



# WATERSCHAPSBESTUUR IN BEWEGING

*Inspiratiedocument voor de bestuursperiode 2023-2027*



# VOORWOORD



## **BESTE ALGEMEEN BESTUURSLEDEN VOOR DE BESTUURSPERIODE 2023-2027,**

Gefeliciteerd met uw benoeming tot algemeen bestuurslid van Waterschap Brabantse Delta. De komende vier jaar bepaalt u als hoofdbestuur de koers. Gaat u voort op de reeds ingezette koers, kijkt u hier enigszins vanaf of breekt u radicaal met die van uw voorgangers? Het is aan u als nieuw algemeen bestuur dat het mandaat van de kiezer heeft gekregen.

Mogelijk gaat u meeschrijven aan een bestuursakkoord vol met beleidsinhoudelijke keuzes. Om te kunnen overzien wat de financiële en organisatorische gevolgen zijn van die keuzes, is er vanuit de organisatie een document opgesteld genaamd Overdrachtsdocument 2023-2027 - Ambtelijke organisatie aan nieuwe bestuur. Hierin maakt de ambtelijke organisatie de belangrijkste opgaven en mogelijke keuzen inzichtelijk.

Maar naast de inhoud, zijn er ook keuzes te maken over het democratische proces. Hoe staat u als waterschapsbestuur in de samenleving? En past het huidige instrumentarium nog wel bij de veranderende rol van het waterschap in een (bestuurlijke) omgeving waarin ontwikkelingen elkaar in hoog tempo opvolgen?

Juist om de antwoorden op deze en andere vragen te zoeken, zijn uw voorgangers begin 2022 gestart met een traject genaamd Waterschapsbestuur in beweging. Onder begeleiding van diverse experts van buiten, is het vorige algemeen bestuur aan de slag gegaan. Eén van die mensen met een frisse blik van buiten is Tanja Klip, voormalig dijkgraaf

van waterschap Vallei & Veluwe. Zij heeft ons gedurende het traject geïnspireerd met haar kennis, ervaring en inzichten.

In verschillende werkvormen en samenstellingen hebben veel, zo niet alle algemeen bestuursleden van de vorige bestuursperiode hun bijdrage aan dit traject geleverd. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in het voorliggende inspiratiedocument. Het staat vol met zogeheten bestuurlijke bouwstenen die ieder weer hebben geleid tot aanbevelingen. Soms heel concreet, soms slechts een denkrichting.

Zoals gezegd is het nu aan u als nieuw algemeen bestuur om de keuzes te maken. Maar zoals vaker gezegd, is ook in dit geval een goede voorbereiding misschien wel het halve werk. Mede namens uw voorgangers wens ik u veel inspiratie toe!

Met vriendelijke groet,

Kees Jan de Vet  
Dijkgraaf



# INHOUDSOPGAVE

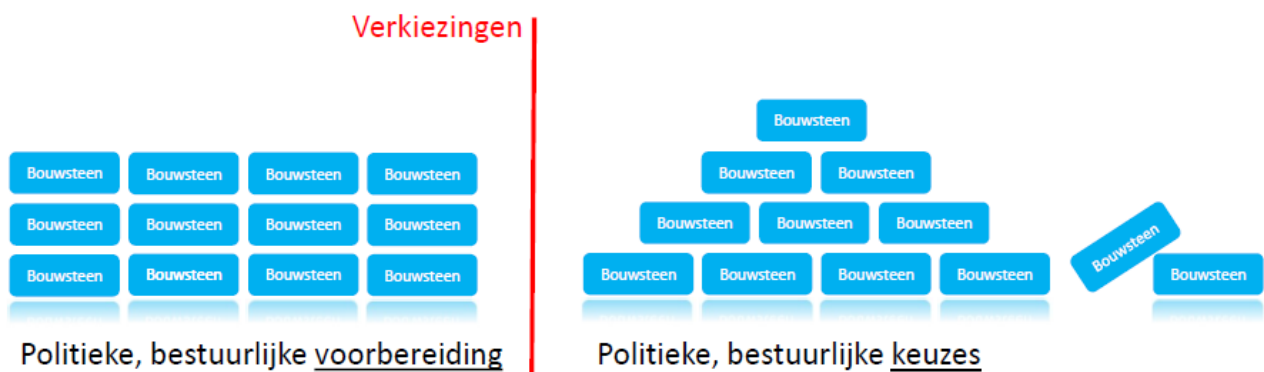
<b>VOORWOORD DOOR DIJKGRAAF</b>	<b>PAG. 2</b>
<b>INHOUDSOPGAVE</b>	<b>PAG. 3</b>
<b>INLEIDING + LEESWIJZER</b>	<b>PAG. 4</b>
<b>1. THEMA WATERSCHAPSBESTUUR MIDDEN IN DE SAMENLEVING</b>	<b>PAG. 5</b>
<b>BOUWSTEEN 1.1 NAAR BUITEN TREDENDE OVERHEID + AANBEVELINGEN</b>	
<b>BOUWSTEEN 1.2 TYPE BESTUURSAKKOORD + AANBEVELINGEN</b>	
<b>BOUWSTEEN 1.3 PARTTIME EN/OF FULLTIME DB-LEDEN + AANBEVELINGEN</b>	
<b>2. THEMA VERHOUDING ALGEMEEN BESTUUR EN DAGELIJKS BESTUUR</b>	<b>PAG. 9</b>
<b>BOUWSTEEN 2.1 VERGADERMODEL + AANBEVELINGEN</b>	
<b>BOUWSTEEN 2.2 VERGADERING OOK VAN HET AB + AANBEVELINGEN</b>	
<b>BOUWSTEEN 2.3 FUNCTIEPROFIELEN DB + AANBEVELINGEN</b>	
<b>3. THEMA PROGRAMMA'S EN PORTEFEUILLES</b>	<b>PAG. 13</b>
<b>BOUWSTEEN 3.1 PROGRAMMA'S + AANBEVELINGEN</b>	
<b>BOUWSTEEN 3.2 PORTEFEUILLES + AANBEVELINGEN</b>	
<b>COLOFON</b>	<b>PAG. 16</b>
<b>BIJLAGEN:</b>	<b>PAG. 17</b>
<b>BIJLAGE I</b>	<b>TIJDSLIJN</b>
<b>BIJLAGE II</b>	<b>VERSLAGEN DIVERSE BIJEENKOMSTEN</b>
<b>BIJLAGE III</b>	<b>BOUWSTENEN WERKGROEPEN</b>
<b>BIJLAGE IV</b>	<b>WERKBLADEN WERKCONFERENTIE</b>
<b>BIJLAGE V</b>	<b>GESPREKKEN MET DB-LEDEN</b>
<b>BIJLAGE VI</b>	<b>VAN REKENKAMERCOMMISSIE NAAR ONAFHANKELIJKE REKENKAMER</b>
<b>BIJLAGE VII</b>	<b>PROFIELSCHETSEN UNIE VAN WATERSCHAPPEN</b>

# INLEIDING

Begin 2022 is een start gemaakt met het traject Waterschapsbestuur in beweging. Het doel daarvan is de bepaling van de gewenste sturing en besturing van ons waterschap in een veranderend tijdsbeeld.

Een beweging die mede dankzij de werkgroep bestuurlijke ontwikkeling al enkele jaren terug in gang is gezet. Met het traject Waterschapsbestuur in beweging is dit echter verbreed en versneld. Verbreed omdat gedurende het traject veel, zo niet alle algemeen en dagelijks bestuursleden betrokken zijn geweest. Versneld omdat dankzij dit brede draagvlak in het bestuur, er over veel onderwerpen consensus is bereikt. Zie bijlage I voor de tijdslijn van het traject.

Dit heeft geleid tot dit inspiratiedocument voor het nieuwe bestuur. De naam is bewust gekozen. Het is geen 'overdrachtsdocument' waarin het huidige bestuur het nieuwe bestuur uitlegt hoe de wereld in elkaar zit. Het is een stuk ter inspiratie voor nieuwe bestuursleden op basis waarvan zij keuzes kunnen maken. Keuzes met betrekking tot bestuurlijke thema's, bouwstenen genaamd.



*"Het huidige bestuur reikt de bouwstenen aan, maar het nieuwe bestuur maakt het bouwwerk."*

Het huidige bestuur heeft deze bouwstenen mede op basis van de opgedane praktijkervaring uitgewerkt. Maar ook op basis van ontwikkelingen van buiten die op ons waterschap afkomen. Denk hierbij aan klimaatverandering en de verwachting van andere overheden en organisaties richting het waterschap om een meer actieve en centrale rol in te nemen.

De uitwerking van de bouwstenen heeft geresulteerd in een serie aanbevelingen. Soms zijn die heel concreet, soms slechts een denkrichting. Maar zoals gezegd is het aan het nieuwe bestuur om de keuzes voor de periode 2023-2027 te maken. Of om bij de beeldspraak te blijven: het huidige bestuur reikt de bouwstenen aan, maar het nieuwe bestuur maakt het bouwwerk.

## Leeswijzer

Dit inspiratiedocument bestaat naast het voorwoord en de inleiding uit drie inhoudelijke hoofdstukken.

Ieder van deze drie hoofdstukken heeft betrekking op een thema. Dat zijn achtereenvolgens Waterschapsbestuur midden in de samenleving, Verhouding algemeen bestuur en dagelijks bestuur en tot slot Programma's en portefeuilles.

De inhoudelijke hoofdstukken zijn opgebouwd uit een inleiding die ingaat op het proces. Vervolgens komen de bij dat thema passende bouwstenen aan bod en de overwegingen volgend uit de diverse bijeenkomsten. Tot slot wordt er per bouwsteen een aantal aanbevelingen gedaan.

Om dit inspiratiedocument compact en leesbaar te maken, is veel informatie in de bijlagen terug te vinden. Indien van toepassing zal hier in de tekst naar worden verwezen.



# 1. THEMA WATERSCHAPSBESTUUR MIDDEN IN DE SAMENLEVING

De allereerste bijeenkomst van het traject Waterschapbestuur in beweging was een heisessie met de werkgroep bestuurlijke ontwikkeling op 8 april 2022. Plaats van handelen was vergaderlocatie Doorzicht in Chaam. Tijdens die bijeenkomst werden we bijgestaan door Tanja Klip, voormalig dijkgraaf van waterschap Vallei en Veluwe. Zie bijlage II voor het verslag.



*“De allereerste bijeenkomst van het traject Waterschapbestuur in beweging was een heisessie met de werkgroep bestuurlijke ontwikkeling.”*

Wat voor waterschapsbestuur wil je zijn? Dat was de centrale vragen tijdens deze eerste bijeenkomst. Het antwoord hierop was een waterschapsbestuur dat midden in de samenleving staat. Een algemeen bestuur dat bestuurt op hoofdlijnen en aan de voorkant strategische keuzes maakt en niet alleen achter de agenda van het dagelijks bestuur aanloopt. Maar ook een waterschapsbestuur dat duidelijk positie kiest ten opzichte van andere overheden en organisaties.

In deze en de bijeenkomsten die erop volgden in het dagelijks bestuur (d.d. 29 juni 2022, zie bijlage II) en het algemeen bestuur (d.d. 13 juli 2022, zie bijlage II) werden met betrekking tot dit thema zogeheten bestuurlijke bouwstenen gedefinieerd. Dit zijn de bouwstenen: 1.1 Naar buiten tredende overheid, 1.2 Type bestuursakkoord en 1.3 Parttime en/of fulltime DB-leden.

Vervolgens zijn deze bouwstenen verder uitgewerkt in een werksessie met Werkgroep 1 (d.d. 24 november 2022). Dit heeft geleid tot een serie aanbevelingen (zie bijlage III). Vervolgens is de opbrengst van deze en de twee andere werkgroepen gepresenteerd tijdens de werkconferentie met het algemeen bestuur (d.d. 10 januari 2023). Daar is besproken of de aanbevelingen van de werkgroepen op breed draagvlak konden rekenen of dat aanpassing nodig was. De (aangepaste) aanbevelingen zijn verwerkt in dit inspiratiedocument.

## **BOUWSTEEN 1.1 NAAR BUITEN TREDENDE OVERHEID**

Overwegingen:

- Bewust zijn dat ons waterschap bestaat uit deelgebieden met eigen kenmerken zoals polders, hoge zandgronden, stedelijk gebied, etc. Dit vraagt om specifieke benadering en beleid.
- Aan de voorkant betrokken worden als waterschap en meedenken en -ontwerpen. De organisatie moet hierop worden ingericht. Een blauwe omgevingsvisie of klimaateffectatlas is hiervoor een instrument.
- AB-leden kunnen meer zichtbaar zijn in de regio of bij andere overheden, bijvoorbeeld door deelname aan zogeheten “koplopersgroepen”.
- Social media kan meer en beter worden ingezet door en voor het AB. Zorg er daarbij wel voor dat alle AB-leden een evenwichtige hoeveelheid aandacht krijgen. Wees bovendien waakzaam op het delen van teveel informatie i.v.m. persoonlijke aanvallen op politici.
- Denk erover na hoe je alle leeftijdscategorieën bereikt via social media (verschillende platforms).
- Innovatieve manieren van participatie zoals een “burgerbegroting” zorgen voor meer betrokkenheid.

### **Aanbeveling 1.1.1 Aan de voorkant meedenken en –ontwerpen**

Als dagelijks bestuur en organisatie meer aan de voorkant komen van opgaven met andere overheden en organisaties en meedenken en –ontwerpen. Dit vraagt om een andere werkwijze en hierop moet ook de organisatie worden aangepast. Een blauwe omgevingsvisie of een klimaateffectatlas kan hierbij een goed instrument zijn. Vanzelfsprekend speelt participatie hierbij een belangrijke rol.

### **Aanbeveling 1.1.2 Social media meer en beter inzetten**

Social media kan meer en beter worden ingezet door het dagelijks en het algemeen bestuur. Denk hierbij aan berichten via een account van het algemeen bestuur over apolitieke onderwerpen zoals de AB-agenda of een foto van een bijeenkomst of werkbezoek.

### **Aanbeveling 1.1.3 AB-leden zichtbaarder in de regio**

AB-leden kunnen meer zichtbaar worden gemaakt bij andere overheden en organisaties in de regio. Dit kan bijvoorbeeld door naast DB-leden en ambtenaren ook AB-leden deel te laten nemen aan zogeheten ‘koplopersgroepen’. Zichtbaarheid is ook een individuele verantwoordelijkheid van AB-leden.

## **BOUWSTEEN 1.2 TYPE BESTUURSAKKOORD**

Overwegingen:

- Breed bestuursakkoord zorgt voor verwarring; mogen we hier nu wel of niet tegen zijn?
- Breed gedragen akkoord heeft het risico in zich weinig diepgang en scherpe keuzes te bevatten.
- Beleidscontinuïteit is van belang voor organisatie en omgeving; dit conflicteert soms met scherpe keuzes.
- Verschillende varianten mogelijk: breed gedragen akkoord, coalitieakkoord of tussenvariant.
- Een bestuursagenda kan zo'n tussenvariant zijn. Zonder het over alles eens te zijn, kan je dan wel samen bepalen wat de thema's voor de komende periode minimaal zijn.
- Bij de uitwerking van een breed gedragen akkoord geldt: hoe concreter, hoe beter.
- Bij de uitwerking van een bestuursakkoord of bestuursagenda in beleid kan in het begin het algemeen bestuur intensief worden betrokken, bijvoorbeeld in een blauwe omgevingsvisie.
- Ambities moeten in balans zijn met de realiteit en SMART worden geformuleerd. Ga vanuit de organisatie AB- en DB-leden hierbij ondersteunen en stimuleren.

### **Aanbeveling 1.2.1 Voorkom 'vlees noch vis'-akkoord**

Voorkom dat het bestuursakkoord echte keuzes in de weg staat. Dit kan door een (coalitie)akkoord waarin direct scherpe keuzes worden gemaakt. Het kan ook met een bestuursagenda waarin wel de thema's worden bepaald, maar de uitkomst nog niet vast staat.

### **Aanbeveling 1.2.2 Maak afspraken zo concreet mogelijk**

Maak de afspraken in een bestuursakkoord (of bestuursagenda) zo concreet en SMART mogelijk. Dit maakt het controleren op het nakomen van afspraken eenvoudiger en zorgt voor minder verwarring of interpretatieverschillen.

### **Aanbeveling 1.2.3 Betrek algemeen bestuur bij uitwerking**

Wanneer het bestuursakkoord (of bestuursagenda) er eenmaal ligt, betrek het algemeen bestuur dan in het begin van de periode ook intensief bij het omzetten in beleid. Dit vergroot het draagvlak en ook de mogelijkheid om later in de bestuursperiode op hoofdlijnen te besturen.



### **BOUWSTEEN 1.3 PARTTIME EN/OF FULLTIME DB-LEDEN**

Overwegingen:

- Fulltime DB-leden hebben waarschijnlijk tot gevolg dat DB geen meerderheid in AB vertegenwoordigt.
- Geen meerderheid vertegenwoordigen zorgt voor andere (zakelijkere?) verhouding tussen DB en AB; concrete afspraken maken een betere controle mogelijk.
- En zijn ook tussenvarianten mogelijk met bijvoorbeeld 1 fulltime DB-lid (eerste loco-dijkgraaf?) en 3 parttime DB-leden (3x0,67 FTE).
- In de huidige praktijk (5x0,6 FTE) werken veel DB-leden meer dan 0,6 FTE. De vraag is of dat gewenst en voor de lange termijn houdbaar is.
- Voordelen fulltime DB-leden:
  - o Volwaardige gesprekspartner andere overheden (wethouder, gedeputeerden)
  - o Meer animo bestuurders voor de functie
  - o Hechter team als dagelijks bestuur
  - o Volledige aandacht
  - o Minder kans op belangenverstremgeling
  - o Minder tijd kwijt aan coördinatie
  - o Meer evenwicht in relatie tot (fulltime) dijkgraaf
- Voordelen parttime DB-leden:
  - o Binding met de praktijk
  - o Niet op hoeven geven van baan
  - o Meer DB-leden dus meer draagvlak in het algemeen bestuur
  - o Meer parttime DB-leden is flexibeler dan minder fulltime DB-leden

#### **Aanbeveling 1.3.1 Ervaringen huidige DB-leden**

Benut de ervaring van de huidige (parttime) DB-leden. Zie bijlage V voor een interview met de vertrekkende DB-leden over dit onderwerp.

## 2. THEMA VERHOUDING ALGEMEEN BESTUUR EN DAGELIJKS BESTUUR

Zoals in hoofdstuk 1 omschreven, kwam tijdens de heisessie met de werkgroep bestuurlijke ontwikkeling op 8 april 2022 de vraag aan de orde "Wat voor waterschapsbestuur wil je zijn?". Het antwoord hierop was een bestuur dat bestuurt op hoofdlijnen en aan de voorkant strategische keuzes maakt. Een logische vervolgvraag is dan wat dat betekent voor de verhouding tussen algemeen bestuur en dagelijks bestuur. En voldoet het instrumentarium dat het algemeen bestuur tot zijn beschikking heeft dan nog wel? Over dat thema gaat het in dit hoofdstuk.



*"Voor de werksessie was de werkgroep te gast in de raadszaal op het oude stadhuis van Breda"*

In de sessies erna met het dagelijks bestuur (d.d. 29 juni 2022, zie bijlage II) en het algemeen bestuur (d.d. 13 juli 2022, zie bijlage II) werden ook met betrekking tot dit thema bouwstenen gedefinieerd: 2.1 Vergadermodel, 2.2 Agenda ook van het AB en 2.3 Functieprofielen DB. Tijdens een werksessie met Werkgroep 2 werden deze bouwstenen verder uitgewerkt. Voor de werksessie was de werkgroep te gast in de raadszaal op het oude stadhuis van Breda. Plaatsvervangend griffier Ruud Schoenaker lichtte steeds toe hoe de verhoudingen in het gemeentebestuur zijn.

Ook de opbrengst van deze werkgroep is gepresenteerd tijdens de werkconferentie met het algemeen bestuur (d.d. 10 januari 2023). De (aangepaste) aanbevelingen die op voldoende draagvlak konden rekenen, zijn verwerkt in dit inspiratiedocument.

## **BOUWSTEEN 2.1 VERGADERMODEL**

Overwegingen:

- Liever verbeteren huidige vergadermodel in plaats van een volledig nieuw vergadermodel introduceren.
- Indeling commissies op basis van thema's, niet op basis van de portefeuillevindeling van DB.
- Naast beeldvorming ook ruimte voor oordeelsvorming over adviesnota's in de commissies als voorportaal van de besluitvormende AB-vergadering. Er wel voor waken dat oordeelsvorming niet wordt overgedaan.
- Commissies even vaak als besluitvormende AB-vergadering om aan te laten sluiten en om agendadruk af te laten nemen. Bij goede mandatering/delegatie kan mogelijk worden volstaan met een 6-wekelijkse cyclus.
- Extra commissies opvangen door parallel te vergaderen (twee commissies tegelijk) in plaats van door meer avonden te vergaderen. Gevolg is een actievere rol voor steunfractieleden in de commissies.
- Inzet steunfractieleden hoeft niet in strijd te zijn met democratische legitimering. Dit komt immers tot uitdrukking tijdens stemmen in besluitvormende AB-vergadering.
- Commissie bestuur en financiën samen is niet wenselijk. Er wel voor waken dat er niet teveel commissies ontstaan.

### **Aanbeveling 2.1.1 Vergadermodel met commissies**

Werk met commissies waar naast beeldvorming ook meer ruimte is voor oordeelsvorming (debat) over adviesnota's. Oftewel volgens het commissiemodel waarbij de commissie een voorportaal is van de besluitvormende AB-vergadering. Dat is anders dan de huidige commissies die veelal om beeldvorming draaien.

### **Aanbeveling 2.1.2 Parallele commissievergaderingen of meerdere op één avond**

Commissie vinden even vaak plaats als de besluitvormende AB-vergadering om hierbij aan te sluiten. Om het aantal vergaderavonden niet toe te laten nemen kunnen er twee commissievergadering tegelijk (parallel) plaatsvinden of twee achter elkaar. Het ligt dan voor de hand dat steunfractieleden ook actief deel kunnen nemen aan commissies zodat ook kleine fracties aan twee vergaderingen tegelijk deel kunnen nemen.

### **Aanbeveling 2.1.3 Commissies indelen op thema's**

Deel de commissies in op basis van een (beperkt) aantal thema's, bijvoorbeeld 'klimaat & duurzaamheid' in plaats van portefeuillevindeling van het DB. Dit kan betekenen dat er meerdere portefeuillehouders namens het DB aanwezig zijn en meerdere woordvoerders per fractie vanuit het AB.



## **BOUWSTEEN 2.2 AGENDA OOK VAN HET AB**

Overwegingen:

- Naast onderwerpen aangereikt door het AB, moeten cyclische producten (kadernota, jaarrekening, etc.) vanuit DB en organisatie ook altijd een plek op de agenda kunnen krijgen. Voorkom een strijd hierover tussen AB en DB.
- Ook nu al kan het AB onderwerpen agenderen, daar wordt alleen weinig gebruik van gemaakt.
- Agendacommissie en AB-leden als commissievoorzitter zijn goede instrumenten om als AB meer agendasettend dan –volgend te zijn. Dit betekent ook een herpositionering van het fractievoorzittersoverleg.
- Het algemeen bestuur verdient betere ondersteuning, bijvoorbeeld door een bestuursadviseur die uitsluitend voor het AB werkt en/of de rol van griffier op zich neemt.
- Het formeel benoemen van een griffier is niet noodzakelijk om toch een griffierrol in te vullen. Een formele benoeming heeft gevolgen voor rol secretaris-directeur en AB.
- AB-leden als commissievoorzitter vergroot de betrokkenheid en biedt kansen tot zelfontwikkeling.

### **Aanbeveling 2.2.1 Instellen van een agendacommissie**

Stel een agendacommissie in die de agenda's van de commissies en besluitvormende AB-vergadering opstelt. In de agendacommissie zijn zowel DB als AB vertegenwoordigd. Zitting hierin nemen bijvoorbeeld dijkgraaf, secretaris-directeur en de commissievoorzitters (AB-leden).

### **Aanbeveling 2.2.2 Zowel AB- als DB-onderwerpen op agenda**

Zorg dat er naast adviesnota's van het DB, ook ruimte is voor onderwerpen en thema's die het AB wil agenderen voor de AB-vergadering. Doordat oordeelsvorming over adviesnota's verschuift naar de commissies, ontstaat er meer ruimte in de AB-vergadering voor actuele en/of grote thema's.

### **Aanbeveling 2.2.3 Meer ondersteuning AB**

Zorg voor meer ondersteuning voor het AB. Dit kan bijvoorbeeld met een (extra) bestuursadviseur die uitsluitend voor het AB werkt. Mogelijk kan deze bestuursadviseur de rol van griffie vervullen. Het formeel benoemen van een griffier is niet noodzakelijk, maar kan mogelijk in combinatie met het aanstellen van een secretaris voor de Rekenkamer.

### **Aanbeveling 2.2.4 AB-leden als commissievoorzitter**

Laat AB-leden de commissies (technisch) voorzitten. Zowel de portefeuillehouders als de AB-leden die het woord voeren hebben dan meer de handen vrij voor het debat.

### **BOUWSTEEN 2.3 FUNCTIEPROFIELEN DB**

Overwegingen:

- Het is in eerste instantie aan de politieke partijen zelf om een DB-lid voor te dragen.

#### **Aanbeveling 2.3.1 Functieprofielen Unie van Waterschappen**

De Unie van Waterschappen heeft functieprofielen opgesteld voor zowel AB- als DB-leden. Zie bijlage VII.

## 3. THEMA PROGRAMMA'S EN PORTEFEUILLES

Anders dan bij de twee voorgaande thema's, kwam het thema Programma's en portefeuilles niet al gelijk bij de eerste heisessie van 8 maart 2022 aan de orde. Gedurende het proces ontstond bij het dagelijks bestuur en de organisatie echter ook de behoefte om ook de programma-indeling en portefeuilleverdeling tegen het licht te houden. Evenals voor de andere thema's biedt de bestuurswissel ook hierbij kansen om stappen voorwaarts te zetten, was het idee.



*"Ook de uitwerking van deze bouwstenen en aanbevelingen werd door de werkgroep gepresenteerd tijdens de werkconferentie van het algemeen bestuur"*

In de procesbrief van 31 augustus 2022 (zie bijlage II) werd daarom aangekondigd dat er een derde werkgroep aan de slag zou gaan met de volgende bouwstenen: 3.1 Programma's en 3.2 Portefeuilles. Deze werkgroep bestond feitelijk uit de leden van het dagelijks bestuur.

Zij werden voorzien van informatie van het managementteam en de programmadirectie over de mogelijkheden en mogelijke gevolgen voor de organisatie van bepaalde keuzes.

Op dinsdag 29 november 2022 vond er een heisessie plaats waar onder andere deze bestuurlijke bouwstenen werden uitgewerkt. Dit heeft geleid tot een aantal aanbevelingen. Bij deze aanbevelingen is het echter wel goed de rolverdeling tussen bestuur en organisatie te respecteren. Het bestuur gaat over het 'wat', de organisatie over het 'hoe'.

Ook de uitwerking van deze bouwstenen en aanbevelingen werd door de werkgroep gepresenteerd tijdens de werkconferentie van het algemeen bestuur op 10 januari 2023. De (aangepaste) aanbevelingen zijn opgenomen in dit inspiratiedocument.



## **BOUWSTEEN 3.1 PROGRAMMA'S**

Overwegingen:

- Groeien naar 1 overheid, nieuwe allianties vormen.
- Niet meer, maar anders (bijvoorbeeld bij VTH).
- Afbakening bestuur-strategie-beleidsuitvoering, niet alles door iedereen.
- Aandacht voor medewerkers (kennis, kunde, loongebouw).
- Energie en klimaat: onderdeel van alle inhoudelijke bouwstenen of prominente inhoudelijke bouwsteen (uitstraling naar buiten)?
- Voldoende aandacht voor innovatie.
- Verdienmodellen versus Wet markt en overheid.
- Programma's mogen veranderen, de opgave staat centraal. Programma's moeten meebewegen met de actualiteit.

### **Aanbeveling 3.1.1 Implementeer inhoudelijke bouwstenen in programma's**

Implementeer inhoudelijke bouwstenen in de programma's. Dit kan ook gevolgen hebben voor de huidige programma's voor wat betreft structuur en/of aantal. Respecteer hierbij wel dat het bestuur over het wat gaat, en de organisatie over het hoe.

### **Aanbeveling 3.1.2 Maak programma's transitiebestendig**

Zorg dat programma's transitiebestendig zijn, oftewel dat ze kunnen meebewegen met belangrijke ontwikkelingen. Benoemde transities zijn: Kleur bekennen, Van de norm naar de bedoeling, Van aanpassen naar meebewegen, Van lineair naar circulair en Van verbeteren naar veranderen.

## **BOUWSTEEN 3.2 PORTEFEUILLES**

Overwegingen:

- Transitie/inhoudelijke bouwstenen moeten kunnen worden verwerkt in portefeuilles.
- Denk na over wat beleidsthema's moeten zijn, bijv. schoon water, verstedelijking, etc.
- Beschrijf portefeuilles niet te gedetailleerd; beter voor herkenbaar profiel en flexibeler.
- Financiën combineren met bouwsteen Slim en informatie gestuurd (digitalisering).
- Combinatie regio- en beleidsp portefeuilles heeft gewerkt tot nu toe, maar naar toekomst toe zijn beleidsp portefeuilles beter voor externe profiel.
- Met een goede mengeling van zowel beleids- als gebiedsp portefeuilles behoudt je de integraliteit en opgebouwde bestuurlijke contacten.
- Differentiëren benadering gemeenten; sommige gemeenten kom je vaker dan elders.
- Koppeling maken tussen DB-leden en programmadirecteuren; er daarbij voor waken dat je als koppel DB/PD te ver voor rest organisatie uitloopt of dat er verkokering in de organisatie ontstaat.

### **Aanbeveling 3.2.1 Beleidsp portefeuilles gaan boven regioportefeuilles**

Beleidsp portefeuilles gaan boven gebiedsp portefeuilles. Wanneer beiden elkaar kruisen is dan duidelijk welke portefeuillehouder aan zet is. Dit voorkomt interne verwarring wie waar over gaat en zorgt ook voor een duidelijker extern profiel naar andere overheden, organisaties en netwerken. Borg de betrokkenheid van de portefeuillehouder financiën.

### **Aanbeveling 3.2.2 Laat portefeuilles en programma's beter op elkaar aansluiten**

Laat portefeuilles en programma's waar mogelijk beter op elkaar aansluiten en daarmee ook portefeuillehouders aan programmadirecteuren. Zorg ervoor dat rest van de organisatie goed aangehaakt blijft bij koppel portefeuillehouder/programmadirecteur en dat er geen verkokering ontstaat. Zoek naar complementariteit bij dit koppel.

# COLOFON

**Redactie en tekst:**

Bas Maes

**Foto's en afbeeldingen:**

Bas Maes

**Vormgeving:**

Marit Korst

**Contact:**

[b.maes@brabantsedelta.nl](mailto:b.maes@brabantsedelta.nl)



# *Bijlage I*





# *Bijlage II*



## **Verslag heisessie met werkgroep Bestuurlijke Ontwikkeling**

<b>Datum/tijd:</b>	Vrijdag 8 april 2022, van 10 tot 15 uur
<b>Locatie:</b>	Vergaderlocatie Doorzicht in Chaam
<b>Aanwezig:</b>	Tanja Klip, Kees Jan de Vet, Arthur Meuleman, Peter von Meijenfeldt, Alwijn ten Cate, Rian Govers, Ton Overeem, Henk Schouwenaars, Joep Taks, Ellen Verbeem, Klaas Sloots en Bas Maes (verslag)
<b>Met kennisgeving afwezig:</b>	Niels Mureau en Ellen Putman

### **1. Opening**

Kees Jan de Vet opent de heisessie en heet de aanwezigen welkom. Deze heisessie met de werkgroep Bestuurlijke Ontwikkeling is de eerste van in totaal drie bijeenkomsten in het kader van wat is gaan heten het traject met Tanja Klip. Later volgt nog een heisessie met het dagelijks bestuur (10 juni 2022) en nog een bijeenkomst met het algemeen bestuur (13 juli 2022).

De bijeenkomsten met als titel Waterschapsbestuur in beweging staan in het teken van de gewenste sturing en besturing van het waterschap in een veranderend tijdsbeeld. Dat is ook de reden dat Tanja Klip door Kees Jan de Vet is gevraagd aanwezig te zijn hierbij. Als voormalig dijkgraaf van waterschap Vallei en Veluwe, vormt zij een bron van inspiratie als het gaat om bestuurlijke vernieuwing.

Woensdag 15 maart 2023 zijn er waterschapsverkiezingen. Dit biedt kansen om stappen voorwaarts te zetten als het gaat om de verdere democratisering van het waterschap. Het doel van deze bijeenkomsten is om dit voor te bereiden, zodat bij de vorming van een nieuw bestuur die kansen ook benut kunnen worden.

### **2. Doornemen programma**

Ellen Verbeem en Klaas Sloots zullen de heisessie begeleiden en nemen het programma voor vandaag door. De ochtend zal in het teken staan van het zijn van een hoofdbestuur; wat betekent dat nu eigenlijk? Hoe gedraagt een hoofdbestuur zich, wat bespreekt het zoal en wat straalt het uit naar buiten toe? In het middagdeel zal vervolgens het instrumentarium van het hoofdbestuur aan bod komen en of dat aansluit bij het hoofdbestuur dat men wil zijn.

### **3. Voorstelronde**

De aanwezigen stellen zichzelf voor. Tanja Klip geeft een toelichting op haar loopbaan in het algemeen en haar werkzaamheden bij waterschap Vallei en Veluwe in het bijzonder. Ze is van oorsprong kunsthistorica en was onder andere werkzaam voor het Noord-Brabants Museum. Eenmaal verhuisd naar het noordoosten van het land werd ze actief in de lokale politiek in Coevorden om later gedeputeerde te worden voor de provincie Drenthe. Vanaf maart 2013 tot en met december 2020 was ze dijkgraaf van waterschap Vallei en Veluwe. Sinds juli 2016 is Tanja Klip lid van de Eerste Kamer.

### **4. Inhoudelijk deel I – Algemeen bestuur als hoofdbestuur**

Allereerst wordt de vraag gesteld of we uitgaan van dualisme of monisme gelet op het initiatiefvoorstel wat binnenkort in de Tweede Kamer wordt behandeld over onder andere het afschaffen van de geborgde zetels. Uitgangspunt voor wat we vandaag bespreken is de huidige situatie en dan met name hetgeen wat binnen de eigen invloedsfeer ligt.

Aangegeven wordt dat het algemeen bestuur nu te veel achter de agenda aanloopt. Als hoofdbestuur zou je meer aan de voorkant willen komen. Het algemeen bestuur is nu te weinig bezig met strategische keuzes. Als voorbeeld wordt de nota dierenwelzijn genoemd waarbij het volgens sommige aanwezigen vooral over het proces is gegaan.

In reactie op dat het algemeen bestuur alleen op hoofdlijnen op de hoogte hoeft te zijn, geeft een enkeling aan dat de behoefte wel bestaat om een bepaalde basiskennis te hebben. Er wordt doorgevraagd op wat men verstaat met "aan de voorkant komen". Is dat bijvoorbeeld als

algemeen bestuur ook meer aanwezig zijn bij externe avonden, mogelijk in plaats van een bijeenkomst van het algemeen bestuur? Er wordt aangevuld dat je jezelf als algemeen bestuur tekortdoet, wanneer de beeldvormende fase niet goed wordt vormgegeven. Opgemerkt wordt dat het werken met het BOB-model (beeldvorming, oordeelvorming, besluitvorming) onvoldoende tot wasdom is gekomen. Aanwezigen pleiten voor het opnieuw invoeren van het BOB-model.

Geconcludeerd wordt dat het huidige bestuursakkoord weinig concreet is. Het kan ook concreter zoals men dit bij waterschap Vallei en Veluwe heeft gedaan met een blauwe omgevingsvisie. Dat was niet alleen een visie, maar ook een visitekaartje voor het waterschap en zorgde ervoor dat men aan de voorkant werd meegenomen bij plannen van gemeenten. Aanwezigen zijn enthousiast over het idee van blauwe omgevingsvisie. Erkent wordt dat het bestuursakkoord te veel op consensus was gericht en daardoor "vlees noch vis" is. Het mag politieker. Daarentegen schetst men het tijdsbeeld van 15 jaar geleden waarbij alleen de dijkgraaf aan het woord kwam in een vergadering van het algemeen bestuur.

De aanwezige algemeen bestuursleden wordt gevraagd of zij zich ook echt het hoofdbestuur voelen. Vindt de strategische sturing nu plaats in het algemeen bestuur? Men heeft niet dat gevoel en gelooft dat die sturing ook elders plaatsvindt, waaronder in de organisatie. Iemand vraagt zich hardop af of het algemeen bestuur kansen laat liggen als het gaat om strategische sturing. Dat stukken vrijwel nooit worden verworpen door het algemeen bestuur heeft volgens een enkeling ook met de inhoud van de stukken te maken. Ingebracht wordt dat het waterschap als enige overheid een langetermijnvisie heeft. Dat neemt niet weg dat je als dagelijks bestuur op gezette tijden moet controleren, maar niet continu. Aanwezigen constateren dat dit nu te ad hoc gebeurt.

Samenvattend:

- Duidelijk positie bepalen t.o.v. partners, een blauwe omgevingsvisie helpt hierbij
- Hoofdbestuur wil strategisch sturen aan de voorkant
- Hoofdbestuur controleert op gezette tijden, maar niet continu of ad hoc
- Beeldvormende fase goed vormgeven, werken met het BOB-model

## 5. Koffiepauze

### 6. Inhoudelijk deel I – Algemeen bestuur als hoofdbestuur (vervolg)

Hoe ziet zo'n blauwe omgevingsvisie eruit en hoe komt die tot stand? Is de visie van het algemeen bestuur? Of van het dagelijks bestuur en de organisatie en wordt die eventueel geamendeerd en vastgesteld door het algemeen bestuur? Er is consensus dat een blauwe omgevingsvisie van het algemeen bestuur moet zijn, niet van het dagelijks bestuur of de organisatie.

Iemand stelt de vraag aan de overige aanwezigen of het waterbeheerplan in hun ogen op een goede manier tot stand is gekomen. Men is met name te spreken over het proces rondom de expeditie waterketen. De visie van Vallei en Veluwe wordt nader toegelicht. Deze bestond uit diverse thema's (woningbouw, stikstof, etc.) per deelgebied van het waterschap. Ook de zogeheten "vissiting professors" worden genoemd, hoogleraren die het algemeen bestuur van input voorzagen bij het opstellen van de visie. Het idee wordt geopperd om voor elk van de huidige commissies een expeditie te organiseren. De weg naar een visie toe is namelijk ook van groot belang is.

Wat straalt het hoofdbestuur uit? Volgens de aanwezigen valt hier nog een wereld te winnen, maar is het al wel beter dan het was. Dat het waterschap bij klimaatverandering een belangrijke rol speelt is bijvoorbeeld inmiddels wel bekend. Cursisten van de ProDemos-cursus Actief voor het waterschap, hebben fragmenten van de algemeen bestuursvergadering gekeken en feedback gegeven. Het voorstel is dit ook met een externe expert op het gebied van vergaderen te doen. Dit kan al met het huidige bestuur, maar zeker ook met het nieuwe bestuur.

Voor dagelijks bestuursleden zou het algemeen bestuur ook een profiel op kunnen stellen. Voor het dagelijks bestuur kunnen dan de beste mensen worden gezocht in plaats van dat het een soort automatisme is na zoveel jaar algemeen bestuurslid te zijn geweest. Er wordt opgemerkt dat de huidige praktijk is dat met het mogen leveren van een dagelijks bestuurslid meerderheden worden gezocht. Maar de vraag is of die meerderheid nog nodig is wanneer met een visie van het algemeen bestuur wordt gewerkt.

Hoe maak je mensen enthousiast over het waterschap? Er een programma in de maak onder de werktitel "winter school" met het oog op de verkiezingen van 15 maart 2022. Opgemerkt wordt dat we niet te veel moeten leunen op de kennis van het huidige AB en gewezen wordt op de publicatie Het Nieuwste Waterschap van NSOB wat ter voorbereiding op vandaag door iedereen is gelezen. Ook partijen zelf moeten ervoor zorgen dat er lijsten komen met diversiteit qua kandidaten. In dat licht wordt ook gepleit voor inclusiebeleid. Het huidige bereik van het waterschap met betrekking tot (social) media zal worden gedeeld met de werkgroepleden.

Op welk niveau je als hoofdbestuur betrokken wilt zijn is een kwestie van vertrouwen. Het recente debat over of we een waterschap of een klimaatschap zijn, wordt genoemd als een goed voorbeeld van een debat op hoofdlijnen. Men ziet veel voorstellen langskomen op een detailniveau waarvan men zich afvraagt of het hoofdbestuur daarover moet gaan. Daar wordt tegenin gebracht dat voorstellen die als hamerstuk staan geagendeerd toch weer vaak door het algemeen bestuur als bespreekpunt worden behandeld. Een goede management samenvatting met omschrijving waar men in het proces staat, kan dit mogelijk voorkomen. De aanwezigen zijn het erover eens dat een zogeheten "terugspoelsessie" met het algemeen bestuur tot meer bewustwording op dit thema kan leiden.

Samenvattend:

- Eigenaarschap blauwe omgevingsvisie moet liggen bij algemeen bestuur
- Vaststellen wat hoofdbestuur uit wil stralen en feedback organiseren
- Hoofdbestuur zou profiel op moeten stellen voor leden dagelijks bestuur
- Oproep aan deelnemende partijen verkiezingen: let op diversiteit en integriteit kandidaten

Actie:

- Bereik (social) media delen met leden werkgroep

## 7. Lunchpauze

## 8. Inhoudelijk deel II – Instrumentarium hoofdbestuur

Het middagdeel van de heisessie staat in het teken van het instrumentarium en of dit voldoende aansluit bij wat het hoofdbestuur wil zijn, waar het over wil gaan en wat het wil uitstralen.

### *Voltijd dagelijks bestuursleden*

De voordelen, de nadelen en overige aandachtspunten bij het hebben van voltijds dagelijks bestuursleden worden besproken. Voordelen:

- Volwaardige gesprekspartner andere overheden (wethouders, gedeputeerden)
- Volledige aandacht
- Minder mogelijke belangenverstremeling
- Meer animo onder bestuurders voor functie
- Hechter team als dagelijks bestuur
- Minder tijd kwijt aan coördinatie (uitgaande van minder DB-leden)

### Nadelen:

- Minder binding met de praktijk, "waterschapstunnelvisie"
- Moeten opgeven van baan

### Overige aandachtspunten:

- Verdeling DB-posten vaak sluitstuk onderhandelingen
- Dagelijks bestuur hoeft geen meerderheid te hebben

### *Rol commissies in besluitvorming*

De commissies zouden volgens de aanwezigen onderdeel uit moeten maken van de BOB-cyclus, namelijk:

- Beeldvorming > informerende bijeenkomsten, eventueel extern of met externen
- Oordeelsvorming > huidige commissievergaderingen, met rol voor steunfractieleden
- Besluitvorming > huidige algemeen bestuursvergaderingen

Gewezen wordt op het risico dat je in de besluitvorming de oordeelsvorming gaat overdoen. Ook de optie met het werken met een agendacommissie zou kunnen worden verkend. Bij waterschap Vallei en Veluwe zitten AB-leden de commissies technisch voor.



#### *Agenda en agenderen*

Voorgesteld wordt om de P&C-stukken (begroting, jaarrekening, etc.) in een jaaragenda te zetten, aangevuld met stukken op verzoek van het DB en op het verzoek van het AB. Dit kan via een agendacommissie, waarbij erop wordt gewezen dat dit niet hetzelfde is als het fractievoorzittersoverleg. Niet alle partijen hoeven per definitie in een agendacommissie te zitten en ook niet per definitie de fractievoorzitters. Opgemerkt wordt dat er al wel commissieplanningen zijn.

#### *Motie vreemd*

Er zijn nu relatief hoge drempels voor diverse instrumenten, waaronder de motie vreemd aan de orde waarvoor tien steunbetuigingen nodig zijn. Bij de totstandkoming van het huidige reglement van orde was dit een bewuste keuze. Als (kleine) partijen een onderwerp echter gemakkelijker zouden kunnen agenderen, zou dit het oneigenlijk gebruik van andere instrumenten kunnen voorkomen. Partijen vinden toch een vorm om hun punt te maken. De motie vreemd werkt in zoverre als drukventiel/uitlaatklep en helpt bovendien de actualiteit aan te kaarten.

#### *Spreektijd*

De huidige situatie is zo dat alleen bij de begroting met spreektijden wordt gewerkt. Het valt op dat sommige fracties veel meer aan het woord zijn dan anderen. Een enkeling komt met het idee van bijvoorbeeld 15 minuten spreektijd voor een avond, die fracties dan zelf over de onderwerpen kunnen verdelen. Het gebruik van een spreekstoel die in de nieuwe multifunctionele ruimte staat, kan ook van invloed kan zijn op de spreektijden. Aanwezig zijn het erover eens dat dit ook iets is voor de sessie(s) met een externe die feedback geeft op de vergaderingen van het hoofdbestuur.

#### Samenvattend:

- Werken met voltijd dagelijks bestuursleden heeft veel voordelen
- Commissies inpassen in BOB-model als de O van oordeelsvorming
- Jaaragenda voor algemeen bestuur en verkennen werken met agendacommissie
- Drempels verlagen voor motie vreemd, laten fungeren als drukventiel/uitlaatklep

## **9. Afsluiting**

## **Verslag heisessie met Dagelijks Bestuur**

**Datum/tijd:** Woensdag 29 juni 2022, van 13.30 tot 15 uur  
**Locatie:** Het Koetshuis op Bouvigne  
**Aanwezig:** Tanja Klip, Kees Jan de Vet, Niels Mureau, Theo Schots, Cécile Franssen, Louis van der Kallen, Alwijn ten Cate, Arthur Meuleman, Ellen Verbeem, Anton Merk en Bas Maes (verslag)

**Met kennisgeving afwezig:** -

### **1. Opening**

Kees Jan de Vet opent de heisessie en heet de aanwezigen welkom. Deze heisessie met het dagelijks bestuur is de tweede van in totaal drie bijeenkomsten. Eerder was er al een heisessie met de werkgroep bestuurlijke ontwikkeling (8 april 2022) en er volgt nog een bijeenkomst met het algemeen bestuur (13 juli 2022).

De bijeenkomsten met als titel Waterschapsbestuur in beweging staan in het teken van de gewenste sturing en besturing van het waterschap in een veranderend tijdsbeeld. Dat is ook de reden dat Tanja Klip door Kees Jan de Vet is gevraagd aanwezig te zijn hierbij. Als voormalig dijkgraaf van waterschap Vallei en Veluwe, vormt zij een bron van inspiratie als het gaat om bestuurlijke vernieuwing.

Woensdag 15 maart 2023 zijn er waterschapsverkiezingen. Dit biedt kansen om stappen voorwaarts te zetten als het gaat om de verdere democratisering van het waterschap. Het doel van deze bijeenkomsten is om dit voor te bereiden, zodat bij de vorming van een nieuw bestuur die kansen ook benut kunnen worden.

### **2. Voorstelronde**

De aanwezigen stellen zichzelf voor. Tanja Klip geeft een toelichting op haar loopbaan in het algemeen en haar werkzaamheden bij waterschap Vallei en Veluwe in het bijzonder. Vanaf maart 2013 tot en met december 2020 was ze dijkgraaf bij dat waterschap. Sinds juli 2016 is Tanja Klip lid van de Eerste Kamer.

### **3. Inleiding**

Tanja Klip geeft een inleiding waarin wordt teruggeblikt op de onderwerpen die in de vorige sessie aan bod zijn gekomen, te weten:

- Het algemeen bestuur als hoofdbestuur;
- Het opstellen van en werken met een blauwe omgevingsvisie;
- Vergaderen volgens het BOB-model (Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming);
- Het aantal DB-leden en profielschetsen;
- Het huidige instrumentarium en of dat nog wel voldoet.

Vervolgens schetst Tanja Klip een beeld van de huidige bestuurlijke en maatschappelijke context van de waterschappen en welke actuele zaken er in Den Haag spelen, onder andere rondom de omgevingswet en de geborgde zetels.

Actie:

- Verslag heisessie met werkgroep bestuurlijke ontwikkeling delen met leden van het dagelijks bestuur

### **4. Inhoudelijk deel**

Als eerste wordt de vraag gesteld wat we vandaag willen ophalen om er op 13 juli as. een goede bijeenkomst met het Algemeen Bestuur van te maken. Gezegd wordt dat het algemeen bestuur meer agenderend kan zijn zodat de AB-vergadering meer *van* het AB wordt dan *voor* het AB zoals nu vaak het geval is. Het wordt opgemerkt dat het huidige reglement van orde hiervoor de mogelijkheden biedt, maar dat het aan de AB-leden is hier ook gebruik van te maken.

Om echter te voorkomen dat de AB-bijeenkomst verzandt in een discussie over het reglement van orde, is het voorstel vragen op een hoger abstractieniveau aan het AB voor te leggen, bijvoorbeeld wat voor waterschap wil je zijn. Vervolgens kan verder worden ingezoomd op wat dat dan betekent voor AB, DB en organisatie en hoe je dat vorm gaat geven. Daarbij wordt opgemerkt dat in de AB-bijeenkomst nog niets hoeft te worden gevonden of besloten. Het kan een vertrekpunt zijn voor (groepjes) AB-leden om thema's verder uit te werken na het zomerreces. Ook de werkgroep bestuurlijke ontwikkeling kan hierbij een rol spelen.

Het zou volgens de aanwezigen de discussie ten goede komen wanneer er aan het begin van de bijeenkomst een stuk bestuurlijke en maatschappelijk context wordt meegegeven aan het AB. Ook moet er worden nagedacht over creatieve werkvormen en het inzetten van AB-leden om een pitch te verzorgen. Alle AB-leden (ook de DB-leden) kunnen actief deelnemen aan de discussie en spreken op eigen titel, dus niet namens het DB of een fractie.

**Samenvattend:**

- Het AB allereerst vragen voorleggen op een hoger abstractieniveau
- Vervolgens inzoomen op wat dit dan betekent voor AB, DB en organisatie
- Uitwerken van thema's na AB-bijeenkomst oppakken, bijvoorbeeld door (groepjes) AB-leden
- Creatieve werkvormen inzetten voor AB-bijeenkomst en enkele AB-leden actieve rol geven

## **5. Voorbereiding AB-bijeenkomst**

De avond bestaat uit twee inhoudelijke blokken. Allereerst het blok "Het Nieuwste Waterschap", genoemd naar de publicatie van NSOB. Hierbij is de blik meer naar buiten gericht en passen de volgende vragen:

- Hoe fungeer je als één overheid in het maatschappelijke krachtenveld?
- Hoe fungeer je als waterschap binnen de één overheidsgedachte?

Het tweede blok gaat erom hoe AB, DB en organisatie zich tot elkaar verhouden en is meer naar binnen gericht. Vragen die hierbij passen zijn:

- Welke ruimte nemen en geven AB, DB en organisatie elkaar?
- Ook hele concrete vragen kunnen hier de ruimte krijgen.

Als werkvorm ligt het uiteengaan in een aantal groepjes en plenaire terugkoppeling voor de hand. Er wordt echter nog nagedacht over meer creatieve werkvormen, bijvoorbeeld in de vorm van Lagerhuisdebatjes. Zoals gezegd zullen een aantal AB-leden gevraagd worden een pitch te geven.

**Samenvattend:**

- Twee inhoudelijke blokken: "Het Nieuwste Waterschap" en hoe verhouden AB, DB en organisatie zich tot elkaar.

**Acties:**

- Een aantal AB-leden vragen een pitch voor te bereiden
- Verder uitwerken welke (creatieve) werkvormen ingezet kunnen worden
- Nog een teaser mailen om AB-leden te enthousiasmeren

## **6. Afsluiting**

## **Verslag bijeenkomst met Algemeen Bestuur**

<b>Datum/tijd:</b>	Woensdag 13 juli 2022, van 19.00 tot 21.30 uur
<b>Locatie:</b>	Multifunctionele ruimte en tuin Bouvigne
<b>Aanwezig:</b>	Jacques van der Aa, Karin van den Berg, Tiny Arts, Linda Jorissen, Jan Slenders, Ad Wijnen, Mart Gosens, Ton Overeem, Joey Pals, Anco Sneep, Wendy de Koning, Cynthia Pallandt, Joep Taks, Rian Govers, Hans Kocx, Frank van Noord, Peter von Meijenfeldt, Kees Jan de Vet, Niels Mureau, Theo Schots, Cécile Franssen, Louis van der Kallen, Alwijn ten Cate, Arthur Meuleman, Klaas Sloots, Ellen Verbeem, Anton Merk en Bas Maes (verslag)
<b>Met kennisgeving afwezig:</b>	Tanja Klip, Lian Korst, Betty Goos, Jan Kavelaars, Henk Schouwenaars, Ellen Putman, John Voets, Claude van Dongen en Huibert Knook

### **1. Opening**

Kees Jan de Vet opent de bijeenkomst en heet de aanwezigen welkom. Deze heisessie met het algemeen bestuur is de derde in het kader van Waterschapsbestuur in beweging. Eerder was er al een heisessie met de werkgroep bestuurlijke ontwikkeling (8 april 2022) en een heisessie met het dagelijks bestuur (29 juni 2022). In tegenstelling tot de vorige twee bijeenkomsten kan Tanja Klip er vanwege privéomstandigheden helaas niet bij zijn vanavond. Als voormalig dijkgraaf van waterschap Vallei en Veluwe, vormt zij een bron van inspiratie als het gaat om bestuurlijke vernieuwing. Bij het vervolg van dit traject mogen we opnieuw een beroep op haar doen.

De bijeenkomsten Waterschapsbestuur in beweging staan in het teken van de gewenste sturing en besturing van het waterschap in een veranderend tijdsbeeld. Woensdag 15 maart 2023 zijn er waterschapsverkiezingen. Dit biedt kansen om stappen voorwaarts te zetten als het gaat om de verdere democratisering van het waterschap. Het doel van deze bijeenkomsten is om dit voor te bereiden, zodat bij de vorming van een nieuw bestuur die kansen ook benut kunnen worden.

### **2. Inleiding**

Ellen Verbeem en Klaas Sloots begeleiden deze bijeenkomst en nemen het programma van de avond door. Dat bestaat uit een drietal inhoudelijke blokken: een vraaggesprek, pitches en het uiteengaan in twee werkgroepen. Vervolgens vindt er een plenaire terugkoppeling plaats en een vooruitblik op het vervolgproces.

### **3. Vraaggesprek**

Karin van den Berg, Ton Overeem en Kees Jan de Vet worden naar voren gevraagd voor het vraaggesprek.

Hoe kun je als waterschap midden in de samenleving staan? Dit vraagt om een meer open houding en bestuurscultuur. Je moet beter uitleggen wat je doet, bijvoorbeeld als het gaat om ons maaibeleid. Ook voor wat betreft het klimaatbeleid zou je een "permanente campagne" moeten voeren. Maar het moet niet alleen zenden zijn van wat we zelf als waterschap doen, we moeten ook samenwerken.

Wat of wie is daarvoor nodig? Elkaar. Het algemeen bestuur kan meer als ambassadeurs optreden van het waterschap. Maar we moeten ook de organisatie de vrijheid geven om de samenleving nog meer te betrekken bij het werk van het waterschap. Dat is soms nog zoeken en kan wel eens fout gaan. Een ander idee is het tweemaal per jaar organiseren van een bijeenkomst met partners en het algemeen bestuur om te kijken hoe de samenwerking gaat en belangrijker nog hoe het beter kan.

Hoe kijkt de buitenwereld naar het algemeen bestuur? Een vergadering van het algemeen bestuur snappen mensen over het algemeen niet en het interesseert ze meestal ook niet. Waar je wel inwoners van ons gebied mee bereikt is bijvoorbeeld de flyer die bij de belastingaanslag zat met uitleg. En door betere participatie, waarbij wel wordt aangemerkt dat we al een PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) hebben.

Samenvattend:

- Meer open houding en bestuurscultuur, beter uitleggen wat waterschap doet
- Leden algemeen bestuur als ambassadeurs van het waterschap
- Organisatie vrijheid geven te experimenteren met betrekken samenleving

#### 4. Pitches

Frank van Noord, naast AB-lid ook directeur innovatie bij Cosun, verzorgt een pitch met als onderwerp "Hoe blijft Cosun relevant in een veranderende wereld?" Van belang is hierbij een voor iedereen – van bestuur tot aan het kantinepersoneel – heldere visie en doel. Blijf innoveren op technische maar ook organisatorisch vlak en werk samen in de keten waarin je je bevindt (ecosysteem benadering). Een oproep aan het algemeen bestuur van hem is: laat iedereen doen waar hij of zij goed in is, bestuur op hoofdlijnen, bepaal richting en evalueer de uitkomsten.

Peter von Meijenfeldt, voorzitter van de werkgroep bestuurlijke ontwikkeling, geeft een pitch over de bestuurlijke vernieuwing in de huidige periode. Zo zijn er dankzij inspanningen van de werkgroep nieuwe vergaderinstrumenten toegevoegd zoals het debat en de motie vreemd aan de orde. Voor de periode richting de verkiezingen worden de mogelijkheden voor een overdrachtsdocument en bestuursakkoord benoemd. Ook zijn er nog andere knoppen om aan te draaien als het gaat om de strategische sturing en besturing van het waterschap.

Samenvattend:

- Blijf innoveren om relevant te blijven
- Werk meer samen in de keten (de "ecosysteem benadering")
- Verken de mogelijkheden en instrumenten voor strategische sturing en besturing van het waterschap

#### 5. Pauze

#### 6. Bespreken bouwstenen

Er wordt uiteen gegaan in twee groepen waarbij verschillende bouwstenen worden besproken rondom het thema Waterschapsbestuur midden in de samenleving en het thema Verhouding tussen AB en DB.

#### Groep A Waterschapsbestuur midden in de samenleving

##### **Bouwsteen "Uitvoeringsorganisatie of naar buiten tredende overheid?"**

- Naar buiten treden moet want dat is de legitimatie van het waterschap als overheid
  - Samenwerking opnieuw vormgeven vanuit het (gezamenlijke) doel
  - Heldere afbakening welke overheid of organisatie waar over gaat
- Door grootte van het waterschap algemeen bestuur minder aanspreekbaar
  - Brede taakopvatting bijvoorbeeld als het gaat om klimaat

##### **Bouwsteen "Bestuursakkoord of groen/blauwe omgevingsvisie?"**

- Niet het één of het ander; omgevingsvisie onderdeel van bestuursakkoord
- Werkt een bestuursakkoord in ons voordeel? Veranderingen gaan te snel om ons voor vier jaar vast te pinnen op een bestuursakkoord
- Huidig bestuursakkoord is vanwege maximale tariefstijging rem op noodzakelijke maatregelen en ambities
- Op welk (detail)niveau bestuur je als algemeen bestuur? Op hoofdlijnen om flexibel te blijven

**Bouwsteen "Parttime of fulltime DB-leden?"**

- Waterschappen Aa & Maas en Vallei & Veluwe werken met fulltime DB-leden
- Nu ook fulltime DB-leden die slechts parttime betaald worden; dat is onhoudbaar
  - Zowel voor- als nadelen voor beide opties
- Moet een DB een meerderheid vertegenwoordigen? Met 5 DB-leden al moeilijk, met 3 DB-leden vrijwel onmogelijk
  - DB zonder meerderheid vraagt om andere omgang met het AB

**Bouwsteen "Profielchetsen voor DB-leden?"**

- Ja!

**Groep B Verhouding tussen AB en DB**

**Bouwsteen "Huidige vergadermodel of BOB-vergadermodel?"**

- Kies één duidelijk vergadermodel
- Neem voldoende tijd voor beeldvorming, leg hierbij ook de verbinding met buiten
- Werkbezoeken, externe sprekers, belanghebbenden horen, ter plaatse kijken dragen allemaal bij aan een betere beeldvorming.

**Bouwsteen "Agenda voor het AB of agenda van het AB?"**

- Betere kaderstelling
- Hoe faciliteert het DB een goed proces van besluitvorming in het AB? Daarvoor is nodig dat vooraf goede afspraken worden gemaakt tussen AB en DB.
- Niet alleen tekenen bij het kruisje, maar ook varianten mogen betrekken in de afweging.
- Zo vroeg mogelijk in het proces worden betrokken zodat je op het eind niet voor voldongen feiten komt te staan.

**Bouwsteen "Profielchetsen voor DB-leden?"**

- Ja
- Denk ook aan de mogelijkheid van externe kandidaten
  - DB-leden moeten de juiste competenties hebben
- Tegenspelers van DB-leden zijn vaak fulltime bestuurders (zoals veel wethouders). Denk na hoe de DB-leden gelijkwaardige partners worden van andere fulltime bestuurders.

**7. Pauze**

**8. Terugkoppeling**

Kees Jan de Vet heeft bij beide groepen meegeluisterd en deelt zijn observatie. Wat met name opvalt is de setting in de tuin van Bouvigne een andere energie en interessante gesprekken oplevert.

Anton Merks vertelt aan de hand van de aantekening op de bouwstenen wat er besproken is in Groep B. Bas Maes doet hetzelfde, maar dan voor Groep A.

**9. Vervolg**

Ellen Verbeem en Klaas Sloots bespreken het vervolg op deze en de eerdere bijeenkomsten. In de tweede helft van het jaar zullen de bouwstenen verder worden uitgewerkt om als inbreng te dienen voor het overdrachts- of inspiratiedocument. De vorm van dit document daar wordt nog over nagedacht. Eén van de ideeën is een filmisch document waarin AB-leden reflecteren op de thema's die met de bouwstenen aan de orde zijn gekomen.



Naast deze bestuurlijke bouwstenen zal er ook bekeken worden hoe meer feitelijke informatie uit de organisatie verstrekt kan worden om tegemoet te komen aan de wens om goed gedocumenteerd te zijn in aanloop naar de verkiezingen.

Samenvattend:

- Bouwstenen worden verder uitgewerkt, de vorm waarin staat nog niet vast
- Zal als inbreng dienen voor overdrachts- of inspiratiedocument
- Naast bestuurlijke bouwstenen ook feitelijke informatie over stand van zaken waterschap vroegtijdig aanleveren

## **10. Afsluiting**

Aan de leden van het algemeen bestuur van  
Waterschap Brabantse Delta  
per e-mail

Uw schrijven van :  
Uw kenmerk :  
Zaaknummer : 499229  
Ons Kenmerk : 558071  
Behandeld door : A. Merks/B. Maes  
Doorkiesnummer : 076 564 15 52  
Datum : 31 augustus 2022  
Verzenddatum : 1 september 2022

Onderwerp: Vervolg traject Waterschapsbestuur in beweging

Beste AB-leden,

Op woensdag 13 juli jl. hebben we een inspirerende avond gehad in het kader van het traject Waterschapsbestuur in beweging. Een traject met als doel stappen voorwaarts te zetten als het gaat om de verdere democratisering van het waterschap. Daarom is het ook zo belangrijk dat de oogst van dit traject wordt doorgegeven aan het nieuwe bestuur dat na de verkiezingen van 15 maart 2023 aantreedt. Zodat ook zij geïnspireerd worden en de beweging gaande houden.

#### *Korte terugblik*

Voor hen die er niet bij waren. De avond begon in de multifunctionele ruimte met een vraaggesprek met onder andere Karin van den Berg en Ton Overeem. Daarna volgde twee pitches van Peter von Meijenfeldt en Frank van Noord. Vervolgens hebben we in de tuin in twee subgroepen gediscussieerd over een tweetal thema's. Bij die thema's kwamen verschillende onderwerpen aan bod, de zogeheten bouwstenen. Voor een meer gedetailleerd beeld van de avond en de inhoud verwijs ik ook naar het verslag wat u op 20 juli jl. per mail heeft ontvangen.

#### *Vervolgproces en beoogde opbrengst*

Aan het eind van de avond kwamen we tot de conclusie dat deze sessie een vervolg dient te krijgen zodat de besproken thema's en bouwstenen verder uitgewerkt kunnen worden. Maar ik moet wel realistisch zijn. Het zou teveel gevraagd zijn om hier telkens bijeenkomsten voor te organiseren voor het gehele AB. Het voorstel is dan ook om in het vervolgtraject thema's en bijbehorende bouwstenen nader uit te werken in een drietal groepen. Op deze wijze wordt het extra tijdsbeslag voor het AB zo klein mogelijk gehouden. Onderstaand een overzicht van de thema's, bouwstenen en bemensing van die groepen.

	<b>Thema</b>	<b>Bouwstenen</b>	<b>Bemensing</b>
1	Het waterschapsbestuur midden in de samenleving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeringsorganisatie of naar buiten tredende overheid?</li> <li>• Wat voor type bestuursakkoord?</li> <li>• Parttime of fulltime DB-leden?</li> </ul>	Groep van 10 AB-leden (1 per fractie)
2	De verhouding tussen AB en DB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huidige vergadermodel, BOB-vergadermodel, of...?</li> <li>• Agenda voor het AB of agenda van het AB?</li> <li>• Profielschetsen voor DB-leden?</li> </ul>	Werkgroep bestuurlijke ontwikkeling
3	Programma's in relatie tot portefeuilleverdeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoet huidige programma-indeling of niet?</li> <li>• Sluiten programma's en portefeuilles op elkaar aan?</li> </ul>	Dagelijks bestuur

Het idee is dat deze drie groepen in het najaar aan de slag gaan en gedurende een bijeenkomst in december 2022 of januari 2023 hun bevindingen presenteren aan het voltallige AB. Dit zal uiteindelijk leiden tot een gedragen inspiratiedocument (in welke vorm dan ook) voor het nieuwe bestuur.

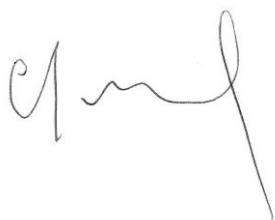
*Informatie t.b.v. verkiezingsprogramma's*

Tijdens de bijeenkomst van 13 juli 2022 hebben enkelen van u ook gevraagd naar het ter beschikking komen van feitelijke informatie die u kunt betrekken bij het schrijven van uw verkiezingsprogramma. Hierover kan ik u het volgende melden. Begin september komt op de site van ons waterschap een speciaal deel beschikbaar voor de waterschapsverkiezingen van komend jaar. Hierop zal ook de feitelijke informatie worden gedeeld, steeds zodra dat voorhanden is.

*Oproep deelname Groep 1*

Tot slot nog concreet aan u de oproep wie er deel wil nemen in Groep 1, de groep die aan de slag gaat met het thema "Het waterschapsbestuur midden in de samenleving". De verwachting is dat deze groep twee of drie keer bij elkaar zal komen in het vierde kwartaal van dit jaar. Aanmeldingen graag afstemmen binnen uw fractie gelet op het streven naar één AB-lid per fractie. Aanmeldingen kunt u voor 23 september 2022 richten aan bestuursadviseur Bas Maes ([b.maes@brabantsedelta.nl](mailto:b.maes@brabantsedelta.nl)).

Met vriendelijke groet,  
De dijkgraaf



drs. C.J.G.M. de Vet

# *Bijlage III*



# Waterschapsbestuur in beweging

## Waterschapsbestuur midden in de samenleving

### Werkessie Groep 1

#### Uitwerking Bouwsteen 1.1 'Naar buiten tredende overheid'

Datum: Donderdag 24 november 2022  
Tijd: Van 19.00 tot 21.00 uur  
Plaats: Ingenhousz, Breda  
Aanwezig: Kees Jan de Vet, Tanja Klip, Anco Sneepe, Peter von Meijenfheldt, Wendy de Koning, Cynthia Pallandt, Linda Jorissen, Arthur Meuleman, Bas Maes

Terugblik heisessie, d.d. 8 april 2022:

- Duidelijk positie bepalen t.o.v. partners, een blauwe omgevingsvisie helpt hierbij.
- Vaststellen wat algemeen bestuur uit wil stralen en feedback organiseren.
- Informerende bijeenkomsten, eventueel extern of met externen, als beeldvorming.

Terugblik AB-bijeenkomst, d.d. 13 juli 2022:

- Naar buiten treden moet want dat is de legitimatie van het waterschap als overheid.
- Samenwerking opnieuw vormgeven vanuit het (gezamenlijke) doel.
- Brede taakopvatting bijvoorbeeld als het gaat om klimaat.

Richtinggevende uitspraken werksessie, d.d. 24 november 2022:

- Bewust zijn dat ons waterschap bestaat uit deelgebieden met eigen kenmerken zoals polders, hoge zandgronden, stedelijk gebied, etc. Dit vraagt om specifieke benadering en beleid.
- Aan de voorkant betrokken worden als waterschap en meedenken en -ontwerpen. De organisatie moet hierop worden ingericht. Een blauwe omgevingsvisie of klimaateffectatlas is hiervoor een instrument.
- AB-leden kunnen meer zichtbaar zijn in de regio of bij andere overheden, bijvoorbeeld door deelname aan zogeheten "koplopersgroepen".
- Social media kan meer en beter worden ingezet door en voor het AB.
- Innovatieve manieren van participatie zoals een "burgerbegroting" zorgen voor meer betrokkenheid.

#### Aanbevelingen voor bestuursperiode 2023-2027

1.1.1 Aan de voorkant meedenken en -ontwerpen  
Als bestuur en organisatie meer aan de voorkant komen van opgaven met andere overheden en organisaties en meedenken en -ontwerpen. Dit vraagt om een andere werkwijze en hierop moet ook de organisatie worden aangepast. Een blauwe omgevingsvisie of een klimaateffectatlas kan hierbij een goed instrument zijn.

1.1.2 Social media meer en beter inzetten

Social media kan meer en beter worden ingezet door het dagelijks en het algemeen bestuur. Denk hierbij aan berichten via een account van het (algemeen) bestuur over apolitieke onderwerpen zoals onderwerpen die op de AB-agenda staan of een foto van een bijeenkomst of werkbezoek.

1.1.3 AB-leden zichtbaarder in de regio

AB-leden kunnen meer zichtbaar worden gemaakt bij andere overheden en organisaties in de regio. Dit kan bijvoorbeeld door naast DB-leden en ambtenaren ook AB-leden deel te laten nemen aan zogeheten 'koplopersgroepen'.

# Waterschapsbestuur in beweging

## Waterschapsbestuur midden in de samenleving

### Werkessie Groep 1

#### Uitwerking Bouwsteen 1.2 'Wat voor type bestuursakkoord?'

Datum: Donderdag 24 november 2022  
Tijd: Van 19.00 tot 21.00 uur  
Plaats: Ingenhousz, Breda  
Aanwezig: Kees Jan de Vet, Tanja Klip, Anco Sneep, Peter von Meijenfeldt, Wendy de Koning, Cynthia Pallandt, Linda Jorissen, Arthur Meuleman, Bas Maes

Terugblik heisessie, d.d. 8 april 2022:

- Huidige bestuursakkoord te veel op consensus gericht en daardoor 'vlees noch vis'.
- Enthousiasme over het idee van een blauwe omgevingsvisie.
- Eigenaarschap blauwe omgevingsvisie moet liggen bij algemeen bestuur.

Terugblik AB-bijeenkomst, d.d. 13 juli 2022:

- Veranderingen gaan te snel om ons voor vier jaar vast te pinnen op een bestuursakkoord.
- Huidig bestuursakkoord is vanwege maximale tariefstijging rem op maatregelen en ambities.
- Op welk (detail)niveau bestuur je als algemeen bestuur? Op hoofdlijnen om flexibel te blijven.

Richtinggevende uitspraken werksessie, d.d. 24 november 2022:

- Breed bestuursakkoord zorgt voor verwarring; mogen we hier nu wel of niet tegen zijn?
- Breed gedragen akkoord heeft het risico in zich weinig diepgang en scherpe keuzes te bevatten.
- Verschillende varianten mogelijk: breed gedragen akkoord, coalitieakkoord of tussenvariant.
- Een bestuursagenda kan zo'n tussenvariant zijn. Zonder het over alles eens te zijn, kan je dan wel samen bepalen wat de thema's voor de komende periode minimaal zijn.
- Bij de uitwerking van een breed gedragen akkoord geldt: hoe concreter, hoe beter.
- Bij de uitwerking van een bestuursakkoord of bestuursagenda kan in het begin het algemeen bestuur intensief worden betrokken bij de uitwerking ervan, bijvoorbeeld in een blauwe omgevingsvisie.

#### Aanbevelingen voor bestuursperiode 2023-2027

##### 1.2.1 Voorkom 'vlees noch vis'-akkoord

Voorkom dat het bestuursakkoord echte keuzes in de weg staat. Dit kan door een (coalitie)akkoord waarin direct scherpe keuzes worden gemaakt. Het kan ook met een bestuursagenda waarin wel de thema's worden bepaald, maar de uitkomst nog niet vast staat.

##### 1.2.2 Maak afspraken zo concreet mogelijk

Maak de afspraken in een bestuursakkoord (of bestuursagenda) zo concreet mogelijk. Dit maakt het controleren op het nakomen van afspraken eenvoudiger en zorgt voor minder verwarring of interpretatieverschillen.

##### 1.2.3 Betrek algemeen bestuur bij uitwerking

Betrek bij het uitwerken van een bestuursakkoord (of bestuursagenda) het algemeen bestuur zeker in het begin intensief. Dit vergroot het draagvlak en ook de mogelijkheid om later in de bestuursperiode op hoofdlijnen te besturen.



# Waterschapsbestuur in beweging

## Waterschapsbestuur midden in de samenleving

### Werk sessie Groep 1

#### Uitwerking Bouwsteen 1.3 'Parttime en/of fulltime DB-leden'

Datum: Donderdag 24 november 2022  
Tijd: Van 19.00 tot 21.00 uur  
Plaats: Ingenhousz, Breda  
Aanwezig: Kees Jan de Vet, Tanja Klip, Anco Sneep, Peter von Meijenfeldt, Wendy de Koning, Cynthia Pallandt, Linda Jorissen, Arthur Meuleman, Bas Maes

Terugblik heisessie, d.d. 8 april 2022:

- Werken met voltijd dagelijks bestuursleden heeft veel voordelen en enkele nadelen.
- Verdeling DB-posten vaak sluitstuk onderhandelingen.
- Dagelijks bestuur hoeft geen meerderheid te hebben.

Terugblik AB-bijeenkomst, d.d. 13 juli 2022:

- Nu ook fulltime DB-leden die slechts parttime betaald worden; dat is onhoudbaar.
- Zowel voor- als nadelen voor beide opties.
- Moet DB meerderheid vertegenwoordigen?
- DB zonder meerderheid vraagt om andere omgang met het AB.

Richtinggevende uitspraken werksessie, d.d. 24 november 2022:

- Fulltime DB-leden hebben waarschijnlijk tot gevolg dat DB geen meerderheid in AB vertegenwoordigt.
- Geen meerderheid vertegenwoordigen zorgt voor andere (zakelijkere?) verhouding tussen DB en AB; concrete afspraken maken een betere controle mogelijk.
- En zijn ook tussenvarianten mogelijk met bijvoorbeeld 1 fulltime DB-lid (eerste loco-dijkgraaf?) en 3 parttime DB-leden (3x0,67FTE).
- Voor- en nadelen opnemen in het inspiratiedocument evenals ervaringen huidige DB-leden.

#### Aanbevelingen voor bestuursperiode 2023-2027

##### 1.3.1 Voordelen fulltime DB-leden

- Volwaardige gesprekspartner andere overheden (wethouder, gedeputeerden)
- Meer animo bestuurders voor de functie
- Hechter team als dagelijks bestuur
- Volledige aandacht
- Minder kans op belangenverstremgeling
- Minder tijd kwijt aan coördinatie

##### 1.3.2 Nadelen fulltime DB-leden

- Minder binding met de praktijk
- Op moeten geven van baan

##### 1.3.3 Ervaringen huidige DB-leden

Benut de ervaring van de huidige (parttime) DB-leden en verwerk die in het inspiratiedocument.

# Waterschapsbestuur in beweging

## Verhouding tussen AB en DB

### Werkessie Groep 2

#### Uitwerking Bouwsteen 2.1 'Vergadermodel'

Datum: Dinsdag 18 oktober 2022  
Tijd: Van 19.00 tot 21.30 uur  
Plaats: Raadszaal stadhuis Breda  
Aanwezig: Kees Jan de Vet, Peter von Meijenfeldt, Anco Sneep, Alwijn ten Cate, Cynthia Pallandt, Linda Jorissen, Arthur Meuleman, Ruud Schoenaker, Bas Maes

Terugblik heisessie, d.d. 8 april 2022:

- BOB-model is geprobeerd, maar onvoldoende tot wasdom gekomen.
- Beeldvormende fase goed vormgeven, kan ook extern en/of met externen.
- Indien BOB-model dan commissie inzetten voor de O (van oordeelsvorming).

Terugblik AB-bijeenkomst, d.d. 13 juli 2022:

- Kies één duidelijk vergadermodel.
- Neem voldoende tijd voor beeldvorming, leg hierbij ook de verbinding met buiten.

Richtinggevende uitspraken werksessie, d.d. 18 oktober 2022:

- Liever verbeteren huidige vergadermodel in plaats van een volledig nieuw vergadermodel introduceren.
- Indeling commissies op basis van thema's, niet op basis van de portefeuilleverdeling van DB.
- Naast beeldvorming ook ruimte voor oordeelsvorming over adviesnota's in de commissies als voorportaal van de besluitvormende AB-vergadering.
- Commissies maandelijks om aan te sluiten op besluitvormende AB-vergadering en om agendadruk af te laten nemen.
- Extra commissies opvangen door parallel te vergaderen (twee commissies tegelijk) in plaats van door meer avonden te vergaderen. Gevolg is een actievere rol voor steunfractieleden in de commissies.

#### Aanbevelingen voor bestuursperiode 2023-2027

##### 2.1.1 Vergadermodel met commissies

Werk met commissies waar naast beeldvorming ook meer ruimte is voor oordeelsvorming (debat) over adviesnota's. Oftewel volgens het commissiemodel waarbij de commissie een voorportaal is van de besluitvormende AB-vergadering. Dat is anders dan de huidige commissies die veelal om beeldvorming draaien.

##### 2.1.2 Parallele commissievergaderingen

Iedere commissie vindt maandelijks plaats, voorafgaand aan de besluitvormende AB-vergadering. Vergader parallel om het aantal vergaderavonden niet toe te laten nemen. Steunfractieleden nemen in dat geval ook actief deel aan commissies zodat ook kleine fracties aan twee vergaderingen tegelijk deel kunnen nemen.

##### 2.1.3 Commissies indelen op thema's

Deel de commissies in op basis van een (beperkt) aantal thema's, bijvoorbeeld 'klimaat & duurzaamheid' in plaats van portefeuilleverdeling van het DB. Dit kan betekenen dat er meerdere portefeuillehouders namens het DB aanwezig zijn en meerdere woordvoerders per fractie vanuit het AB.

# Waterschapsbestuur in beweging

## Verhouding tussen AB en DB

### Werksessie Groep 2

#### Uitwerking Bouwsteen 2.2 'Agenda ook van het AB'

Datum: Dinsdag 18 oktober 2022  
Tijd: Van 19.00 tot 21.30 uur  
Plaats: Raadszaal stadhuis Breda  
Aanwezig: Kees Jan de Vet, Peter von Meijenfeldt, Anco Sneep, Alwijn ten Cate, Cynthia Pallandt, Linda Jorissen, Arthur Meuleman, Ruud Schoenaker, Bas Maes

Terugblik heisessie, d.d. 8 april 2022:

- Hoofdbestuur wil strategisch kunnen sturen aan de voorkant.
- Jaaragenda voor algemeen bestuur met P&C-stukken, aangevuld met stukken op verzoek van DB én AB.
- Verkennen werken met agendacommissie.

Terugblik AB-bijeenkomst, d.d. 13 juli 2022:

- Betere kaderstelling.
- Hoe faciliteert het DB een goed besluitvormingsproces in het AB?
- Niet "tekenen bij het kruisje" maar ook varianten betrekken bij afweging.
- Vroeg in het proces worden betrokken.

Richtinggevende uitspraken werksessie, d.d. 18 oktober 2022:

- Naast onderwerpen aangereikt door het AB, moeten cyclische producten (kadernota, jaarrekening, etc.) vanuit DB en organisatie ook altijd een plek op de agenda kunnen krijgen.
- Agendacommissie en AB-leden als commissievoorzitter zijn goede instrumenten om als AB meer agendasettend dan –volgend te zijn.
- Het algemeen bestuur verdient betere ondersteuning, bijvoorbeeld door een bestuursadviseur die uitsluitend voor het AB werkt en/of de rol van griffier op zich neemt.

#### Aanbevelingen voor bestuursperiode 2023-2027

2.2.1 Instellen van een agendacommissie  
Stel een agendacommissie in die de agenda's van de commissies en besluitvormende AB-vergadering opstelt. In de agendacommissie zijn zowel DB als AB vertegenwoordigd. Zitting hierin nemen bijvoorbeeld dijkgraaf, secretaris-directeur en de commissievoorzitters (AB-leden).

2.2.2 Zowel AB- als DB-onderwerpen op agenda  
Zorg dat er naast adviesnota's van het DB, ook ruimte is voor onderwerpen en thema's die het AB wil agenderen voor de AB-vergadering. Doordat oordeelsvorming over adviesnota's verschuift naar de commissies, ontstaat er meer ruimte in de AB-vergadering voor actuele en/of grote thema's.

2.2.3 Meer ondersteuning AB  
Zorg voor meer ondersteuning voor het AB. Dit kan bijvoorbeeld met een (extra) bestuursadviseur die uitsluitend voor het AB werkt. Mogelijk kan deze bestuursadviseur de rol van griffie vervullen. Het formeel benoemen van een griffier kan mogelijk in combinatie met het aanstellen van een secretaris voor de Rekenkamer.

2.2.4 AB-leden als commissievoorzitter  
Laat AB-leden de commissies (technisch) voorzitten. Zowel de portefeuillehouders als de AB-leden die het woord voeren hebben dan meer de handen vrij voor het debat.

# Waterschapsbestuur in beweging

## Verhouding tussen AB en DB

### Werksessie Groep 2

#### Uitwerking Bouwsteen 2.3 'Functieprofielen DB'

Datum: Dinsdag 18 oktober 2022  
Tijd: Van 19.00 tot 21.30 uur  
Plaats: Raadszaal stadhuis Breda  
Aanwezig: Kees Jan de Vet, Peter von Meijenfeldt, Anco Sneep, Alwijn ten Cate, Cynthia Pallandt, Linda Jorissen, Arthur Meuleman, Ruud Schoenaker, Bas Maes

Terugblik heisessie, d.d. 8 april 2022:

- N.v.t. (onderwerp niet besproken).

Terugblik AB-bijeenkomst, d.d. 13 juli 2022:

- DB-leden moeten juiste competenties hebben.
- Denk aan mogelijkheid externe kandidaten.
- Tegenspeler DB-leden vaak fulltime bestuurders, overweeg fulltime DB-leden.

Richtinggevende uitspraken werksessie, d.d. 18 oktober 2022:

- Het is in eerste instantie aan de politieke partijen zelf om een DB-lid voor te dragen.
- Verkennen wat de mogelijkheden zijn.

#### Aanbevelingen voor bestuursperiode 2023-2027

##### 2.3.1 Functieprofielen Unie van Waterschappen

De Unie van Waterschappen heeft recent functieprofielen opgesteld voor zowel AB- als DB-leden ([link](#)). Deze kunnen worden gebruikt door partijen bij het samenstellen van de kandidatenlijst en bij de kandidaatstelling en benoeming van DB-leden.

# Waterschapsbestuur in beweging

## Programma's en portefeuilles

### Werk sessie Groep 3

#### Uitwerking Bouwsteen 3.1 'Programma's'

Datum: Donderdag 29 november 2022  
Tijd: Van 13.00 tot 16.00 uur  
Plaats: Koetshuis Anneville, Ulvenhout  
Aanwezig: Kees Jan de Vet, Niels Mureau, Cécile Franssen, Theo Schots, Louis van der Kallen, Alwijn ten Cate, Arthur Meuleman, Mary-José van Overveld, Len Nooteboom, Rob Wolbrink, Anton Merks, Bas Maes

Inbreng MT, d.d. 25 oktober 2022:

- Realisme (bestaande taken versus nieuwe ambities). Heb voldoende oog voor de operatie (>75% is regulier & wettelijke taken).
- Zorg voor goede focus en concrete doelen samen met bestuur, dat helpt gericht sturen en vertalen.
- Aandacht voor integraal werken (Wat/Hoe/Wie). Meer samen.
- Programma's in relatie tot meer gebiedsgerichte aanpak?
- Voldoende kunnen meebewegen met belangrijke ontwikkelingen.
- Hoe om te gaan met bedrijfsvoering (bijvoorbeeld onderwerpen die bestuurlijk relevant zijn maar nu niet in een programma zitten).
- Waterprogramma's ander accent (meer naar doelen -> voldoende water, schoon water, veiligheid tegen overstroming).

Inbreng PD, d.d. 23 november 2022:

- Transities: Kleur bekennen, Van de norm naar de bedoeling, Van aanpassen naar meebewegen, Van lineair naar circulair en Van verbeteren naar veranderen.
- Acht inhoudelijke bouwstenen: 1. Water en bodem in de RO, 2. Grensontkennend samenwerken, 3. Gezonde leefomgeving, 4. Droogte, 5. Waarde van water en grondstoffen, 6. Strategisch crisismanagement, 7. Slim en informatie gestuurd en 8. Vergroten bewustwording & handelingsperspectief.

#### Aanbevelingen voor bestuursperiode 2023-2027

Richtinggevend uitspraken werksessie, d.d. 29 november 2022:

- Groeien naar 1 overheid, nieuwe allianties vormen.
- Niet meer, maar anders (bijvoorbeeld bij VTH).
- Afbakening bestuur-strategie-beleid-uitvoering, niet alles door iedereen.
- Aandacht voor medewerkers (kennis, kunde, loongebouw).
- Energie en klimaat: onderdeel van alle bouwstenen of prominente bouwsteen (uitstraling naar buiten)?
- Voldoende aandacht voor innovatie.
- Verdienmodellen versus Wet markt en overheid.

##### 3.1.1 Implementeer inhoudelijke bouwstenen in programma's

Implementeer inhoudelijke bouwstenen in de programma's. Dit kan ook gevolgen hebben voor de huidige programma's voor wat betreft structuur en/of aantal. Respecteer hierbij wel dat het bestuur over het wat gaat, en de organisatie over het hoe.

##### 3.1.2 Maak programma's transitiebestendig

Zorg dat programma's transitiebestendig zijn, oftewel dat ze kunnen meebewegen met belangrijke ontwikkelingen. Benoemde transities zijn: Kleur bekennen, Van de norm naar de bedoeling, Van aanpassen naar meebewegen, Van lineair naar circulair en Van verbeteren naar veranderen.

# Waterschapsbestuur in beweging

## Programma's en portefeuilles

### Werkessie Groep 3

## Uitwerking Bouwsteen 3.2 'Portefeuilles'

Datum: Donderdag 29 november 2022  
Tijd: Van 13.00 tot 16.00 uur  
Plaats: Koetshuis Anneville, Ulvenhout  
Aanwezig: Kees Jan de Vet, Niels Mureau, Cécile Franssen, Theo Schots, Louis van der Kallen, Alwijn ten Cate, Arthur Meuleman, Mary-José van Overveld, Len Nooteboom, Rob Wolbrink, Anton Merks, Bas Maes

Inbreng PD, d.d. 23 november 2022:

- Bij portefeuillevdeling drie varianten bij andere waterschappen: 1) alleen beleidsportefeuilles, 2) zowel beleidsportefeuilles als enkele regioportefeuilles naast elkaar en 3) beleidsportefeuilles en enkele beleidsportefeuilles die zijn opgeknipt in regio's.
- Sommige waterschappen werken met programma's die één op één gekoppeld zijn aan de portefeuillevdeling.
- Huidige werkwijze met beleidsportefeuilles en enkele regioportefeuilles: zorgt voor integraliteit, ook op bestuurlijk niveau. Maar ook voor verwarring waar beleids- en gebiedsportefeuilles elkaar raken.
- Alleen beleidsportefeuilles: Zorgt voor een heldere verdeling zowel intern als naar buiten toe. De integraliteit op bestuurlijk niveau is wel een aandachtspunt, maar dit kan worden bewaakt op ambtelijk niveau (bv. met gebiedsadviseurs).

Richtinggevende uitspraken werksessie, d.d. 29 november 2022:

Portefeuilles/werkpakketen:

- Transitie/inhoudelijke bouwstenen moeten kunnen worden verwerkt in portefeuilles.
- Denk na over wat beleidsthema's moeten zijn, bijv. schoon water, verstedelijking, etc.
- Beschrijf portefeuilles niet te gedetailleerd; beter voor herkenbaar profiel en flexibeler.
- Financiën combineren met bouwsteen Slim en informatie gestuurd (digitalisering).
- Combinatie regio- en beleidsportefeuilles heeft gewerkt tot nu toe, maar naar toekomst toe zijn beleidsportefeuilles beter voor externe profiel. Koester de opgebouwde bestuurlijke contacten.
- Differentiëren benadering gemeenten; sommige gemeenten kom je vaker dan elders.
- Koppeling maken tussen DB-leden en programmadirecteuren; er daarbij voor waken dat je als koppel DB/PD te ver voor rest organisatie uitloopt.

Parttime of fulltime DB-leden:

- Representatiegraad speelt een rol: veel DB-leden nodig om meerderheid te hebben. Meerderheid is echter niet noodzakelijk.
- Parttime is in de praktijk ook fulltime; nu 5 DB-leden voor de prijs van 3.
- Aftappen huidige (vertrekkende) DB-leden en ervaringen delen via overdrachtsdocument.
- >>> *Zie aanbevelingen 1.3.1, 1.3.2 en 1.3.3 van Werkgroep 1*

## Aanbevelingen voor bestuursperiode 2023-2027

### 3.2.1 Maak beleidsportefeuilles dominant

Maak beleidsportefeuilles (tenminste) dominant ten opzichte van gebiedsportefeuilles. Dit voorkomt intern verwarring wie waar over gaat en zorgt ook voor een duidelijker extern profiel naar andere overheden, organisaties en netwerken. Borg de betrokkenheid van de portefeuillehouder financiën.

### 3.2.2 Laat portefeuilles en programma's op elkaar aansluiten

Laat portefeuilles en programma's beter op elkaar aansluiten en daarmee ook portefeuillehouders aan programmadirecteuren. Zorg ervoor dat rest van de organisatie goed aangehaakt blijft bij koppel portefeuillehouder/programmadirecteur. Zoek naar complementariteit bij dit koppel.



# *Bijlage IV*



Waterschapsbestuur in beweging  
Waterschapsbestuur midden in de  
samenleving  
Werkssessie Groep 1

Uitwerking  
Bouwsteen 1.1  
'Naar buiten tredende  
overheid'

Aanbeveling 1.1.1 Aan de voorkant meedenken en -ontwerpen

Als bestuur en organisatie meer aan de voorkant komen van opgaven met andere overheden en organisaties en meedenken en -ontwerpen. Dit vraagt om een andere werkwijze en hierop moet ook de organisatie worden aangepast. Een blauwe omgevingsvisie of een klimaateffectatlas kan hierbij een goed instrument zijn.

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

Ik mis  
participatie

mee eens  
maar op waterschaps  
niveau

besturen op  
hoofddigging  
is essentie AB

Zeker akkoord  
maar is niet  
helemaal nieuw!

Gele Hoed: voordelen, positieve aspecten, hoe kunnen we het laten slagen?

MEE  
EENS!

besturen op  
hoofddigging

Witte Hoed: Welke informatie mis je om te onderzoeken? Waar/hoe kunnen we dat vinden?

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

te lange procedures  
op trajecten  
om tot een  
richting te komen

Blauwe Hoed: waarmee moeten we rekening houden qua planning? Welke stappen zijn nodig? Wat is nodig voor een goed proces?

Tijdsbering en  
inhoudelijke  
kennis AB leden

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de Zwarte Hoed-problemen ondervangen?

Waterschapsbestuur in beweging  
Waterschapsbestuur midden in de  
samenleving  
Werkessie Groep 1

Uitwerking  
Bouwsteen 1.1  
'Naar buiten tredende  
overheid'

Aanbeveling 1.1.2 Social media meer en beter inzetten

Social media kan meer en beter worden ingezet door het dagelijks en het algemeen bestuur. Denk hierbij aan berichten via een account van het (algemeen) bestuur over apolitieke onderwerpen zoals onderwerpen die op de AB-agenda staan of een foto van een bijeenkomst of werkbezoek.

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

behoud van  
persoonlijke contacten

Hoe komen  
alle AB leden  
wettelijk aan  
bod?

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we het laten slagen?

PRIMAIR  
WATERSCHAAP  
BESTUURSLIDEN  
Cq. POLITIEK  
ZELF ORGANISEREN

Geweldig plan  
geef het bestuur  
een gericht!  
Dit zal ook nieuwe  
potentiële politici  
aantrekken.

Blauwe Hoed: waarmee moeten we rekening houden qua planning? Welke stappen zijn nodig? Wat is nodig voor een goed proces?

Vanaf het begin  
en gedurende  
de 4 jaar de  
AB leden alle  
knepjes social  
media bijbrengen

Witte Hoed: Welke informatie mis je nog? Wat moeten we nog uitzoeken? Waar/hoe kunnen we dat te weten komen?

1.1. alle generaties

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

1.1  
Hoe betrek  
je jongeren  
bij het waterschap

denk ook aan  
de nadelen.  
zie "persoonlijke"  
aanvallen.  
daarom voorzichtig  
niet te veranderen  
privé into

ingrijpen van  
• met AB-leden  
op gevoelige  
processen/  
onderwerpen

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de Zwarte Hoed-problemen ondervangen?



Waterschapsbestuur in beweging  
Waterschapsbestuur midden in de  
samenleving  
Werksessie Groep 1

Uitwerking  
Bouwsteen 1.1  
'Naar buiten tredende  
overheid'

Aanbeveling 1.1.3 AB-leden zichtbaarder in de regio

AB-leden kunnen meer zichtbaar worden gemaakt bij andere overheden en organisaties in de regio. Dit kan bijvoorbeeld door naast DB-leden en ambtenaren ook AB-leden deel te laten nemen aan zogeheten 'koplopersgroepen'.

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

Dole individuele  
verantwoordelijkheid  
van ieder AB lid

goed idee

Omhoog me  
af of oit  
wecht  
② TAAH a-voeding  
AB?

Witte Hoed: Welke informatie mis je  
uitzoeken? Waar/hoe kunnen we dat te weten komen?

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we  
het laten slagen?

Blaue Hoed: waarmee moeten we rekening houden qua  
planning? Welke stappen zijn nodig? Wat is nodig voor een goed  
proces?

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de  
Zwarte Hoed-problemen ondervangen?

Waterschapsbestuur in beweging  
Waterschapsbestuur midden in de  
samenleving  
Werksessie Groep 1

Uitwerking  
Bouwsteen 1.2  
'Wat voor type  
bestuursakkoord?'

Aanbeveling 1.2.1 Voorkom 'vlees noch vis'-akkoord  
Voorkom dat het bestuursakkoord echte keuzes in de weg staat. Dit kan door een (coalitie)akkoord waarin direct scherpe keuzes worden gemaakt. Het kan ook met een bestuursagenda waarin wel de thema's worden bepaald, maar de uitkomst nog niet vast staat.

MEE  
EENS!

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

Belinks (ambitie)

Ambitie STAET  
Formulieren  
Ambitieu  
↓ balans  
Realistisch

keuzes maken!

DOF  
een  
lichtgevende  
wetgeving

goed afvragen  
na de  
"uitslag"  
# bij informatie  
goed overleggen  
wat niet in de  
wetgeving.

Witt  
uitzo

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we het laten slagen?

121  
EENS,  
ER VALT WAT  
TE KIEZEN

Yes! Bestuurs-  
agenda. Zaken  
niet van tevoren  
afkijken

breed goed

Kort en krachtig  
bestuursakkoord.  
Alleen op hoofd-  
lijnen  
Essentie: groen/blauw  
# niet rinvast hoofd

Blauwe Hoed: waar  
planning? Welke st  
proces?

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

te veel (bestuur)  
lagen wordt  
verwarrend en  
vertraagd

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de zwarte Hoed-problemen ondervangen?

Ga van uit de  
organisatie de  
DB en AB. Echter  
kiesje onder-  
steunen en  
stimuleren

Mak organisatie  
toegankelijk voor  
ook de AB leden.  
En samenhangend.



Waterschapsbestuur in beweging  
Waterschapsbestuur midden in de  
samenleving  
Werkessie Groep 1

Uitwerking  
Bouwsteen 1.2  
'Wat voor type  
bestuursakkoord?'

Aanbeveling 1.2.2 Maak afspraken zo concreet mogelijk  
Maak de afspraken in een bestuursakkoord (of bestuursagenda)  
het nakomen van afspraken eenvoudiger en zorgt voor minder

AEE  
EENS!

... maakt het controleren op  
... verschillen.

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

1.2.2. aanbeveling  
concreet  
op hoofdlijnen

Deze aanbeveling  
is essentieel  
Zowel van DS-2-2  
AB leden wordt  
het in samenwerking  
verwacht

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we  
het laten slagen?

1.2 Een heel  
keuze aanbevelingen

smak  
bestuur

+1

Blauwe Hoed: ... rekening houden qua  
planning? Welke stappen zijn nodig? Wat is nodig voor een goed  
proces?

focus op  
hoofdlijnen

waard

Witte Hoed: Welke informatie mis je nog? Wat moeten we nog  
uitzoeken? Waar/hoe kunnen we dat te weten komen?

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de  
Zwarte Hoed-problemen ondervangen?

Waterschapsbestuur in beweging  
Waterschapsbestuur midden in de  
samenleving  
Werksessie Groep 1

Uitwerking  
Bouwsteen 1.2  
'Wat voor type  
bestuursakkoord?'

Aanbeveling 1.2.3 Betrek algemeen bestuur bij uitwerking

Betrek bij het uitwerken van een bestuursakkoord (of bestuursagenda) het algemeen bestuur zeker in het begin intensief. Dit groot het draagvlak en ook de mogelijkheid om later in de bestuursperiode op hoofdlijnen te besturen.

MEE  
ZIEKS!

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

Lastig voor  
nieuwe AB leden  
leden van  
verhuizing

Beleed  
is  
Anders  
dan  
AB Agenda

Wat is je nog? Wat moeten we nog  
u dat te weten komen?

Gele Hoed: voordelen, positieve aspecten  
het laten slagen? ... kunnen we

Blauwe Hoed: waarmee moeten we rekening houden qua  
planning? Welke stappen zijn nodig? Wat is nodig voor een goed  
proces?

goed

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

met 30 personen  
kun je niet  
onderhandelen

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de  
Zwarte Hoed-problemen ondervangen?



Waterschapsbestuur in beweging  
Waterschapsbestuur midden in de  
samenleving  
Werk sessie Groep 1

Uitwerking  
Bouwsteen 1.3  
'Parttime en/of fulltime  
DB-leden'

Aanbeveling 1.3.1 Voordelen fulltime DB-leden

- Volwaardige gesprekspartner andere overheden (wethouder, gedeputeerden)
- Meer animo bestuurders voor de functie
- Hechter team als dagelijks bestuur

- Volledige aandacht
- Minder kans op belangenverstrengeling
- Minder tijd kwijt aan coördinatie

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

Wetelijk 3 FTG  
fulltime die 3 DB  
is dit wel haalbaar  
zijn in werking  
toeher casus aan  
instandhouding dan in  
inspraak deuren.

Voorkant voor  
fulltime.  
Moet niet volle  
inzet en over-  
tuiging functie  
niet voor andere  
zaken

= het argument  
van volwaardige  
gesprekspartner  
vind ik "kul"  
wie ook verschil  
 tussen grote of  
kleine gemeente

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we  
het laten slagen?

FULL TIME  
EVEN NIET  
IN DB  
NIET MEER  
DIJGEMAF +

Laten we afstappen  
van 'leveren van  
een DB-lid' als  
ultiem doel van  
partijen. Kies voor  
sterke bestuurders  
als DB-lid.

goed dat er functies  
er toe gesteld  
worden voor  
DB  
Hoeveel DB? afhankelijk van  
coalitie voorstel.

Blauwe Hoed: waarmee moeten we rekening houden qua  
planning? Welke stappen zijn nodig? Wat is nodig voor een goed  
proces?

Haar een functie.  
profiel heb voor  
keuze DB leden  
2-nodig van buiten  
DB selecteren

AAN DE  
NIEUWE  
COALITIE  
OVERLATEN

Witte Hoed: Welke informatie mis je nog? Wat moeten we nog  
uitzoeken? Waar/hoe kunnen we dat te weten komen?

gebieds benade-  
ring moet in  
db niet op 2e  
plan komen

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

Bepaalde  
groep  
beschikbaar

Verlies binding  
met praktijk

te klein team  
haalbaar

4.3  
ROL VERWAARDIGER  
NB / DB  
↑  
KINDERSPELLEN  
ECHTALBREMS

vervullen andere  
functies levert  
kwaliteit voor  
DB functie

Binding  
met praktijk  
is nu slecht  
punt

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de  
Zwarte Hoed-problemen ondervangen?

75% is  
ook optie  
3 DB-leden  
is de waardig

Dierpik



Waterschapsbestuur in beweging  
Waterschapsbestuur midden in de  
samenleving  
Werksessie Groep 1

Uitwerking  
Bouwsteen 1.3  
'Parttime en/of fulltime  
DB-leden'

Aanbeveling 1.3.2 Nadelen fulltime DB-leden

- Minder binding met de praktijk
- Op moeten geven van baan

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

is minste DB-  
leden ook  
minste "binding"  
met feitelijke ??

Er zijn nog  
meer nadelen  
zoals "rijzen"  
waarin we kunnen  
vissen  
Zie mensen met  
behoort-deelheid  
concept

Nadeel  
Dagwisk AB

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we  
het laten slagen?

Blaauwe Hoed: waarmee moeten we rekening houden qua  
planning? Welke stappen zijn nodig? Wat is nodig voor een goed  
proces?

Witte Hoed: Wat moeten we nog  
uitzoeken? Wat moeten we nog weten komen?

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

Parttime is nu  
"fulltime"  
Dit bij kant full-time  
(2x 100%)  
minder "werkzaam"

binding  
met AB  
leden met  
3 DB-leden  
is te weinig

Afspiegeling  
AB in DB  
problematisch  
bij "klein" DB

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de  
Zwarte Hoed-problemen ondervangen?

Waterschapsbestuur in beweging  
Waterschapsbestuur midden in de  
samenleving  
Werkessie Groep 1

Uitwerking  
Bouwsteen 1.3  
'Parttime en/of fulltime  
DB-leden'

Aanbeveling 1.3.3 Ervaringen huidige DB-leden  
Benut de ervaring van de huidige (parttime) DB-leden en verwerk die in het inspiratiedocument.

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

DB lid is  
niet voldoende om  
het werk goed te  
doen

Als of free  
bestaat maar niet  
realiteit is niet  
besluitbaar  
je oeps

... is je nog? Wat moeten we nog  
uitzoeken? Waar/hoe kunnen we dat te weten komen?

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we  
het laten slagen?

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

Blaauwe Hoed: waarmee moeten we rekening houden qua  
planning? Welke stappen zijn nodig? Wat is nodig voor een goed  
proces?

De regulatie

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de  
Zwarte Hoed-problemen ondervangen?



Traject Waterschapsbestuur in beweging  
Verhouding tussen AB en DB  
Werkessie Groep 2

Uitwerking  
Bouwsteen 2.1  
'Vergadermodel'

Aanbeveling 2.1.1 Vergadermodel met commissies

Werk met commissies waar naast beeldvorming ook meer ruimte is voor oordeelsvorming (debat) over adviesnota's. Oftewel volgens het commissiemodel waarbij de commissie een voorportaal is van de besluitvormende AB-vergadering. Dat is anders dan de huidige commissies die veelal om beeldvorming draaien.

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

Goed idee !!  
vergroot inhoudelijk  
debat  
En thema vraagt  
meer oordeelsvorming  
dan 't andere

Doen

goed idee

BOB in het  
verlaten geprobeerd  
maar mislukt  
Andere die structureel  
verdiene daarvoor  
van politiek AB  
En ook de

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we het laten slagen?

OORDEELS-  
VORMING  
IN DE'S  
ESSENTIEEL

Vergroot  
x inbreng / met  
van van 't  
AB-bied zijn  
zieghen met zijn

de: stakke kunne  
voorbereid-

nodula  
in fractie kunne  
bespreken

Blaue Hoed: waarmee moeten we rekening houden qua planning? Welke stappen zijn nodig? Wat is nodig voor een goed proces?

het niet  
overdoen in het  
AS  
→ onkeels  
vondig

FRANCIË  
DISCIPLINE!  
SPEELEN HOUEN  
DART  
GOEDE VORBEREIDING  
BINNEN FRANCHISE  
MOET HEGELIJK WERKEN

2.1.1  
INSPREKEN  
IN DE, RIET  
IN AB  
[TECHAT]

Witte Hoed: Welke informatie mis je nog? Wat moeten we nog onderzoeken? Waar/hoe kunnen we dat te weten komen?

vraagt  
Franchisedisiplines

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

HOE, GELET  
OP DE GROTE  
VERSADLITIERING  
DIE OP ONS  
AF KOMT

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de Zwarte Hoed-problemen ondervangen?

Traject Waterschapsbestuur in beweging  
Verhouding tussen AB en DB  
Werksessie Groep 2

Uitwerking  
Bouwsteen 2.1  
'Vergadermodel'

### Aanbeveling 2.1.2 Parallele commissievergaderingen

Iedere commissie vindt maandelijks plaats, voorafgaand aan de besluitvormende AB-vergadering. Vergader parallel om het aantal vergaderavonden niet toe te laten nemen. Steunfractieleden nemen in dat geval ook actief deel aan commissies zodat ook kleine fracties aan twee vergaderingen tegelijk deel kunnen nemen.

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

geen steunfractie leden  
AB leden zijn democratisch  
gehoort en hun  
inbreng is nodig

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we het laten slagen?

De workload kan beter verdeeld worden binnen fracties

Cyclus van 6 weken  
Bij goede maandelijkse  
delegatie

Agenda's kunnen bespreken met steunfractieleden

Blaauwe Hoed: waarmee moeten we rekening houden qua planning? Welke stappen zijn nodig? Wat is nodig voor een goed proces?

antwoord

goed idee alleen hoe  
krijgt het overzichts  
vraag goede vragen  
vragen

Witte Hoed: Welke informatie mis je nog? Wat moeten we nog uitzoeken? Waar/hoe kunnen we dat te weten komen?

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de Zwarte Hoed-problemen ondervangen?



Traject Waterschapsbestuur in beweging  
Verhouding tussen AB en DB  
Werkssessie Groep 2

Uitwerking  
Bouwsteen 2.1  
'Vergadermodel'

Aanbeveling 2.1.3 Commissies indelen op thema's

Deel de commissies in op basis van een (beperkt) aantal thema's, bijvoorbeeld "klimaat & duurzaamheid" in plaats van portefeuillevindeling van het DB. Dit kan betekenen dat er meerdere portefeuillehouders namens het DB aanwezig zijn en meerdere woordvoerders per fractie vanuit het AB.

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

Zepke  
Dover!

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we het laten slagen?

Blauwe Hoed: waarmee moeten we rekening houden qua planning? Welke stappen zijn nodig? Wat is nodig voor een goed proces?

OK  
so doen

Commissies  
Bestuur &  
Financiën  
scheiden

Witte Hoed: Welke informatie mis je nog? Wat moeten we nog uitzoeken? Waar/hoe kunnen we dat te weten komen?

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

Krijgs ja dan niet val  
meer commissies dan  
de huidige 4? Vergaet  
werkdruk

goed om  
wel last te  
verdragen maar  
hanteer wel  
statische commissies

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de Zwarte Hoed-problemen ondervangen?

Traject Waterschapsbestuur in beweging  
Verhouding tussen AB en DB  
Werkssessie Groep 2

Uitwerking  
Bouwsteen 2.2  
'Agenda ook van het AB'

Aanbeveling 2.2.1 Instellen van een agendacommissie

Stel een agendacommissie in die de agenda's van de commissies en besluitvormende AB-vergadering opstelt. In de agendacommissie zijn zowel DB als AB vertegenwoordigd. Zitting hierin nemen bijvoorbeeld dijkgraaf, secretaris-directeur en de commissievoorzitters (AB-leden).

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we het laten slagen?

Blauwe Hoed: waarmee moeten we rekening houden qua planning? Welke stappen zijn nodig? Wat is nodig voor een goed proces?

In samenwerkingsverband  
gebruiken waard

goed.  
zorgen voor  
verdeling  
vergaderdruk  
door het jaar  
heen.

Witte Hoed: Welke informatie mis je nog? Wat moeten we nog uitzoeken? Waar/hoe kunnen we dat te weten komen?

Zwarte Hoed: ja maar... mogelijke problemen, risico's

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de Zwarte Hoed-problemen ondervangen?

AB stuurt op  
hoofdlijnen en kan  
ook nu al gedeeltelijk



Traject Waterschapsbestuur in beweging  
Verhouding tussen AB en DB  
Werkessie Groep 2

Uitwerking  
Bouwsteen 2.2  
'Agenda ook van het AB'

Aanbeveling 2.2.2 Zowel AB- als DB-onderwerpen op agenda

Zorg dat er naast adviesnota's van het DB, ook ruimte is voor onderwerpen en thema's die het AB wil agenderen voor de AB-vergadering. Doordat oordeelsvorming over adviesnota's verschuift naar de commissies, ontstaat er meer ruimte in de AB-vergadering voor actuele en/of grote thema's.

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

Goed idee  
die ruimte te  
bieden.  
Voorkom stijf  
AB-DB  
ondersteuning door  
griffie

Das kan nu  
ook al

me eens

Doen

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we het laten slagen?

OK  
doen zo

22.1  
VORAL GERICH  
OP "JANAGEMA"

Blauwe Hoed: waarmee en qua planning? Welke stappen voor een goed proces?

MEE  
EENS!  
ZO DOEN!

Witte Hoed: Welke informatie mis je nog? Wat moeten we nog uitzoeken? Waar/hoe kunnen we dat te weten komen?

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de Zwarte Hoed-problemen ondervangen?

22.1  
HEB POSITIONERING  
FR.VR overlee

Meer program-  
matisch bestuur  
door AB  
hantakelijk

Traject Waterschapsbestuur in beweging  
Verhouding tussen AB en DB  
Werkessie Groep 2

Uitwa  
Bouwst  
'Agenda ook

...deling 2.2.3 Meer ondersteuning AB  
...or meer ondersteuning voor het AB. Dit kan bijvoorbeeld met een (extra) bestuursadviseur die uitsluitend  
...t AB werkt. Mogelijk kan deze bestuursadviseur de rol van griffie vervullen. Het formeel benoemen van een  
...kan mogelijk in combinatie met het aanstellen van een secretaris voor de Rekenkamer

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

Doen!

AB griffie  
is wenselijk

Dit is een win/win  
situatie voor  
het AB en de  
rekenkamer

Griffie  
functie  
specifiek  
voor het AB.

griffie  
AB !!  
moeten in  
gespreken  
eens

Essentieel

Blau  
plan  
proce

eens

MEER  
EENS!  
ZO DOEN!

W  
Eens

WERKGEVER  
FUNCTIE  
AB voor  
GRIFFIE

Witte Hoed: Welke informatie mis je nog? Wat moeten we nog  
uitzoeken? Waar/hoe kunnen we dat te weten komen?

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

Deze functie  
"griffie" functie  
andere positie  
SD (2.0)  
↓ 2.2.3

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de  
Zwarte Hoed-problemen ondervangen?



Traject Waterschapsbestuur in beweging  
Verhouding tussen AB en DB  
Verkses e Groep 2

Uitwerking  
Bouwsteen 2.2  
'Agenda ook van het AB'

Aanbeveling 2.2.4 AB-leden als commissievoorzitter

Laat AB-leden de commissies (technisch) voorzitten. Zowel de portefeuillehouders als de AB-leden die het woord voeren hebben dan meer de handen vrij voor het debat.

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

Doen

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we het laten slagen?

Dit vergroot de  
betrokkenheid  
van het AB  
En biedt kansen  
tot zelfontwikkeling

Blauwe Hoed: waarmee moeten we rekening houden in de planning? Welke stappen zijn nodig? Welke processen?

mag ik me  
niet uit  
we is voor  
wele andere  
let best  
geposicioneerd

NIEF  
PERSE  
NODIG  
KAM  
KAM

Witte Hoed: Welke informatie mis je nog? Wat moeten we nog uitzoeken? Waar/hoe kunnen we dat te weten komen?

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

akkoord maar  
geef fractie  
de voorzitter  
levt een  
se persoon voor  
inbrengt de  
vraag

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de Zwarte Hoed-problemen ondervangen?

18. etmaal  
balken  
betaken

Traject Waterschapsbestuur in beweging  
Verhouding tussen AB en DB  
Werkessie Groep 2

Uitwerking  
Bouwsteen 2.3  
'Functieprofielen DB'

Aanbeveling 2.3.1 Functieprofielen Unie van Waterschappen

De Unie van Waterschappen heeft recent functieprofielen opgesteld voor zowel AB- als DB-leden. Deze kunnen worden gebruikt door partijen bij het samenstellen van de kandidatenlijst en bij de kandidaatstelling en benoeming van DB-leden.

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

kan overhandig langer  
en rather hand  
van functieprofiel om

Ik word er  
niet warm van  
zeer licht met  
advies en volstaat  
om de draag

15  
Aan  
AB

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we het laten slagen?

Het voorkomt  
(tot op zekere  
hoogte) beslissingen  
o.b.v. vriendjes-  
politiek

betreft de  
kandidatenlijst

Blauwe Hoed: waarmee moet ik rekening houden bij de planning? Welke stappen zijn er nodig om dit goed te laten lopen?

VERKIJZINGEN  
AFWACHTEN

AAN DE  
POLITIEKE  
FRACTIES  
ZELF  
DE KANDIDATEN

Profiel primair  
voor DB leden  
15 leden van  
antwoordelijk  
voor partijen

Witte Hoed: Welke informatie mis je? Welke vragen moeten we nog uitzoeken? Waar/hoe kunnen we dat tevoorschijn brengen?

functieprofielen  
Unie startpunt  
aanpak voor ons  
waterschap

2  
zo veel  
kandidaten  
zijn er

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

2.2.3  
actualiteit.  
- niet de waar van  
de dag of maand

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de Zwarte Hoed-problemen ondervangen?



Waterschapsbestuur in beweging  
Programma's en portefeuilles  
Werksessie Groep 3

Uitwerking  
Bouwsteen 3.1  
'Programma's'

Aanbeveling 3.1.1 Implementeer inhoudelijke bouwstenen in programma's  
Implementeer inhoudelijke bouwstenen in de programma's. Dit kan ook gevolgen hebben voor de huidige programma's voor wat betreft structuur en/of aantal. Respecteer hierbij wel dat het bestuur over het wat gaat, en de organisatie over het hoe.

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

Concrete doelen  
kerntaken  
gaan voor  
Uitvoering+++

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we het laten slagen?

Blauwe Hoed: waarmee moeten we rekening houden qua planning? Welke stappen zijn nodig? Wat is nodig voor een goed proces?

Witte Hoed: Welke informatie mis je nog? Wat moeten we nog uitzoeken? Waar/hoe kunnen we dat te weten komen?

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

Niet op hoofdlijnen  
besturen maar  
in detail  
⊖

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de Zwarte Hoed-problemen ondervangen?

- Sluit ook  
het BA.  
Aan in  
de programma's  
→ accu

Waterschapsbestuur in beweging  
Programma's en portefeuilles  
Werk sessie Groep 3

Uitwerking  
Bouwsteen 3.1  
'Programma's'

Aanbeveling 3.1.2 Maak programma's transitiebestendig

Zorg dat programma's transitiebestendig zijn, oftewel dat ze kunnen meebewegen met belangrijke ontwikkelingen. Benoemde transities zijn: Kleur bekennen, Van de norm naar de bedoeling, Van aanpassen naar meebewegen, Van lineair naar circulair en Van verbeteren naar veranderen.

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

Programma's  
norge- als  
behandelen  
opname  
Centraal

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we het laten slagen?

Meebewegen  
met de actualiteit!  
⊕

Blauwe Hoed: waarmee moeten we rekening houden qua planning? Welke stappen zijn nodig? Wat is nodig voor een goed proces?

Witte Hoed: Welke informatie mis je nog? Wat moeten we nog uitzoeken? Waar/hoe kunnen we dat te weten komen?

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de Zwarte Hoed-problemen ondervangen?



Waterschapsbestuur in beweging  
Programma's en portefeuilles  
Werksessie Groep 3

Uitwerking  
Bouwsteen 3.2  
'Portefeuilles'

Aanbeveling 3.2.1 Maak beleidsportefeuilles dominant

Maak beleidsportefeuilles (tenminste) dominant ten opzichte van gebiedsportefeuilles. Dit voorkomt intern verwarring wie waar over gaat en zorgt ook voor een duidelijker extern profiel naar andere overheden, organisaties en netwerken. Borg de betrokkenheid van de portefeuillehouder financieën.

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste

ik vind  
dominant niet  
steek  
ze liever  
gebruik  
"levenswijze"

gewoonten +  
instinct  
t. v. zelfstand

4 ogen  
principe

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we het laten slagen?

Duidelijk wie  
verantwoordelijk  
is voor welk  
programma (thema)  
④

DB  
goed voor profiel  
naar externe  
partij

Blauwe Hoed: waarmee moeten we rekening houden qua planning? Welke stappen zijn nodig? Wat is nodig voor een goed proces?

GOEDE  
MENGING OM  
INTERPOLITEIT  
TE BEHOUDEN

Witte Hoed: Welke informatie mis je nog? Wat moeten we nog uitzoeken? Waar/hoe kunnen we dat te weten komen?

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

Is het voor de  
Gemeenten etc.  
wel handig om  
niet 1 aanspreek-  
punt te hebben  
binnen het DB?  
⑤

By focus  
op kerntaken  
is dit niet  
nodig

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de Zwarte Hoed-problemen ondervangen?

Waterschapsbestuur in beweging  
Programma's en portefeuilles  
Werkssessie Groep 3

Uitwerking  
Bouwsteen 3.2  
'Portefeuilles'

Aanbeveling 3.2.2 Laat portefeuilles en programma's op elkaar aansluiten

Laat portefeuilles en programma's beter op elkaar aansluiten en daarmee ook portefeuillehouders aan programmadirecteuren. Zorg ervoor dat rest van de organisatie goed aangehaakt blijft bij koppel portefeuillehouder/programmadirecteur. Zoek naar complementariteit bij dit koppel.

Rode Hoed: gevoelens, intuïtie, eerste reacties...?

Niet zo goed  
organisatie  
moet niet  
worden ingevuld  
naar potb's

ik zie in plaats  
van "beter  
aansluiten"  
liever staan  
"waar mogelijk"  
geen dogma

Doen!

⊕  
wat goed werkt  
- 20 honden  
- gebieds portefeuilles  
20 honden

Gele Hoed: voordelen, positieve punten, kansen, hoe kunnen we het laten slagen?

Doen dingen  
dovul  
binnen afbuit?

Positief maar  
voegt dit niet  
aan al te grote  
reorganisatie?  
4/1/18

Blauwe Hoed: waarmee moeten we rekening houden qua planning? Welke stappen zijn nodig? Wat is nodig voor een goed proces?

betere linking  
BGD / organisatie/  
programma's en  
DB structuur

DUO TIES  
VORMEN  
OM WERKTE  
TE VERVOLGEN

Witte Hoed: Welke informatie mis je nog? Wat moeten we nog uitzoeken? Waar/hoe kunnen we dat te weten komen?

Zwarte Hoed: ja maar.... mogelijke problemen, risico's

Groene Hoed: creatieve ideeën, alternatieven; hoe kunnen we de Zwarte Hoed-problemen ondervangen?

# *Bijlage V*





## **Gesprekken met DB-leden over Parttime en/of fulltime DB-leden**

### **Inleiding**

Tijdens de werkconferentie in het kader van het traject Waterschapsbestuur in beweging met het algemeen bestuur op 10 januari 2023, is de aanbeveling omarmd om in gesprek te gaan met dagelijks bestuursleden. Meer specifiek over het onderwerp fulltime en/of parttime DB-leden en hun persoonlijke ervaringen de afgelopen jaren met het parttime DB-lidmaatschap.

Deze gesprekken hebben inmiddels plaatsgevonden met vertrekkend DB-leden Theo Schots (op 16 januari 2023) en Cécile Franssen (op 18 januari 2023). De keuze om deze gesprekken met vertrekkende DB-leden te voeren is bewust gemaakt. Omdat zij niet terug zullen keren in het algemeen of het dagelijks bestuur, hebben zij geen persoonlijk belang en daardoor kunnen zij vrijuit spreken.

Onderstaand de belangrijkste uitspraken uit de gesprekken die aan de hand van een aantal vooraf gedeelde vragen zijn gevoerd. Het concept-gespreksverslag is gedeeld met Theo en Cécile en zij hebben ingestemd met het delen ervan via het inspiratiedocument.

### **Vraag 1 Wat is jullie persoonlijke ervaring met het werk als parttime DB-lid?**

Cécile Franssen:

"Ik zat in de speciale situatie dat ik voor het DB-lidmaatschap geen baan op heb hoeven te zeggen. Ik heb wel wat dingen af moeten zeggen maar niet dat het nou zo iets is van goh ik ga mijn hele ziel en zaligheid nu ophangen aan het dagelijks bestuur. Ik vind het heel fijn om ook een paar dagen te kunnen besteden aan je eigen thuissituatie. Dat maakt het voor mij ook behapbaar."

Theo Schots:

"Dat parttime in de praktijk toch fulltime is of zou moeten zijn, daar ga ik niet in mee. In de vorige bestuursperiode was dat bij mij wel volle bak, ik was toen ook nog eerste locodijkgraaf. Toen kwam ik met die 0,6 FTE nooit uit de voeten. Nu met een betere verdeling van de taken, komt dat dichterbij."

### **Vraag 2 Welke voor- en nadelen zien jullie aan het werken met parttime DB-leden?**

Cécile Franssen:

"Ik ben eigenlijk best een voorstander voor een parttimefunctie binnen het DB omdat er dan ook wat rek in zit. Ik werk af en toe ook op maandag en vrijdag, terwijl dinsdag, woensdag en donderdag mijn vaste dagen zijn. Ik maak daar allemaal niet zo'n halszaak van eerlijk gezegd want ik kan mijn tijd toch wel redelijk indelen op andere momenten in de week."

"Ik vind het niet zo van belang of het DB een meerderheid in het AB vertegenwoordigt. Voorstellen moeten zo goed zijn dat ze een meerderheid van het AB kunnen overtuigen. Het debat moet plaatsvinden, anders dan werkt het toch ook niet in een democratie. Bovendien moet je ook de mening van oppositiepartijen goed meenemen. Daar worden voorstellen alleen maar beter van."

Theo Schots:

"Het DB moet een afspiegeling zijn van het AB. Een DB van vijf mensen zoals nu, past voor mijn gevoel redelijk bij het aantal fracties wat we nu in het AB hebben. En ik neem maar even aan dat dat straks niet al te veel zal veranderen. Nu al kost het veel moeite om vanuit het DB de contacten te hebben met de niet DB-fracties. Zolang we monistisch opereren moet je als DB eigenlijk op een meerderheid in het AB kunnen rekenen."

"Het punt dat het lastig te combineren is met een baan en je daarom het risico loopt alleen gepensioneerde DB-leden aan te trekken speelt natuurlijk wel. Bij de werving die VNO-NCW doet voor de fractie bedrijven zie je dat ook terug. Daar kom je vaak uit op zeg maar ouderen die gepensioneerd zijn of geen actieve baan meer hebben. Jongere mensen die midden in hun loopbaan zitten, zeggen vaak ik ga niet voor vier jaar het risico lopen dat ik daarna niet meer terug mag komen. Door de parttimeconstructie is het moeilijk om gekwalificeerde mensen te vinden."

### **Vraag 3 Welke voor- en nadelen zien jullie aan het werken met fulltime DB-leden?**

Cécile Franssen:

"In mijn geval is het niet zo dat ik in de praktijk fulltime werk, maar ik vind het ook niet erg om een keer vijf dagen in de week te werken. We hebben daarmee in mei en juni [vertrek twee DB-



leden, komst twee nieuwe DB-leden, BM] ook een hele hoop dingen op kunnen lossen. Dat was lastiger gegaan als wij als fulltime aangesteld waren. Dan hadden we al zo vol gezeten dat dat waarschijnlijk helemaal niet gekund had."

"Je kunt daardoor denk ik ook veel beter werken aan je netwerk omdat he echt naar alle vergaderingen en bijeenkomsten kunt gaan. In de regio Hart van Brabant is dat echt heel goed bevallen want ik heb daar het waterschap echt kunnen positioneren."

Theo Schots:

"Fulltime DB-leden van buiten halen die dus geen AB-lid zijn vind ik eigenlijk alleen bij uitzonderingssituaties passen. Voor de rest moeten we het toch vanuit ons eigen AB ingevuld zien te krijgen. En ja, het hangt dan sterk af van de kwaliteiten die er in het AB zijn. Het is dus ook afwachten welke AB-leden er na de verkiezingen komen te zitten en wat die aan kwaliteiten meebrengen. Dat is toch medebepalend voor dit onderwerp. Maar het zou niet mijn voorkeur hebben om zonder meer maar te zeggen we gaan maar naar externe DB-leden zoeken. Afgezien van het feit dat zoiets niet zomaar kan. Hier moet je ook toestemming van de provincie voor hebben."

#### **Vraag 4 Welke voor- en nadelen zien jullie aan het werken met zowel fulltime als parttime DB-leden?**

Cécile Franssen:

"Dat kan maar er mogen niet twee categorieën DB-leden ontstaan. Bijvoorbeeld niet dat parttime DB-leden minder begeleiding of ondersteuning krijgen dan fulltime DB-leden."

Theo Schots:

"Ja, daar moet je wel wat mee opletten, denk ik. We hebben die discussie in het verleden ook wel eens gehad. Toen is bewust gekozen voor de gelijke taakomvang voor alle DB-leden en daar is dan ook het pakket op afgestemd. In de periode voor deze was dat wel een beetje onevenwichtig, want ik had met financiën alles wat ik nu heb plus zuiveringsbeheer. Voor een mix van fulltime en parttime DB-leden zou wel wat voor te zeggen zijn. Maar Je moet daarbij wel uitkijken dat degenen die de mindere FTE-omvang hebben, als niet helemaal volwaardig worden gezien."

#### **Vraag 5 Wat zou je het nieuwe bestuur (AB én DB) mee willen geven voor de bestuursperiode 2023-2027?**

Cécile Franssen:

"Ik zou echt als DB van tevoren eens even heel goed kijken naar het bestuursakkoord dat er ligt. Zitten daar wijzigingen in en hoe ga je dat dan vormgeven als DB. En maak dan ook voor jezelf een bepaalde visie hoe dat je dat wil realiseren. Want ik vind dat een DB een soort linking pin is tussen het algemeen bestuur en de organisatie. Als je dat op een goede manier doet dan denk ik dat je ook een heel mooi samenspel krijgt dus dat moet goed georganiseerd zijn."

Theo Schots:

"Het blijft lastig om te kiezen uit een voldoende afspiegeling zijn van het AB enerzijds en anderzijds kwalitatief goede parttime DB-leden aantrekken. Zolang het DB uit maximaal 3,0 FTE mag bestaan, dan blijf je beperkt worden. Ik weet dat er ook discussies lopen om dit eens wat op te gaan trekken. Kijk, als dat gebeurt dan krijg je bij dit onderwerp gewoon wat meer ruimte."

"Ik zou zeggen tegen de nieuwkomers zorg dat het gewoon plezierig werken is In het DB. Dat hangt natuurlijk van de mensen af die er met elkaar zitten, maar wij hebben het wat dat betreft de afgelopen perioden altijd goed getroffen. Maar ja, je moet er wel voor gaan om af en toe eens even buiten de perken te treden en andere dingen te doen op andere tijden dan je eigenlijk wilde om elkaar te helpen."

# *Bijlage VI*



## **Van rekenkamercommissie naar onafhankelijke rekenkamer**

### ***Overdracht van het huidige algemeen bestuur naar het nieuwe algemeen bestuur.***

#### **Inleiding**

Op 27 september 2022 is de Wet versterking decentrale rekenkamers vastgesteld door de Eerste Kamer. Daarmee komt er voor de Provincies, Gemeenten en Waterschappen een verplichting tot het instellen van een onafhankelijke rekenkamer. De wet gaat in op 1-1-2023 met een overgangstermijn van 1 jaar. Dit betekent dat de waterschappen uiterlijk per 1-1-2024 een onafhankelijke rekenkamer operationeel moeten hebben.

Het huidige bestuur heeft gevraagd hierover te kunnen spreken om op die manier in de overdracht naar het nieuwe bestuur als bijlage bij het inspiratiedocument aandachtspunten en adviezen te kunnen meegeven aan het nieuwe algemeen bestuur van het waterschap. Daartoe is dit onderwerp geagendeerd voor de commissie Bestuur en Financiën van 11 januari 2023. De uitkomst van die bespreking is weergegeven in dit document als overdracht aan het nieuwe algemeen bestuur. Dat nieuwe bestuur is na de verkiezingen aan zet om de definitieve invulling van de onafhankelijke rekenkamer te bespreken, daartoe besluiten te nemen en voor de tijdige inrichting zorg te dragen.

#### **Huidige situatie**

Waterschap Brabantse Delta heeft nu een rekenkamercommissie met 5 leden waarvan 2 leden uit het algemeen bestuur en 3 externe leden waaronder de voorzitter. Deze situatie is onder de nieuwe wet niet meer toegestaan en eindigt met het instellen van de onafhankelijke rekenkamer (uiterlijk per 1-1-2024) van rechtswege.

#### **Onafhankelijke rekenkamer**

De Wet versterking decentrale rekenkamers verplicht de waterschappen in het vorm geven van een volledig onafhankelijke rekenkamer, ondersteund door een onafhankelijk secretaris. Dat betekent dat de onafhankelijke rekenkamer bestaat uit alleen maar externe leden. Het aantal leden is ter bepaling aan het algemeen bestuur. De secretaris moet eveneens onafhankelijk zijn. Dat betekent in de situatie dat dit binnen het waterschap wordt ingevuld dat alleen is toegestaan als de persoon die de secretarisrol gaat vervullen uitsluitend voor het algemeen bestuur werkzaam is. Een andere optie zou kunnen zijn één secretaris voor meerdere waterschappen in te zetten of de secretarisrol in te huren. Landelijk loopt er nog afstemming over wat wel of niet voldoet. Dit aangezien de waterschappen geen dualistisch stelsel met een griffie kennen en er bepalingen zijn opgenomen dat er sprake zou moeten zijn van een arbeidsrelatie.

Het nieuwe algemeen bestuur moet dus definitief koers bepalen voor inrichting van de onafhankelijke rekenkamer en de ondersteuning daarvan. Een en ander wordt vervolgens vertaald naar de verordening op de onafhankelijke rekenkamer die

aan het nieuwe algemeen bestuur zal worden voorgelegd in 2023. Als die is vastgesteld kan op basis van die verordening de verdere voorbereiding en invulling worden vorm gegeven.

### **Vorbereiding**

De Unie van waterschappen heeft een projectgroep ingesteld, waarin Brabantse Delta is vertegenwoordigd, die de landelijke regie voert ten aanzien van dit onderwerp. In die projectgroep worden de benodigde stappen besproken en zaken uitgewerkt zoals onder meer een concept verordening, taken en bevoegdheden, invulling secretariaat etc. Periodiek is er een breed landelijk overleg van alle waterschappen. De individuele waterschappen kunnen dan hun vragen kwijt, krijgen toelichting en de opgeleverde presentaties en notities komen beschikbaar zodat daar naar wens gebruik van gemaakt kan worden. Uiteraard is ieder waterschap autonoom en kan daarmee zelf bepalen in welke mate gebruik wordt gemaakt van de landelijke handreikingen en in welk tempo men de implementatie kan/wil vorm geven.

### **Tijdslijn**

De tijdslijn tussen het vaststellen van de nieuwe wet en de inwerkingtreding is relatief kort. Daar komt bij dat er bij de waterschappen verkiezingen plaats vinden en het aan het nieuwe algemeen bestuur is definitief te bepalen hoe zij aan de onafhankelijke rekenkamer invulling wenst te geven. Feitelijk zijn daarin 2 opties aanwezig:

- De huidige rekenkamercommissie blijft haar werk doen tot 1-1-2024. Daarna is er een nieuwe onafhankelijke rekenkamer. Feitelijk moeten er dan na de verkiezingen 2 leden van het algemeen bestuur worden (her-)benoemd om tijdelijk deel te nemen aan de rekenkamercommissie tot 1-1-2024.
- Er wordt getracht om direct na het aantreden van het nieuwe algemeen bestuur verder vorm en inhoud te geven aan dit onderwerp zodat de nieuwe onafhankelijke rekenkamer medio 2023 en kan starten. De huidige rekenkamercommissie eindigt dan haar werkzaamheden met het starten van de onafhankelijke rekenkamer.

Op deze opties wordt hieronder verder ingegaan.

### **Adviezen van huidige algemeen bestuur aan het nieuwe algemeen bestuur**

- ***Huidige ervaringen en expertise benutten***

Het algemeen bestuur adviseert de opgedane positieve ervaringen met de werkwijze, kwaliteit en rapportages van de rekenkamercommissie zoveel mogelijk te willen benutten. Men is ook prima te spreken over de expertise van de huidige externe leden van de rekenkamercommissie en adviseert te bezien op welke wijze de externe leden ook opnieuw ingezet zouden kunnen worden voor de onafhankelijke rekenkamer.

- ***Binding tussen de onafhankelijke rekenkamer en het algemeen bestuur en organisatie***

Het algemeen bestuur acht het van groot belang om, zeker nu de rekenkamer volledig extern wordt, korte lijnen te organiseren tussen de rekenkamer en het algemeen bestuur. Het algemeen bestuur adviseert nader te beoordelen welke inrichting daarbij goed past. Voorbeelden om te beoordelen kunnen zijn de koppeling van de rekenkamer aan: één van de in te stellen commissies, het fractievoorzittersoverleg, een specifiek overleg met enkele AB-leden daarvoor etc.

Ook de verbinding met de organisatie is daarbij van belang om onderzoeksonderwerpen en -agenda's tijdig met elkaar af te stemmen/te delen.

- ***Snelheid van starten met de onafhankelijke rekenkamer***

Het algemeen bestuur adviseert niet te wachten tot 1-1-2024 met het starten van de onafhankelijke rekenkamer maar liefst zo snel als mogelijk na het aantreden van het nieuwe bestuur. Afhankelijk van de snelheid waarmee dit op een goede manier kan worden geregeld zou het op die manier ook niet nodig zijn eerst weer opnieuw 2 AB-leden te benoemen voor de rekenkamercommissie voor de resterende maanden van 2023. Aandachtspunt daarbij is de benodigde voorbereidingstijd en zorgvuldig te zetten stappen met het nieuwe algemeen bestuur, ook i.r.t. het eerst gaan vormen van een bestuursakkoord en een nieuw dagelijks bestuur. Ook het afwikkelen van het lopende onderzoeksprogramma van de rekenkamercommissie en het tijdig opnieuw kunnen bemensen van de secretarisrol zijn daarbij van belang.

- ***Samenwerking***

Hier ligt op dit moment nog een wat diffuus beeld. De eigen positieve ervaringen met de rekenkamercommissie, het snel en makkelijk kunnen schakelen en de beoogde snelheid die bij het vorige punt benoemd is pleiten voor het organiseren van een eigen onafhankelijke rekenkamer voor waterschap Brabantse Delta.

Anderzijds zijn er ook geluiden die meerwaarde zien in het vormen van een gezamenlijke rekenkamer met bijvoorbeeld collega-waterschappen of een bestaande onafhankelijke rekenkamer en die mogelijkheden nader te verkennen. Een inventarisatie van voor- en nadelen is als bijlage aan het eind van deze notitie toegevoegd. Afhankelijk van de weging van voor- en nadelen zou dit voor het bestuur voldoende moeten zijn om hier tot een gedegen afweging te komen.

Op basis van de bespreking in de commissie lijkt het standpunt om z.s.m. over te gaan naar een eigen onafhankelijke rekenkamer wat meer bijval te krijgen dan het voorstel van een gezamenlijke rekenkamer. Dit mede aangezien dat laatste al een hele uitdaging wordt in 2023 aangezien je dit met meerdere organisaties moet verkennen en besluiten en daarvoor ook een aparte gemeenschappelijke regeling moet worden ingesteld.

- ***Secretariaat***

Het algemeen bestuur adviseert om te trachten de secretarisrol binnen het waterschap te houden. Dit wordt als groot

voordeel gezien voor het functioneren van de onafhankelijke rekenkamer. Vooral de korte lijnen en directe verbinding met en binnen de organisatie zijn van groot belang. De enige mogelijkheid (voor zover nu bekend) die dan zou kunnen is dat dit wordt belegd bij een bestuursmedewerker die uitsluitend het algemeen bestuur ten dienste staat. Zo'n functionaris kennen we nu nog niet maar er ligt wel een wens van het algemeen bestuur om gezien de ervaringen en wensen van het algemeen bestuur dat nadrukkelijk te overwegen. Aandachtspunt daarbij is wel dat afhankelijk of dit wordt vorm gegeven en op welke termijn dat mede bepalend is op welke termijn je kunt beschikken over een secretaris die de onafhankelijke rekenkamer kan ondersteunen. De huidige secretaris van de rekenkamercommissie kan niet de ondersteuning vormen voor de onafhankelijke rekenkamer.

- ***Budget en vergoedingen leden onafhankelijke rekenkamer***

Het algemeen bestuur adviseert om vergoedingen en budgetten marktconform te laten zijn. Ook moeten ze passen bij de zwaarte en verantwoordelijkheid van de rol en het aantal onderzoeken wat op jaarbasis wordt nagestreefd. Het advies is dan ook om dat nader (landelijk) te onderzoeken en uit te werken om dat op basis daarvan de juiste uitwerking te kunnen geven.

## **Resumé**

Het algemeen bestuur is op vele van bovenstaande punten eensgezind over de te adviseren koers en invulling. Met name het beeld om nu al dan niet te gaan streven naar het opzetten van een gezamenlijke rekenkamer loopt nog uiteen. Mogelijk kan het toegevoegde overzicht van voor- en nadelen helpen daarin een advies te geven aan het nieuwe bestuur.

Breda, 15-2-2023

Louis van den Broek

## **Bijlage 1 Overzicht voor en nadelen van een gezamenlijke rekenkamer**

In het onderstaande overzicht wat ook landelijk is besproken is getracht zo objectief mogelijk een aantal voor- en nadelen te schetsen van het implementeren van een gezamenlijke rekenkamer. Dit om behulpzaam te kunnen zijn bij de visievorming door de waterschappen. Dit mede aangezien dit één van de eerste vragen is die het nieuwe waterschapsbestuur te beantwoorden heeft als men de visie gaat vormen.

## Aandachtspunten om te overdenken: gezamenlijke rekenkamer t.o.v. eigenstandige rekenkamer (Vanuit landelijk overleg)

	Argument voor gezamenlijke rekenkamer:	Tegenargument:
1	Een (grotere) gezamenlijke RK biedt meer uitdaging en kan ertoe leiden dat de kans groter is om gezaghebbende leden voor de RK te werven. Dit argument verhoudt zich tot de randvoorwaarde "aantrekkelijkheid" van de rekenkamer.	De onafhankelijke rekenkamerfunctie voor waterschappen is nieuw en daarmee interessant voor gekwalificeerde gegadigden om op te solliciteren. Bovendien laat de Wet het toe dat een lid zitting heeft in meerdere rekenkamers.
2	Met een (grotere) gezamenlijke RK - mits groot genoeg - valt voordeel te behalen ten aanzien van het aanstellen van ondersteuning (bijv. aanstellingsomvang secretaris).	Een (grotere) gezamenlijke RK vraagt om meer organisatiekosten, (secretariele) ondersteuning, faciliteiten en brengt meer coördinatielast met zich mee. Eventuele schaalvoordelen worden betwist met het oog op maatwerk.
3	Een (grotere) gezamenlijke RK biedt goede waarborgen voor kwaliteit, slagkracht en betrokkenheid; o.a. doordat het binnen een grotere rekenkamer waarschijnlijker is dat onderzoek door de rekenkamer zelf wordt uitgevoerd. Dit argument verhoudt zich tot de gewenste mate van "eigenaarschap" van de rekenkamer.	Onderzoek wordt veelal uitgevoerd door externe onderzoeksbureaus, hetgeen ook kwaliteit en continuïteit biedt. Bovendien lijkt het niet maakbaar om als rekenkamer alle vereiste expertise in huis te hebben.
4	Een (grotere) gezamenlijke RK biedt meer mogelijkheden voor leereffecten en spin-off (zoals best-practices) bij de samenwerkende waterschappen	Rekenkamers kunnen (op incidentele basis) gezamenlijk onderzoek uitvoeren en daarmee van elkaar leren. Het delen van kennis en ervaring kan ook worden bewerkstelligd door als individuele rekenkamers periodiek te overleggen. Een samenwerking doet overigens neigen naar een accent op gemeenschappelijke onderzoeken.
5	Waterschappen hebben als grondhouding om zich samenwerkingsgericht op te stellen, een gezamenlijke RK past hierbij.	Waterschappen werken in verschillende samenwerkingsverbanden al goed met elkaar samen. Bovendien kunnen rekenkamers deze bestaande "samenwerkingsattitude" ook gebruiken om onderling tussen samenwerking te komen.
	Argumenten tegen gezamenlijke rekenkamer:	Tegenargument:
6	Een (grotere) gezamenlijke RK biedt (iets) minder ruimte / wendbaarheid om maatwerk en gericht rekenkameronderzoek in het eigen waterschap uit te voeren.	Wendbaarheid m.b.t. de onderzoeksfocus hangt ook af van kwaliteit leden rekenkamer; niet alleen van de grootte.
7	Samenwerking op dit vlak vraagt om een relatief gecompliceerde governance om alle partijen goed te bedienen.	Gemeenschappelijkheid leidt tot eenzelfde aanpak, waarbij nog steeds lokale accenten mogelijk zijn
8	Een (grotere) gezamenlijke RK biedt minder ruimte om rekenkamerleden te benoemen die (regionale) binding hebben en aansluiten bij het gewenste profiel. Dit argument verhoudt zich tot de gewenste mate van "nabijheid" van de rekenkamer.	Rekenkamerleden van buiten het eigen werkgebied kunnen nog onafhankelijker zijn en kunnen ook inzichten van buiten naar binnen brengen. De lokale binding moet niet te veel bepalend zijn; het gaat om kwaliteit
9	Bij een eigenstandige RK heeft het AB meer ruimte / flexibiliteit om RK-leden te ontslaan (indien daar redenen toe zijn) dan bij een gezamenlijke RK.	Het ontslaan van een lid van de rekenkamer zal niet vaak aan de orde zijn. Voor de rekenkamer is het zaak uit dat soort situaties te blijven. Anders straalt deze situatie negatief af op de positie van de rekenkamer.
10	Een (grotere) gezamenlijke RK maakt het lastiger om maatwerk te leveren op lokaal niveau. Dit argument verhoudt zich tot de gewenste mate van "verbondenheid" en "relevantie" van (het onderzoek van) de rekenkamer.	De professionaliteit van de leden heeft wellicht een nog grotere invloed op het doorgronden van de lokale karakteristieken.

# **Bijlage VII**

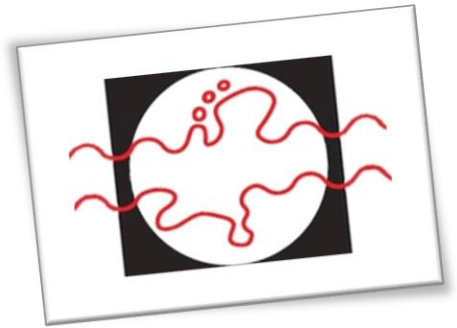
**Addendum**

*De profielschetsen voor algemeen en dagelijks bestuursleden zijn door de Unie van Waterschappen opgesteld voor een voorgaande bestuursperiode. De genoemde data kloppen dan ook niet met de verkiezingen die 15 maart 2023 plaats zullen vinden. Ook de informatie over de categorieën van belanghebbenden is inmiddels achterhaald.*





# Algemeen Bestuurslid Waterschappen



## Profiel

Waterschappen zorgen voor voldoende schoon water en voor veilige dijken. De taken van een waterschap daarover zijn vastgelegd in de Waterschapswet. Het bestuur van het waterschap ligt in handen van het algemeen bestuur (AB), dat uit haar midden een dagelijks bestuur (DB) kiest. Het algemeen bestuur komt ongeveer een keer per maand bij elkaar. Algemeen bestuursleden moeten beschikken over veel vaardigheden en zijn echte politieke vertegenwoordigers. Ze oefenen de controle en aansturing van het waterschap uit in een monistisch stelsel. Samen met het DB zijn ze verantwoordelijk voor het beleid en de koers van het waterschap.

## Samenstelling

De Kieswet en de Waterschapswet voorzien in de samenstelling van het algemeen bestuur van een waterschap. Waterschap Brabantse Delta heeft 30 zetels. Dit algemeen bestuur wordt gevormd door vertegenwoordigers van vier categorieën van belanghebbenden: ingezetenen, agrariërs en overige eigenaren ongebouwd, natuurterreineigenaren en bedrijven. De vertegenwoordigers van de ingezetenen worden via directe verkiezingen gekozen. De verkiezingen zijn op 18 maart 2015.

## Functie-eisen

De functie van een waterschapsbestuurder is een veeleisende functie. Van een AB-lid wordt verwacht dat hij betrokken is, weet wat er speelt en dat kan verwoorden in de openbare vergaderingen. Hieruit vloeien de volgende criteria voort:

- ✓ Beschikbaarheid van 3 tot 4 dagen per maand (inclusief leeswerk);
- ✓ Affiniteit met water en waterschappen: een AB-lid verdiept zich in waterkwaliteit, waterveiligheid, waterzuivering en waterkwantiteit;
- ✓ Volksvertegenwoordiger: een AB-lid weet wat er leeft onder de ingezetenen, vertegenwoordigt hen, legt actief verantwoording af van de keuzes die gemaakt worden en geniet vertrouwen;
- ✓ Continuïteit gedurende de zittingsperiode van vier jaar;
- ✓ Beschikken over goede communicatieve vaardigheden, zowel schriftelijk als mondeling.
- ✓ Integer;
- ✓ Maatschappelijk betrokken;
- ✓ (bestuurlijke) ervaring is een pré.

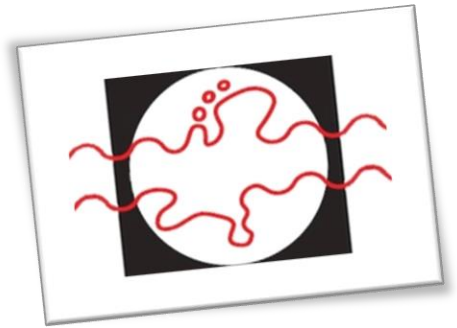
## Vergoeding en onverenigbaarheden

De vergoeding voor een lid van het algemeen bestuur van een waterschap bedraagt bruto € 537,85 per maand (per 1 januari 2022). De onverenigbaarheden voor een waterschapsbestuurder zijn opgenomen in art. 31 lid 2 van de Waterschapswet.

## Waterschap

Waterschap Brabantse Delta is een modern waterschap in Midden- en West Brabant. We staan voor onze waterschapstaken: de zorg voor voldoende oppervlaktewater van goede kwaliteit en veiligheid

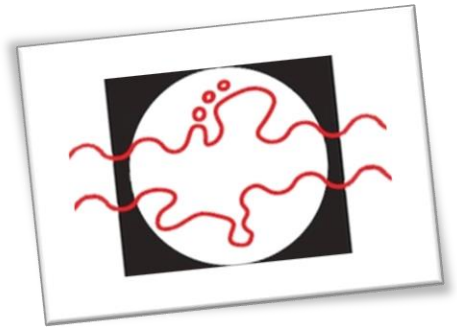
tegen overstrooming. Deze taken voeren we op een betrouwbare manier uit. Met ervaring en gebiedskennis uit het verleden en met vakmanschap, passie en talent van deze tijd!



Als waterschap dragen wij bij aan een mooiere en betere leefomgeving. Zo kan iedereen rondom water veilig wonen, werken en genieten. Nu en in de toekomst. Om de toekomst bij te houden, pakken wij grote uitdagingen aan. Hoe we dat doen? Buitengewoon goed en samen met al onze partners.

Meer informatie over het waterschap kunt u vinden op [www.brabantsedelta.nl](http://www.brabantsedelta.nl)

# Dagelijks Bestuurslid Waterschappen



## Profiel

Waterschappen zorgen voor voldoende schoon water en voor veilige dijken. De taken van een waterschap daarover zijn vastgelegd in de Waterschapswet. Het bestuur van het waterschap ligt in handen van het algemeen bestuur (AB), dat uit haar midden een dagelijks bestuur (DB) kiest. Het dagelijks bestuur komt ongeveer twee keer per maand bij elkaar. Algemeen bestuursleden moeten beschikken over veel vaardigheden en zijn echte politieke vertegenwoordigers. Ze oefenen de controle en aansturing van het waterschap uit in een monistisch stelsel. Samen met het DB zijn ze verantwoordelijk voor het beleid en de koers van het waterschap. Dagelijks bestuursleden moeten, afhankelijk van hun portefeuille, ongeveer twee tot drie dagen van de week beschikbaar zijn voor hun werk. Het DB voert het dagelijkse beleid in een waterschap en is verantwoordelijk voor de uitvoering van in het AB aangenomen besluiten.

## Samenstelling

De Kieswet en de Waterschapswet voorzien in de samenstelling van het algemeen bestuur van een waterschap. Waterschap Brabantse Delta heeft 30 zetels. Dit algemeen bestuur wordt gevormd door vertegenwoordigers van vier categorieën van belanghebbenden: ingezetenen, agrariërs en overige eigenaren ongebouwd, natuurterreineigenaren en bedrijven. De vertegenwoordigers van de ingezetenen worden via directe verkiezingen gekozen. De verkiezingen zijn op 18 maart 2015. Het DB wordt gevormd door coalitieonderhandelingen na de verkiezingen. Het DB staat onder voorzitterschap van de Dijkgraaf (benoemd door de Kroon) en kent meestal drie tot vijf DB-ers.

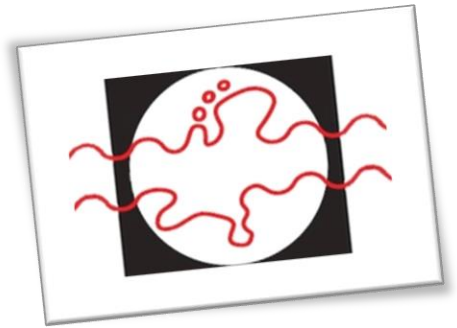
## Functie-eisen

De functie van een waterschapsbestuurder is een veeleisende functie. Van een DB-lid wordt verwacht dat hij betrokken is, weet wat er speelt en dat kan verwoorden in de openbare vergaderingen. Hieruit vloeien de volgende criteria voort:

- ✓ Beschikbaarheid van 2 tot 3 volledige dagen per week;
- ✓ Bestuurlijke ervaring of management ervaring binnen een middelgroot bedrijf of overheidsinstelling;
- ✓ Affiniteit met water en waterschappen: een DB-lid verdiept zich in waterkwaliteit, waterveiligheid, waterzuivering en waterkwantiteit;
- ✓ Heeft specifiek interesse in het waterbeheer, waterschapsbestel, ruimtelijke ordening, bestuursvormen, communicatie, klimaat, relatie water en maatschappelijke omgeving;
- ✓ Volksvertegenwoordiger: een DB-lid weet wat er leeft onder de ingezetenen, vertegenwoordigt hen en legt actief verantwoording af van de keuzes die gemaakt worden;
- ✓ Wint en houdt het vertrouwen van het Algemeen Bestuur;
- ✓ Continuïteit gedurende de zittingsperiode van vier jaar;
- ✓ Beschikken over goede communicatieve vaardigheden, zowel schriftelijk als mondeling.
- ✓ Integer, betrouwbaar en sociaal vaardig;
- ✓ Maatschappelijk betrokken.

### **Vergoeding en onverenigbaarheden**

De bezoldiging van het lid van het dagelijks bestuur bedraagt, met inachtneming van artikel 4.5<sup>1</sup>, € 8.348,03 per maand, naar evenredigheid van de vastgestelde deeltijdfactor.



De onverenigbaarheden voor een waterschapsbestuurder zijn opgenomen in art. 31 lid 2 van de Waterschapswet.

---

<sup>1</sup> Het totaal van de bezoldiging van de leden van het dagelijks bestuur is gesteld op ten hoogste 300% van een voltijds bezoldigingsbedrag.

Waterschap Brabantse Delta  
Postbus 5520, 4801 DZ Breda  
Bouvignelaan 5, 4836 AA Breda

T 076 564 10 00  
E [info@brabantsedelta.nl](mailto:info@brabantsedelta.nl)  
I [www.brabantsedelta.nl](http://www.brabantsedelta.nl)

