 %)
- / Belastingen: 1.616 (4,14 %)
- / Actueel: 1.231 (3,15 %)
- / Vergunningen: 1.195 (3,06 %)
- / Bestuur en organisatie 1.076 (2,74%)

Bezoeken website vergunningen HDSR over februari 2014:

- / Algemeen: 1.195 (21,49 %)
- / Regelgeving, toezicht, regelgeving, leggers-interactief: 265 (4,76 %)
- / Regelgeving, toezicht, regelgeving: 222 (3,99 %)
- / Onderhoud, schouw: 151 (2,71 %)
- / Tijdelijk onttrekken grondwater: 147 (2,64 %)

Informatie over aanbod uit interviews en groepsgesprekken

Geïnterviewden brengen naar voren dat circa 80% van alle publieksdienstverlening aan burgers en bedrijven van HDSR plaats vindt binnen de afdeling V&H. V&H ontvangt de meeste vergunningsaanvragen en activiteitenmeldingen over de volgende onderwerpen:

- / Tijdelijk grondwater-onttrekking met lozing;
- / Dammen en duikers;
- / Kabels en leidingen in oppervlaktewater / keringen;
- / Kering / beschoeiingen;
- / Graven en dempen van sloten.

In de interviews is nog expliciet een aantal projecten, producten en diensten toegelicht door geïnterviewden, dat nog aanvullend is op de reeds gepresenteerde gegevens:

- / Een database met informatie rondom de afvalwaterketen bedoeld om intern en extern te delen om het functioneren van de afvalwaterketen beter te analyseren.
- / Invoer van een digitaal projectenboek om informatie naar buiten beter te ontsluiten en intern te benutten voor het voeren van nieuwsbrieven e.d.
- / IBabs; een pilot voor de AB-leden om papierloos te vergaderen met een tablet-computer (dit is een voorbeeld van interne digitale dienstverlening)
- / Een innovatie op het bestaande beheerregister. Gegevens uit dit register kunnen nu via Gis/Geoweb/HDSR-datadeler/WMS digitaal worden ontsloten. Dit is onderdeel van het project beheerregister op orde. Een voorbeeld is dat leggers digitaal worden ontsloten (extern) vanuit het beheersysteem.

- / Een informatiesysteem voor de waterkwantiteit (WIS) met een tweeledige doelstelling. Medewerkers van HDSR kunnen enerzijds onafhankelijk van een databeheerder over alle benodigde informatie beschikken. Anderzijds heeft het WIS ten doel om externe partijen in staat te stellen informatieproducten te ontwikkelen met een spin-off tot gevolg.

Bijlage 5: Casus uit Blik van Buitensessies

Om de ervaringen van 'klanten' van HDSR (inwoners, agrariërs, bedrijven en mede-overheden) mee te nemen is gedurende het onderzoek een tweetal 'Blik van Buiten' sessies georganiseerd met medewerkers van HDSR en betrokken van gemeenten, provincies en (vertegenwoordigers van) inwoners, agrariërs en bedrijven.

De eerste sessie was op woensdagmiddag 7 mei met medewerkers van enkele gemeenten en de provincie Utrecht. Met hen is het product (digitale) watertoets en de milieuvergunning industriële bedrijven onder de loep genomen. De tweede sessie is gehouden op woensdagavond 7 mei. Aanwezig waren HDSR medewerkers van verschillende afdelingen. De onderzoekers hadden ter voorbereiding in een belronde klanten telefonisch geïnterviewd. De ervaring van deze klanten is in de sessie met de medewerkers van HDSR besproken. Hieronder worden drie casussen uitgewerkt die inzicht geven in de interactie tussen HDSR en de klant.

Casus 1: De (digitale) watertoets

Om de waterbelangen en ontwikkelingen in ruimtelijke plannen goed te kunnen meewegen, hebben waterschappen in gezamenlijkheid 'De digitale watertoets' ontwikkeld. Initiatiefnemers of gemeenten kunnen deze eenvoudige tool zelf invullen, waaruit blijkt of er door de ruimtelijke ingreep waterbelangen in het geding zijn (zoals waterkwaliteit, grondwater, waterveiligheid etc). Uit de 'Blik van Buitensessie' met HDSR-medewerkers en beleidsambtenaren van diverse gemeenten blijkt dat voor kleine ruimtelijke plannen (postzegelplannen) de waterparagraaf volledig digitaal kan worden afgehandeld. Waterschapsmedewerkers beoordelen het plan dan alleen nog steekproefsgewijs in het kader van de formele procedure. Van de naar schatting 400 watertoets-processen per jaar, worden er zo ongeveer 100 volledig digitaal doorlopen. De overige watertoetsprocessen zijn voor grotere ruimtelijke ingrepen, of worden door de initiatiefnemer niet via de digitale watertoets applicatie aangevraagd. Het is volgens betrokkenen niet mogelijk om deze grote plannen, waarin waterbelangen en bepalen van ambities een rol spelen, volledig in een digitaal proces op te nemen zoals dat voor kleine plannen wel mogelijk is. Voor grote ruimtelijke plannen is het wel mogelijk om het proces op zaakniveau digitaal te begeleiden en te bewaken. Een aantal handelingen (zoals overleg) zullen altijd buiten de digitale wereld blijven plaatsvinden, maar de planning van die handelingen wordt in het proces wel bewaakt.

Bij een zgn. maatwerk- watertoetsproces vindt het eerste contact veelal plaats via e-mail, dan wordt bekeken of er waterbelangen in het geding zijn. Naar aanleiding daarvan vindt een gesprek plaats: via e-mail of in persoonlijk gesprekken. In die gesprekken wordt expertise rondom waterbelangen aangehaakt.

Bij veel kleinere ruimtelijke plannen is geen contact meer nodig. Bovendien heeft degene die de watertoets invult al veel meta-informatie ter beschikking die in de applicatie in verschillende kaartlagen aan de locatie gekoppeld is. Toch is als kwetsbaarheid aangegeven dat de kennis van de invuller wel bepalend is of de watertoets goed wordt ingevuld. Het invullen van 'ja of nee' op verschillende onderdelen is bepalend voor de uitkomst van de watertoets. Door medewerkers is aangegeven dat het koppelen van de watertoets aan de datadeler winst zou opleveren, omdat invullers van de watertoets nog meer informatie ter beschikking hebben bij het invullen.

Casus 2: Milieuvergunning industriële bedrijven

In de 'Blik van Buitensessie' is ook gesproken over de milieuvergunning industriële bedrijven met betrekking tot lozingen, een proces dat tussen provincie en gemeente plaats heeft. De communicatie verloopt tussen medewerkers van beide instellingen via de e-mail. Alleen voor indirecte lozingen vraagt de provincie advies aan HDSR. Er zijn twee verschillende manieren om dat te doen:

- / Via het OmgevingsLoket Online (OLO),
- / Rechtstreeks bij HDSR, buiten het Omgevingsloket om.

Via het Omgevingsloket Online (OLO) is er een directe verbinding tussen provincie en gemeente. Via het OLO kan het dossier ook digitaal worden gevolgd door zowel provincie-medewerkers als HDSR. Als de aanvraag direct bij HDSR binnenkomt is dat niet mogelijk en verloopt alle communicatie via e-mail verkeer tussen medewerkers. Aangegeven is dat de relaties vanuit het menselijk contact goed zijn. Inhoudelijk loopt het proces niet altijd vlekkeloos. Het komt in de praktijk voor dat de provincie zelf actief moet nabellen bij een vergunningstraject om de vaart erin te houden. Daarnaast is door medewerkers aangegeven dat er binnen HDSR vaak weinig zicht is op het tijdpad omdat er geen volgsysteem is. Dat maakt het huidige systeem kwetsbaar. Een verbetering ten opzichte van de huidige digitale dienstverlening die via de e-mail verloopt zou een systeem zijn waarin provincie en gemeente kunnen samenwerken. Door koppeling van systemen kan mailverkeer worden teruggedrongen en dat levert per saldo een besparing op.

Casus 3: Vernieuwing website

De afdeling Communicatie heeft het initiatief genomen voor een nieuwe website. Communicatie vervulde de voortrekkersrol bij het project 'vernieuwing website' en heeft daarbij met andere afdelingen afgestemd. Zo is er met de afdeling V&H samengewerkt om de webshop een plaats te geven.

Voorafgaand aan de lancering van de nieuwe website was de internetpagina van HDSR 'zeer klassiek'. In de interviews is dit benoemd als een website om te kunnen 'zenden, zenden en zenden'. Naar inschatting van betrokkenen is 20% van de nieuwe website gericht op het verstrekken van informatie, maar circa 80% gericht op de producten en diensten die bij HDSR kunnen worden afgenomen. De website is nu geordend naar 8 rubrieken en kent twee manieren van zoeken: een klassieke zoekmachine en de mogelijkheid om te 'browsen' op alfabet.

Door een stagiaire binnen de afdeling Communicatie is een quickscan gedaan naar de gebruiksvriendelijkheid van de nieuwe website (zie hieronder).

Bijlage 6: Klanttevredenheidsgegevens van V&H

De afdeling V&H heeft zelfstandig gegevens over de klanttevredenheid verzameld. Van augustus 2011 t/m augustus 2013 zijn verleende vergunningen 'KTO-ansichtkaarten' meegestuurd. Hierop staan drie vragen die met Goed, Voldoende of Niet goed/ ik heb opmerkingen beantwoord konden worden. Daaruit komt het volgende beeld naar voren:

| Hoe tevreden bent u over..... | Goed | Voldoende | Niet goed / opmerkingen | Geen antwoord | % Goed en voldoende |
|--|------|-----------|-------------------------|---------------|---------------------|
| contact met de medewerker | 24 | 3 | | | 100 |
| leesbaarheid vergunning | 14 | 9 | 4 | | 85 |
| uitvoerbaarheid vergunningsvoorschriften | 12 | 9 | 5 | 1 | 77 |

De belangrijkste opmerkingen die respondenten maken, vallen in de volgende categorieën:

- / Ga zo door: 11 x
- / Vergunning is te uitgebreid: 5 x
- / Aanvraagformulier niet goed: 4 x

Bijlage 7: Quickscan nieuwe website

Naar aanleiding van de nieuwe website heeft de afdeling Communicatie onder gebruikers een klein onderzoek laten doen naar gebruiksgemak en waardering van de nieuwe website. Dit onderzoek werd uitgevoerd door een stagiair, die observeert hoe mensen de site gebruiken en in kaart brengt welke mogelijkheden wel en niet worden benut. Uit het onderzoek komt naar voren dat vrijwel elke respondent de nieuwe website duidelijk, overzichtelijk en/of helder vindt. De volgende reacties zijn naar voren gekomen:

| Complimenten website | Verbeterpunten website |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">/ Overzichtelijk/ Heldere informatie/ Mooie en professionele site/ Goede balans in afbeeldingen en informatie/ De homepage is als een legenda op een plattegrond. Je bent zo bij de juiste informatie./ Duidelijke indeling naar thema/ De site is redelijk goed toegankelijk voor slechtziende en blinde gebruikers/ Een slechtziende respondent merkt op dat het erg fijn is dat de blokjes en letters in het abc oplichten wanneer ze hier met de cursor over gaat. Zo kan ze de cursor makkelijk terug vinden wanneer ze deze uit het zicht verliest | <ul style="list-style-type: none">/ De mogelijkheid om de lettergrootte aan te passen (voor slechtzienden)/ 'Ons werk' vóór 'Bestuur en Organisatie' plaatsen omdat dit voor de bezoeker van de site belangrijker en meer van toepassing is/ Bij excursies meer kindertaal gebruiken en benadrukken hoe belangrijk het hoogheemraadschap voor Nederland is en de voortdurende relatie van Nederland met het water/ Testimonials en beelden toevoegen bij excursies. Dit spreekt kinderen meer aan/ Contactgegevens zoals een telefoonnummer en adres./ Direct contactformulier of mogelijkheid om vragen te stellen/ Foto's die passen bij de informatie (niet specifiek voor de homepage)/ Duidelijke en goed te lezen kopjes onder de abc-zoekfunctie (Dit heeft te maken met de browser)/ De link terug naar de homepage is soms moeilijk te vinden |

Naast andere tips die direct zijn geïmplementeerd, geven veel respondenten aan de abc-balk niet logisch of overbodig te vinden. Na uitleg over de informatie die hierin te vinden is, geeft bijna iedere respondent aan dat de abc-zoekfunctie wel handig is maar onduidelijk.

Bijlage 8: Respondenten

Geïnterviewde personen

| Naam | Functie/afdeling |
|----------------------|---|
| Paul de Frankrijker | Informatie-adviseur en Enterprise Architect |
| Nico Admiraal | Afdeling Planvorming & Advies |
| Roger de Crook | Afdeling Waterkeringsbeheer, team MID |
| Steven van Twist | Afdeling Ingenieursbureau |
| Erika Copier | Afdeling Bestuursondersteuning |
| Marten Westerink | Afdeling Waterkeringsbeheer, team MID |
| Jur Bulthuis | Afdeling Managementondersteuning, cluster Communicatie |
| Han Dankaart | Afdelingshoofd Managementondersteuning, Concerncontroller |
| Erik van Capelleveen | Afdelingshoofd Strategie & Innovatie |
| Anne Heins | Afdelingshoofd Vergunningverlening en Handhaving |
| Martin Bredero | Afdelingshoofd Informatiecentrum en Automatisering; Informatiemanager |
| Guus Beugelink | Portefeuillehouder Dagelijks Bestuur |
| George Rouhof | Directeur |

Deelnemerslijst Blik van Buitensessie, woensdagmiddag 7 mei 2014, blik van andere overheden

| Organisatie | Naam |
|------------------------------|--------------------|
| Gemeente Wijk bij Duurstede | Hortense van Lange |
| Gemeente Utrechtse Heuvelrug | Mirko Andriik |
| Provincie Utrecht | Huub Slabbekoorn |
| Provincie Utrecht | De heer Sukel |
| HDSR | Jan Janssen |
| HDSR | Goos Boelhouwer |
| HDSR | Dennis van Noort |

Deelnemerslijst Blik van Buitensessie, woensdagavond 7 mei 2014, blik van agrariërs, burgers en bedrijven

| Organisatie | Naam |
|-------------|-------------------------|
| HDSR | Memmes El Aazouzi Aouad |
| HDSR | Dennis van Noort |
| HDSR | Suzanne Snijders |
| HDSR | Jan Janssen |
| HDSR | Harrie Kosterman |

Telefonische interviews agrariërs, burgers en bedrijven

| Naam |
|------------------|
| Boer Bert |
| Dirk Spek |
| Freek Oberndorff |
| Heeja |
| Jan Voskuilen |
| Jeroen Struinen |
| Macha Kromwijk |
| Marien Treurniet |
| Mevrouw Neeltjen |

Deelnemers AB-bijeenkomst, woensdagmiddag 28 mei 2014

| Naam |
|-----------------------------------|
| Albert Jansen |
| Piet Terpstra |
| Lydia Tutein Nolthenius |
| Paul Blokdijk |
| Jilke Balkema |
| Willem de Beaufort |
| Joop Verheul |
| Sandra de Kruijf (tevens lid RKC) |
| Jaap Verweij (tevens lid RKC) |

Bijlage 9: Lijst met afkortingen

| | |
|--------|--|
| AB: | algemeen bestuur |
| BSN: | Burger Service Nummer |
| DB: | dagelijks bestuur |
| DigiD: | Digitale Identiteit |
| DT: | directieteam |
| GBA: | Gemeentelijke Basis Administratie |
| HDSR: | Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden |
| IcA: | afdeling Informatiecentrum en Automatisering |
| ICT: | informatie- en communicatie technologie |
| KCC: | klantcontactcentrum |
| NORA: | Nederlandse Overheid Referentie Architectuur |
| NUP: | Nationaal Uitvoeringsprogramma E-overheid |
| OLO: | Omgevingsloket Online |
| SMART: | Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden |
| V&H: | afdeling Vergunning en Handhaving |

Overzicht uitgevoerde onderzoeken

2013

/ **Subsidiëring met beleid**

In hoeverre dragen subsidieregelingen bij aan het bereiken van de doelstellingen van het waterschap.

/ **De Keur gekeurd**

Hoe scoort het Keurkwartet en het daarbij behorende uitvoeringsproces wat betreft doelmatigheid en doeltreffendheid, gezien vanuit het waterschap en de ingelanden

2012

/ **De Kaderrichtlijn Water in Beeld**

Onderzoek naar de invloed van de Kaderrichtlijn Water op de doelrealisatie en de werkzaamheden van het waterschap.

2011

/ **Communicatie: doel of middel?**

Onderzoek naar de totstandkoming en communicatie rond het Watergebiedsplan Linschoterwaard.

