

Onderwerp: Digitale Transformatie Bestuursvoorstel Visie tbv AB 9 maart 2022

Datum vergadering: 9-3-2022

Registratienummer: 1846027 versie 03

Voorgesteld besluit

Het algemeen bestuur wordt voorgesteld:

Het visiedocument op Digitale Transformatie vast te stellen (bijlage DM1846037)

Toelichting

Aanleiding

Informatietechnologie dringt steeds verder door in alle vezels van het hedendaagse leven en dus ook in het werk van het waterschap. Digitalisering biedt niet alleen steeds meer mogelijkheden en kansen, maar dwingt ook om bij te blijven en niet achterop te raken. Feitelijk zitten we maatschappelijk al midden in de Digitale Transformatie. Omdat digitalisering en data inmiddels net zo'n belangrijke productiefactor is als mensen en geld, is het voor het waterschap van belang een duidelijke visie te ontwikkelen: Waarom zetten we verdere stappen in de digitalisering en wat moet het opleveren.

Bij de Digitale Transformatie moeten we aansluiten bij de opgaven van het waterschap. Het moet waarden toevoegen aan de taken van het waterschap zoals het sturen en monitoren van het watersysteem, de waterketen en -keringen, de zuivering en het optimaal faciliteren van onze dienstverlening. Daarbij gaat het om zowel de bestaande beheertaken als om bijdragen aan de ambities die geformuleerd zijn in het Waterbeheerplan. Taken en ambities waarbij ook samenwerking met derde partijen, zowel binnen de Unie als met gemeenten, provincie dan wel andere instanties, steeds vaker van belang worden om onze HDSR ambities te kunnen waar maken.

De voorliggende visie Digitale Transformatie is, als een van de 10 strategische lijnen, ontwikkeld met lef waarbij rekening is gehouden met de essentiële en onontkoombare ontwikkelingen. De visie is tot stand gekomen na een zorgvuldig proces waarbij zowel vanuit de 10 strategische lijnen die benoemd zijn in het WBP als vanuit de reguliere beheertaken van het waterschap, input is geleverd en intensieve interactie heeft plaatsgevonden. Ook is gekeken naar de ontwikkelingen op dit vlak bij andere waterschappen en bij Het Waterschapshuis en de Unie. **Digitale Transformatie bij HDSR is geen programma, Digitale Transformatie wordt in de dagelijkse praktijk geïntegreerd.**

De visie is de basis om keuzes te kunnen maken

De visie op Digitale Transformatie is opgebouwd vanuit de drieslag:

1. Basis op orde brengen en houden

Het fundament onder digitalisering zodat continuïteits- en veiligheidsrisico's beheerst kunnen worden en onevenredige kosten voorkomen kunnen worden. Maar ook zodat digitale vernieuwingen en innovaties kunnen landen binnen de informatievoorziening van HDSR.

2. Optimaliseren

Het beter (effectiever, efficiënter, kwalitatiever op een hoger niveau) doen van datgene dat nu al gebeurt binnen het waterschap (dienstverlening, samenwerking, verslimmen van werkprocessen).

3. Innoveren

Nieuwe dingen doen, dan wel bestaande dingen op een nieuwe manier doen.

Voor alle drie de bovenstaande punten zijn specifieke uitgangspunten en doelen geformuleerd. Deze uitgangspunten en doelen zullen de organisatie helpen bij het maken van keuzes als het gaat over prioriteiten stellen in het kader van capaciteit en middelen. Daarbij wordt in de visie uitgesproken dat er ruimte is voor optimaliseren en innoveren, naarmate de basis meer op orde is en kan blijven. Hierbij

maakt dat nieuwe ontwikkelingen, dreigingen en innovaties ook weer nieuwe eisen stellen aan de basis. Vandaar dat basis op orde houden een continue inspanning zal vragen. Het ligt voor de hand om, vanuit het oogpunt van continuïteit en veiligheid, hier in de eerste jaren verreweg de meeste inspanningen op in te zetten.

Voor de prioritering van de onderwerpen wordt het Capability Maturity Model gebruikt (CMM). Dit is een methode die wereldwijd en ook door Het Waterschapshuis gebruikt wordt om de onderwerpen te ordenen en prioriteren. Het helpt om keuzes te kunnen maken die bijdragen aan het op een hoger volwassenheidsniveau brengen van digitalisering van HDSR en werkt als het ware als een grote paraplu waarbinnen de ordening kan plaatsvinden. Onder die paraplu past ook de BIO (Baseline Informatiebeveiliging Overheid) en de Baseline Basis op Orde (sectorale afspraken).

Door de uitgewerkte doelen van de genoemde drieslag te ordenen aan de hand van CMM, is de strategische roadmap voor de komende jaren geformuleerd. De strategische roadmap is voor de organisatie een eerste kader waarbinnen het portfolio gemanaged zal worden.

Permanent Bèta

Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen gaan steeds sneller. Dit maakt dat de klassieke manier van plannen niet meer werkbaar is voor de digitaliseringsopgaven. Voor de voorliggende visie en de daarbij opgestelde strategische roadmap geldt dat we voor de komende vijf jaar vooruitgedacht hebben en in de doelen ligt het accent op de komende twee jaar.

De visie op digitale transformatie zal eerder dan andere onderwerpen, bijgesteld en geactualiseerd moeten worden. Immers nu valt moeilijk te voorspellen wat over vijf jaar nodig en mogelijk zal zijn. De visie zal daarom iedere 2 a 3 jaar worden geactualiseerd. De strategische roadmap zal elke 1 a 2 jaar worden bijgewerkt.

Ook de besturing en het managen van de Digitale Transformatie opgave zal hierop moeten aansluiten. Hierbij past de term 'permanent bèta' hetgeen zoveel wil zeggen: met kleine stappen en continu uitwerken, testen en bijsturen aan de grotere opgaven.

Groot denken, adaptief ontwikkelen en in kleine stappen vooruit; geen grote uitgewerkte programma's maar zorgvuldig samen met de gebruikers en het management ontwikkelen, zodat de veiligheid niet in het geding komt en de kosten beheersbaar blijven.

Permanent bèta is van belang voor het interne proces. Hiermee wordt onderkend dat de opgave complex is en de actualiteit kan maken dat onderweg nieuwe inzichten ontstaan die meegenomen moeten worden, dan wel er technologische ontwikkelingen zijn waarbij kan/moet worden aangesloten. Met deze wijze van werken wordt ook onderkend dat er andere onzekerheden zijn waarmee rekening gehouden moet worden. Zo zal het waterschap altijd moeten aansluiten bij de veranderende wet- en regelgeving van de overheid. En moeten we alert blijven op ontwikkelingen op het vlak van security en privacy. Ook moeten we samen met andere waterschappen oefenen om ons in de koude fase voor te bereiden op ICT gerelateerde calamiteiten. Daarnaast blijft de schaarste van de arbeidsmarkt een kritische succesfactor. Want naast de technologie, zijn het de mensen die de Digitale Transformatie vorm moeten geven. Tot slot zetten wij in op de kracht van samen, de bundeling van krachten in de sector via Het Waterschapshuis in de wetenschap dat dit het perspectief is om duurzaam, verantwoord en optimaal te digitaliseren.

Bestuurlijke betrokkenheid

Met het tot stand komen van de visie is een eerste stap gezet voor de uitwerking van deze strategische lijn. Hierbij is het van belang te benoemen dat Digitale Transformatie geen doel op zich is. Digitale Transformatie moet een bijdrage leveren aan nog beter, nu en in de toekomst kunnen realiseren van de opgaves van ons waterschap. Digitale Transformatie zal vooral in de werkprocessen plaatsvinden. Daarom kiezen we er voor de Digitale Transformatie niet als een programma aan te sturen en/of te verantwoorden. De aansturing en verantwoording zal plaats vinden in de reguliere planning en control cyclus.

Alle overheden worstelen met de vraag hoe vanuit het management en het bestuur effectief sturing te geven aan DT. Bestuurlijke betrokkenheid op dit vlak is noodzakelijk omdat digitalisering en data evenals financiën en mensen, een cruciale productiefactor is geworden. Om als bestuur keuzes te kunnen

maken over de besteding van belastingopbrengsten en straks een 'in control statement' te kunnen afgeven, is frequente informatie-uitwisseling noodzakelijk. Dit moet zich ontwikkelen door het opbouwen van kennis en kunde met vragenuurtjes, thema-avonden en te blijven vragen. Omdat het een complex en dynamisch onderwerp is vergt dat meer tijd. Daarom is het te overwegen om binnen het AB een (al dan niet tijdelijke) commissie te benoemen die gelijk aan de auditcommissie, onderwerpen met een digitale component vooraf bespreken en het AB hierover van advies voorzien. Dit gaan we uitwerken, samen met het bestuur.

Daarnaast doen wij de suggestie om als AB, of een delegatie vanuit het AB, aan te haken bij de digitale leerlijn van de Unie teneinde niet alleen zicht te krijgen vanuit bestuurlijk perspectief op het onderwerp binnen HDSR, maar ook aansluiting te vinden op de relevante ontwikkelingen die vanaf buiten op HDSR af komen. Ook dit wordt nader uitgewerkt.

Leeswijzer bij 'Visie op Digitale Transformatie'

Het document start met de aanleiding voor een visie op Digitale Transformatie. Vertrekpunt van de visie is natuurlijk het WBP. Hierna wordt uitwerking gegeven aan de visie zelf. Hierbij wordt de eerder gepresenteerde strategiekaart uitgewerkt en die volgt als het ware een boomstructuur.

De visie op digitale transformatie is opgebouwd vanuit de drieslag:

1. Basis op orde brengen en houden;
2. Optimaliseren;
3. Innoveren.

Deze drie componenten zijn alle drie per stuk uitgewerkt door

- De uitgangspunten aan te geven;
- Een uitwerking te geven van de onderwerpen waarop dit betrekking heeft.

Vervolgens zijn de onderwerpen iedere keer verder uitgewerkt in:

- Een toelichting op het onderwerp en de betekenis ervan voor het waterschap;
- De doelen die we nastreven bij dit onderwerp;
- Geïllustreerd met een aantal concrete thema's.

Om de lezer mee te nemen wordt iedere keer per pagina linksboven aangegeven welke uitwerking van de strategiekaart aan de orde is.

De boomstructuur is dan zoals op de volgende pagina aangegeven.

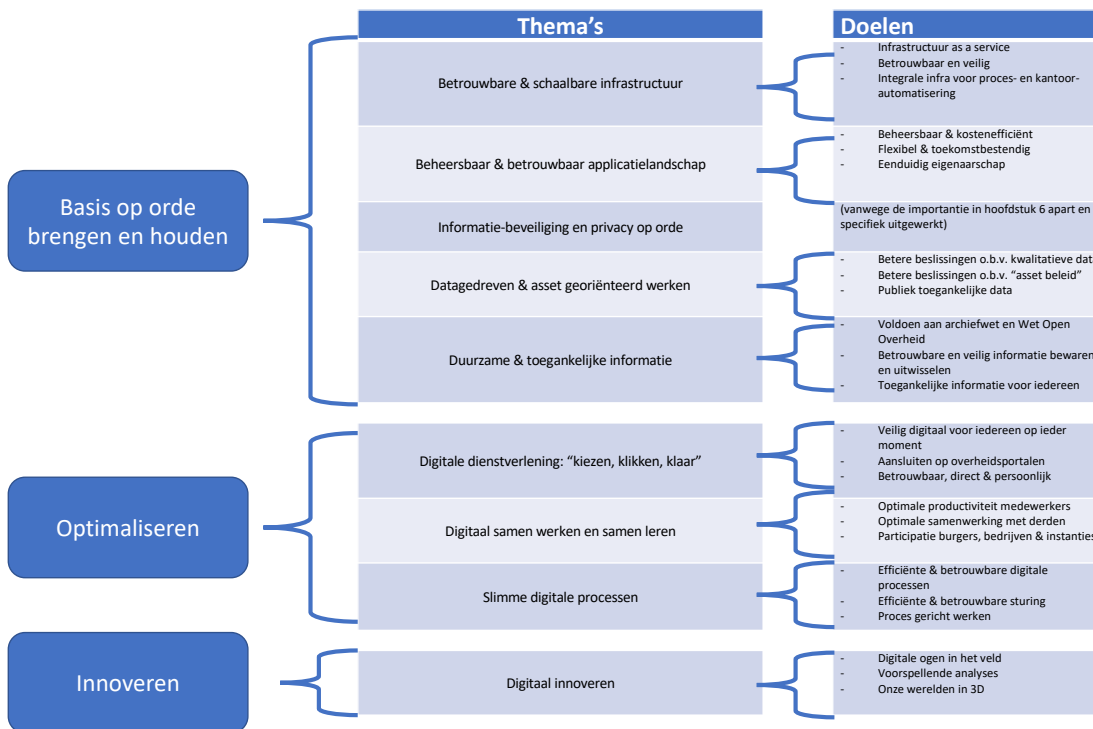
Nadat de drieslag is uitgewerkt wordt extra ingegaan op de onderwerpen

- Informatieveiligheid
- Digitale vitaliteit

Dit omdat deze thema's én extra belangrijk zijn én ook met alle thema's en doelen verweven zijn.

Na deze ordening en opsomming die nog op een hoog abstractie is gedaan, is een concretiseringsslag gemaakt waaruit de strategische roadmap is ontstaan. De thema's en doelen zijn uitgebreid besproken in meerdere sessies met een dwarsdoorsnede uit de organisatie. Daarbij zijn ook strategiedocumenten van andere waterschappen en Het Waterschapshuis betrokken. Dit leidde tot een grote hoeveelheid aan onderwerpen waaraan gewerkt kan worden.

Boomstructuur bij de visie Digitale Transformatie



Om al deze onderwerpen te ordenen, is gebruik gemaakt van een in IT-land gangbare methodiek: het Capability Maturity Model (CMM). Deze methodiek geeft de mate van digitale volwassenheid in een organisatie aan. De BIO (Baseline Informatiebeveiliging Overheid) past als onderdeel binnen het CMM. In het CMM worden 5 niveaus (ook wel plateau's of levels genoemd) onderscheiden:

1. Adhoc
2. Beheerst
3. Verankerd
4. Anticiperend
5. Optimaal.

Over het algemeen bevindt HDSR zich tussen niveau 1 en 2 in, dit is gelijk aan de status van andere waterschappen.

Door alle ingebrachte onderwerpen die uit de sessies naar voren kwamen te ordenen naar enerzijds de eerdergenoemde doelen per thema en anderzijds naar het level van volwassenheid, ontstaat de strategische roadmap. Hiermee wordt zowel per doel, als in het geheel inzichtelijk waaraan gewerkt moet worden, om naar een volgend volwassenheidsniveau te groeien. Deze ordening draagt bij aan kaders voor de prioritering en biedt handvatten om portfoliomanagement in te richten.

De visie op digitale transformatie is een stuk welke tot stand is gekomen op basis van een brede oriëntatie buiten de eigen organisatie en heel veel gesprekken en sessies binnen de eigen organisatie waarbij alle disciplines vertegenwoordigd waren. Omdat het stuk een hoog abstractieniveau heeft, is ook gezocht naar een presentatievorm die de leesbaarheid toegankelijker moet maken. Daarom volgt nog een andere opzet in een zogenoemd Foleon-model waardoor de lezer interactief zijn eigen route kan volgen in de materie.

Kaders

Het waterschap heeft 10 strategische lijnen vastgesteld. Digitale Transformatie is 1 van deze lijnen.

Welk waterschapsdoel is aan de orde (uit overzicht 'Indicatoren Waterkoers' in de begroting)

Nvt

Financiële aspecten

In de begroting 2022 zijn middelen voorzien om de digitale transformatie verder te brengen. De middelen worden vooral ingezet om de basis op orde te krijgen en voor de toekomst op orde te kunnen houden. De middelen worden vooral aangewend voor de uitbreiding van functies. Zie hiervoor ook de eerder aangeleverde notitie DM53PRD#1805278-v1. De bekostiging van de verschillende projecten die bijdragen aan de realisatie van de visie vindt plaats via de reguliere P&C cycli.

Communicatie aspecten

Bijgaand document is opgemaakt met gebruik van powerpointsheets. Als de versie door het AB is vastgesteld, wordt een meer toegankelijke en lezersvriendelijke publieksversie gemaakt (cf het WBP). In die versie zal de lezer zelf kunnen navigeren. We verwachten dat hiermee de opbouw van de visie beter navolgbaar zal zijn voor de lezer.

MVO aspecten

Voor veel MVO ontwikkelingen is digitalisering rand voorwaardelijk en/of ondersteunend. Voorbeelden zijn:

In de communicatie/participatie met bewoners en belanghebbenden maken we (meer) gebruik van digitale vormen zoals het digitale bezoekerscentrum bij de Lekdijk. Daardoor bereiken we andere doelgroepen en voegen we nieuwe (werk)vormen toe.

Bij het uitvoeren van inspecties (met bijvoorbeeld camera's, drones en modellen/digital twins) komen ook voordelen op het gebied van Kwaliteit Arbo en Milieu voor onze medewerkers naar voren.

Er kan door het digitaal werken bespaard worden op reizen en daarmee op CO2 uitstoot, maar het kan tevens bijdragen aan een betere werk-privébalans.

Bijlagen

Visie document - DM1846037