

Digitale transformatie bij de waterschappen: van compliance naar strategische sturing

Natasja Bergen

Natasja@qaconsulting

Met bijdragen van Jaltje Griesheimer en Jan Willem van den Bos



Introductie

Digitale transformatie bij waterschappen wordt vaak gepresenteerd als één samenhangende beweging. In beleidsdocumenten en strategieën staan informatiehuishouding, cybersecurity, data & analytics, innovatie en digitale dienstverlening meestal onder één integrale digitaliseringsagenda.

Toch laat de praktijk een duidelijk onderscheid zien tussen twee werelden die onder deze vlag samenkomen: enerzijds het op orde brengen van de informatiehuishouding en het versterken van digitale weerbaarheid, anderzijds het daadwerkelijk datagedreven sturen op de kernopgaven van het waterschap.

Kernvraag Wereld 1

Zijn wij **in control**?

Kernvraag Wereld 2

Sturen wij onze kerntaken daadwerkelijk **op basis van data**?

Beide werelden zijn noodzakelijk. Beide zijn inhoudelijk met elkaar verbonden. Maar ze hebben een andere logica, een andere bestuurlijke dynamiek en een andere veranderaanpak. Het niet expliciet maken van dat onderscheid leidt tot verwarring, spanningen en bij sommige waterschappen tot zichtbare stilstand in digitaliseringsprojecten.

In een tijd waarin geopolitieke onzekerheid, digitale afhankelijkheid en klimaatdruk toenemen, wordt het bovendien steeds urgenter om deze twee werelden niet alleen te begrijpen, maar bewust te verbinden.

De beleidsmatige context: ambitie is integraal, praktijk is gefragmenteerd

De Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS) schetst een overheidsbrede koers: werken als één overheid, verantwoord datadelen, versterking van digitale weerbaarheid en bescherming van grondrechten. De Vaarkaat Digitale Transformatie "*Digitaal op Koers*" van de Unie van Waterschappen vertaalt deze ambities naar de sector, met het streven om rond 2029–2030 wendbaar en datagedreven te opereren op een betrouwbaar digitaal fundament.

In gezamenlijke meerjarenplannen informatiehuishouding ligt de nadruk op duurzame toegankelijkheid, standaardisatie en professionalisering van informatiemanagement. Lokale strategieën verbinden informatiemanagement, cybersecurity, data & analytics en innovatie doorgaans in één moderniseringsagenda.

- Dat is begrijpelijk. Maar wie dieper kijkt, ziet dat onder de integrale beleidsformuleringen **twee fundamenteel verschillende veranderlogica's** schuilgaan.

Integrale beleidsambities

Informatiehuishouding, cybersecurity, data & analytics en innovatie onder één digitaliseringsagenda

Gefragmenteerde praktijk

Twee fundamenteel verschillende veranderlogica's die elk een eigen aanpak vereisen

Wereld 1: informatiehuishouding, compliance en digitale weerbaarheid

De eerste wereld draait om het op orde brengen van de informatiehuishouding. Dat omvat het geheel van regels, processen, mensen en middelen waarmee informatie wordt gecreëerd, vastgelegd, beheerd, ontsloten en uiteindelijk vernietigd of overgedragen.

Het gaat om:

- Archiefbeheer
- Woo-afhandeling
- Zaakgericht werken
- Metadata-kwaliteit
- Informatiebeveiliging
- NIS2-vereisten
- Aantoonbare controle en auditbaarheid

De kernvraag: zijn wij in control?

Deze wereld is normatief en juridisch gedreven. Ze draait om rechtmatigheid, continuïteit en risicobeheersing. Incidenten rond informatiebeveiliging of gebrekkige dossiervorming hebben directe reputatie-impact. Bestuurders worden hier direct op aangesproken.

NIS2 verdient daarbij speciale aandacht. Voor waterschappen als beheerders van vitale infrastructuur gelden de strengste eisen: aantoonbare risicobeheersing, incidentmelding en bestuurlijke verantwoordelijkheid. Dit is geen administratieve opgave, maar een directe bestuurlijke verantwoordelijkheid.

Geopolitieke ontwikkelingen versterken deze focus verder. Cyberdreiging, hybride oorlogsvoering en de afhankelijkheid van digitale infrastructuur maken digitale weerbaarheid tot een primaire verantwoordelijkheid van bestuurders van vitale organisaties.

- Wereld 1 is dus niet slechts administratieve zorgvuldigheid. Het is een **fundament voor legitimiteit en continuïteit.**

Wereld 2: datagedreven werken als strategische transformatie

De tweede wereld heeft een andere kernvraag: **sturen wij onze kerntaken daadwerkelijk op basis van data?**

Neem zuiveringsbeheer als concreet voorbeeld. Realtime sensordata, weersverwachtingen en historische belastingpatronen worden gecombineerd om piekbelasting te voorspellen, energieverbruik te optimaliseren en onderhoud datagestueerd te plannen. Dat is geen extra dashboard bovenop bestaande routines, maar een herontwerp van de manier waarop installaties worden bestuurd. In onze begeleiding van waterschappen zien wij dat juist dit soort concrete use cases — energie-optimalisatie bij zuiveringen, predictief maaibeheer, real-time waterkwaliteitssturing — het meest effectief als vliegwiel dienen voor de bredere transformatie.

Datagedreven werken betekent dat data niet langer een bijproduct is van processen, maar een strategische asset wordt. Het vraagt dat doelen worden vertaald naar meetbare KPI's, dat processen zo worden ingericht dat meten–analyseren–leren structurele stappen zijn, en dat bestuurders daadwerkelijk sturen op basis van analyses en scenario's.

Data eigenaarschap

Data krijgt eigenaarschap

Datakwaliteit

Datakwaliteit wordt expliciet geborgd

Governance

Governance rond data wordt ingericht

Cultuurshift

Van ervaring-gedreven naar inzicht-gedreven

IT-platforms en dashboards zijn hulpmiddelen. De werkelijke verandering zit in gedrag en sturing. Wereld 2 vraagt bestuurlijke keuzes. Het vraagt dat transparantie wordt omarmd en dat prestaties meetbaar worden gemaakt. Het vraagt dat management zich comfortabel voelt bij het expliciet bespreken van KPI's en afwijkingen.

Waarom Wereld 2 geen luxe is

In veel organisaties wordt Wereld 2 nog als innovatieagenda gezien — interessant, maar niet urgent. Dat beeld is misleidend. Vier structurele ontwikkelingen maken datagedreven werken noodzakelijk.

1

Toenemende systeemcomplexiteit

Waterschappen opereren in een omgeving van klimaatverandering, extremere neerslag- en droogtepatronen, complexe waterketens, strengere milieueisen, regionale ruimtelijke druk en energietransitie. De snelheid en complexiteit van deze ontwikkelingen overstijgen wat uitsluitend op basis van ervaring kan worden gestuurd. Zonder voorspellende modellen en realtime data blijft de organisatie reactief.

2

Arbeidsmarktkrapte en productiviteit

De sector kampt met vergrijzing en schaarste aan technisch personeel. Tegelijkertijd worden installaties en systemen complexer. Datagedreven onderhoud, predictive analytics en procesoptimalisatie zijn manieren om productiviteit te verhogen zonder extra personeel. Wereld 2 is daarmee ook een antwoord op personele schaarste.

3

Ketensamenwerking en datagedreven werken

De systeemcomplexiteit vraagt ketensamenwerking. Datagedreven werken faciliteert ketensamenwerking omdat het gezamenlijk inzicht, transparantie en snelheid in de hele keten mogelijk maakt. Door data systematisch te verzamelen, te analyseren en te benutten, ontstaat grip op de werking en prestaties van de keten. Datagedreven werken fungeert daarmee als enabler voor effectieve ketensamenwerking en gezamenlijke besluitvorming.

4

Digitale soevereiniteit en geopolitiek

De geopolitieke context heeft digitale soevereiniteit hoog op de agenda gezet. Digitale soevereiniteit betekent echter meer dan data die in Europa wordt opgeslagen. Het betekent bestuurlijke grip op data, systemen én afhankelijkheden. Organisaties moeten weten van welke leveranciers je afhankelijk bent, beschikken over realistische exit-strategieën, werken met open standaarden waar dat kan, en scenario's gereed hebben bij verstoringen.

Spanningsvelden en bestuurlijke moed

Wereld 1 en Wereld 2 hebben verschillende logica's. Informatiehuishouding is normatief en defensief; datagedreven werken is lerend en adaptief. Te veel nadruk op compliance kan innovatie remmen. Te snelle innovatie zonder governance kan vertrouwen ondermijnen.

De recente hack bij Odido illustreert dit scherp: moderne organisaties verbinden in hun streven naar efficiëntie steeds complexere ketens van data en systemen. Juist die verbondenheid vergroot de impact van één kwetsbare schakel. Innovatie en compliance kunnen daarom niet los van elkaar worden georganiseerd — anders ontstaat een asymmetrie waarbij technologische vooruitgang de bestuurlijke borging overleeft. Digitale kwetsbaarheid wordt dan geen technisch incident, maar een governancevraagstuk.

Bovendien is datagedreven werken politiek gevoeliger. KPI-sturing maakt prestaties zichtbaar. Transparantie vergroot aanspreekbaarheid. Maar juist in een tijd waarin publieke organisaties onder een vergrootglas liggen, kan meetbare sturing ook de legitimiteit versterken.

Risico: te veel compliance

Innovatie wordt geremd. Organisatie blijft reactief en mist kansen voor strategische sturing.

Risico: te snelle innovatie

Governance ontbreekt. Vertrouwen wordt ondermijnd. Digitale kwetsbaarheid wordt een governancevraagstuk.

Naar één samenhangend digitaal verhaal

De uitdaging voor bestuur en directie is om informatiehuishouding en datagedreven werken niet als concurrerende agenda's te presenteren, maar als twee zijden van dezelfde munt.

In onze begeleiding van waterschappen hanteren wij drie vragen als kompas voor digitale initiatieven:

1. Rechtmatigheid

Verbeter dit onze rechtmatigheid en transparantie?

2. Sturing

Versterkt dit onze sturing op waterveiligheid, kwaliteit en kwantiteit?

3. Weerbaarheid

Vergroot dit onze digitale weerbaarheid en soevereiniteit?

Wanneer deze drie vragen positief worden beantwoord, ontstaat samenhang.

Slotbeschouwing

Digitale transformatie bij waterschappen is geen keuze tussen compliance of innovatie. Het is het organiseren van een volwassen dialoog tussen beide. Informatiehuishouding en cybersecurity vormen het fundament. Datagedreven werken is de manier waarop dat fundament waarde genereert.

De echte opgave ligt niet in het opnemen van datagedreven werken in een strategie — dat gebeurt inmiddels vrijwel overal — maar in het organiseren ervan als een strategische organisatieverandering. Dat beïnvloedt hoe doelen worden vastgesteld, hoe prestaties worden gemeten en hoe publieke verantwoording wordt afgelegd. Het verandert daarmee de manier waarop bestuurders sturen, risico's wegen en keuzes legitimeren. Die transformatie kan alleen duurzaam zijn wanneer zij transparant, uitlegbaar en aantoonbaar veilig wordt ingericht. Juist in een tijd van geopolitieke onzekerheid en digitale afhankelijkheid vraagt dat om een bewuste balans tussen innovatie, rechtsstatelijkheid en weerbaarheid.

De twee werelden als twee zijden van dezelfde munt

Wereld 1: Fundament

Informatiehuishouding en cybersecurity vormen het fundament voor legitimiteit en continuïteit. Normatief, juridisch gedreven, defensief.

- Archiefbeheer & Woo-afhandeling
- NIS2-vereisten & informatiebeveiliging
- Aantoonbare controle en auditbaarheid

Wereld 2: Waardecreatie

Datagedreven werken is de manier waarop dat fundament waarde genereert. Lerend, adaptief, strategisch.

- Realtime sturing op kerntaken
- Meetbare KPI's en scenario's
- Van ervaring-gedreven naar inzicht-gedreven

☐ Beide werelden zijn noodzakelijk. Beide zijn inhoudelijk met elkaar verbonden. Maar ze hebben een andere logica, een andere bestuurlijke dynamiek en een andere veranderaanpak.



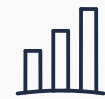
De opgave voor bestuurders

De echte opgave ligt niet in het opnemen van datagedreven werken in een strategie — dat gebeurt inmiddels vrijwel overal — maar in het organiseren ervan als een **strategische organisatieverandering**.



Doelen vaststellen

Hoe doelen worden vastgesteld en vertaald naar meetbare KPI's



Prestaties meten

Hoe prestaties worden gemeten en publieke verantwoording wordt afgelegd



Bewuste balans

Tussen innovatie, rechtsstatelijkheid en weerbaarheid in een tijd van geopolitieke onzekerheid

Die transformatie kan alleen duurzaam zijn wanneer zij **transparant, uitlegbaar en aantoonbaar veilig** wordt ingericht. Juist in een tijd van geopolitieke onzekerheid en digitale afhankelijkheid vraagt dat om een bewuste balans tussen innovatie, rechtsstatelijkheid en weerbaarheid.



NATASJA BERGEN

DATAGEDREVEN WERKEN BIJ WATERSCHAPPEN



MET BIJDAGEN VAN: JALTJE GRIESHEIMER EN JAN WILLEM VAN DEN BOS