



SAMEN AAN DE SLAG

Nota op Hoofdpijnen voor een nieuw Bestuur



VERANTWOORDING

WATERSCHAP

waterschap Hollandse Delta
Handelsweg 100
2988 DC Ridderkerk

Postbus 4103
2980 GC Ridderkerk
t 088 974 33 00
f 088 974 30 01
i www.wshd.nl

VERSIE

2 april 2019
Aangevulde versie

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
2	Waar is overeenstemming over	5
3	Uitgangspunten voor de nieuwe bestuursperiode.....	6
4	Het huis op orde	7
5	Samenwerking.....	8
6	Organisatie ontwikkeling.....	9
7	Onderwerpen waarover (nog) geen overeenstemming is	10
8	Bestuurlijke vernieuwing.....	11
9	Vervolgproces.....	12
10	Enkele aparte onderwerpen.....	13
11	Conclusies en aanbevelingen	14

Bijlagen

Bijlage 1: Aanzet voor een profiel van de heemraad.....	15
--	-----------

1 INLEIDING

De eerste maanden van 2019 waren voor het waterschap Hollandse Delta bestuurlijk roerige tijden. Op 21 maart 2019 is de stembusverkiezing voor 21 zetels van het waterschapsbestuur gehouden. Daarbij heeft de kiezer een keuze gemaakt uit 10 partijen.

Vooruitlopend op deze verkiezing hebben de KVK, de LTO en de VBNE eigen procedures doorlopen om tot een voordracht voor de 9 geborgde zetels te komen. Daarmee is op 28 maart 2019 een nieuwe Verenigde Vergadering van 30 leden beëdigd.

De dag na de verkiezing -op 21 maart- zijn bij het uitslagenontbijt de voorlopige uitslagen van de verkiezingen bekend gemaakt. Vervolgens hebben de fractievoorzitters van de 13 fracties met elkaar gesproken over de procedure voor collegevorming. Onder het onafhankelijk voorzitterschap van de dijkgraaf is afgesproken dat de grootste fractie het voortouw neemt.

Daarop is de heer Kome als onafhankelijk verkenner aan de slag gegaan. De eerste stap is het inventariseren van de mogelijkheden om tot een goed bestuur te komen, dat met een breed draagvlak snel aan de slag kan gaan. Daarvoor heeft hij (met externe ondersteuning) gesprekken gevoerd met alle fracties.

Op donderdag 21 en vrijdag 22 maart is een eerste ronde van inventariserende gesprekken met alle fracties gevoerd. Op basis daarvan zijn de belangrijkste punten van overeenstemming en verschillen geïnventariseerd. Deze punten zijn vervolgens besproken in een tweede ronde op maandag 25 en dinsdag 26. Daarin bleek een breed draagvlak om in een gezamenlijk overleg de verkennende fase af te ronden.

Voor het gezamenlijk overleg met alle fracties op 28 maart 2019 is een Nota op Hoofdpijnen opgesteld. In deze bespreking bleek dat de nota op enkele punten moet worden aangepast/aangevuld, maar dat de strekking werd onderschreven. Vervolgens is in de Verenigde Vergadering gesproken over het proces, waarin is geconcludeerd dat de Nota op Hoofdpijnen wordt aangepast, terwijl het formatieproces parallel wordt opgestart.



Figuur 1: Verkiezingsbord Rotterdam



Figuur 2: Het uitslagenontbijt op 21 maart 2019

2 WAAR IS OVEREENSTEMMING OVER

De verkenner is positief verrast door de open en constructieve wijze waarop de gesprekken met alle fracties zijn gevoerd. In ieder gesprek is goed naar elkaar geluisterd en op een transparante wijze zijn de inzichten uitgewisseld. Soms bleken er verschillen in de aanpak (het 'hoe'), maar over de doelstellingen (het 'wat') bleek telkenmale een grote mate van overeenstemming. Opvallend daarbij is, dat de uitgangspunten voor deze verkenning meestal impliciet aan de orde zijn gekomen. In hoofdstuk 3 wordt hier specifiek aandacht aan besteed.

In de verkennende fase is vooral aandacht besteed aan een viertal hoofdlijnen, die in de volgende hoofdstukken verder zijn uitgewerkt. De hoofdonderwerpen zijn:

- A) Het huis op orde (hoofdstuk 4)
- B) Samenwerken (hoofdstuk 5)
- C) Organisatie ontwikkeling (hoofdstuk 6)
- D) Bestuurlijke vernieuwing (hoofdstuk 8)

Daarnaast wordt onderschreven dat er onderwerpen zijn, waarover (nog) geen overeenstemming is. Dit wordt in hoofdstuk 7 verder toegelicht. In de verkenningsfase bleken de verschillen niet zo groot of zo urgent, dat deze eerst uit-onderhandeld moeten worden.

In alle gesprekken is de urgentie onderschreven om van start te gaan. In hoofdstuk 9 wordt het vervolgproces om te komen tot een nieuw college verder beschreven.

Tenslotte zijn er nog enkele onderwerpen, die in de verschillende gesprekken aan de orde gekomen. Om deze niet verloren te laten gaan, zijn deze in hoofdstuk 10 c.q. in bijlagen vastgelegd.

De nota eindigt met een aantal conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 11.

Bij het begin van het proces is duidelijk gesteld, dat het de intentie is om niemand 'aan de kant te laten staan'. Ieder bestuurder is vanuit een bepaalde achterban gekozen om te kunnen besturen. Het recht om te kunnen besturen betekent voor de overige bestuurders ook de plicht om dit te accepteren, te respecteren en te faciliteren.



Figuur 3: Waterberging Melissant



Figuur 4: Langeweg Rijsoord

3 UITGANGSPUNTEN VOOR DE NIEUWE BESTUURSPERIODE

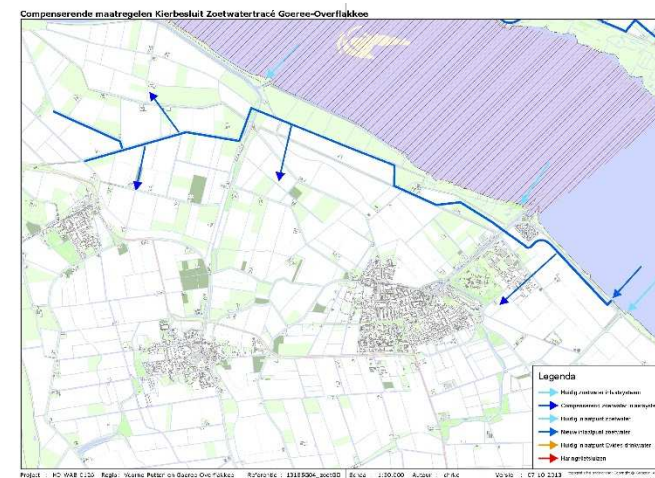
De waterschapsbestuur richt zich primair op de kerntaken veilige dijken, voldoende en schoon water, zuiveren van afvalwater en het beheer van de wegen. De doelstellingen voor de eerste drie kerntaken zijn vastgelegd in het Waterbeheerprogramma 2016-2021, terwijl de doelstellingen voor het wegenbeheer apart zijn vastgesteld in het Wegenbeheerprogramma 2016-2021. De doelstellingen moeten opnieuw door het Bestuur worden vastgesteld bij de herziening van deze strategische plannen in 2021.

Daarnaast is het ambitiedocument "Maat op Klimaat" op 31 januari 2019 door de VV vastgesteld. Daarmee zijn de doelen ten aanzien van klimaatadaptatie, energietransitie en circulair/duurzaam bestuurlijk vastgesteld, maar moeten de routekaarten om deze doelen te bereiken nog met de VV worden besproken.

In maart 2018 is het principebesluit genomen de overdracht van de wegentaak samen met de betrokken gemeenten nader uit te werken via een intentieovereenkomst, die ter goedkeuring aan de VV zou worden overlegd. Daarmee is het 'hoe' nog niet concreet vastgelegd.

Tijdens de verkennende gesprekken werd het niet noodzakelijk geacht de doelen voor de kerntaken en de ambities expliciet aan de orde te stellen. Wel is er een breed draagvlak om de invulling van het 'hoe' via een transparant, bestuurlijk proces vast te stellen (waarbij bijv. de inzet van aquathermie aan de orde kan komen). Ook ten aanzien van de wegentransitie bleek geen noodzaak om het principe-besluit al in de verkenning inhoudelijk te agenderen.

Net voor de waterschapsverkiezing is het 'Vorbereidingsdocument begroting 2020' aan alle fracties toegezonden. Daarin wordt aangegeven dat er een behoorlijke stijging is als gevolg van de activiteiten ter ondersteuning van het ambitietraject, gecombineerd met zaken als organisatieontwikkeling, asset management, Omgevingswet, informatisering, integrale dienstverlening en gegevensbescherming. De kosten van de programma's zelf laten een lichte stijging zien. Voor 2020 betekent dit een stijging van bijna 11%, die in de daaropvolgende jaren afneemt naar ca. 4% in 2024. Ten aanzien van de financiën bleken de partijen van mening zijn, dat de financiën een gevolg zijn van de keuzen op de inhoudelijke onderwerpen. Als een stijging van de lasten goed uitlegbaar is, heeft elke partij aangegeven, dat men bereid is om dit te verdedigen naar de achterban.



Figuur 5: Voldoende zoet water via Compenserende Maatregelen Kierbesluit (CMK)



Figuur 6: Elektrische auto's

4 HET HUIS OP ORDE

De eerste hoofdlijn voor het nieuwe bestuur (college en VV) is het 'huis op orde' te brengen. Bij de uitvoering van de kerntaken vormen de RKC-rapporten en de rapporten van IV-Infra en BMC de basis voor de maatregelen op het gebied van veiligheid en onderhoud, die met een grote urgentie uitgevoerd moeten worden. Om dit goed te (be)sturen wordt de hoofdlijn 'het huis op orde' door alle partijen herkend en erkend.

Op basis van de gesprekken is de 'wat'-vraag wat verder uiteengerafeld in:

Het huis moet op orde gebracht en gehouden worden.

Daarbij dient direct aandacht besteed te worden aan de veiligheid, die op orde moet komen en blijven.

Daarnaast moet het achterstallig onderhoud worden ingelopen en moet het reguliere onderhoud op orde blijven volgens een realistische planning.

Hieruit valt op te maken, dat met de (wettelijke) veiligheidseisen niet gemarchandeerd wordt. Als dit in het geding is, moet dit direct aangepakt worden.

Daarnaast is een breed draagvlak om de omvang van het achterstallig onderhoud te bepalen en duidelijk in beeld te brengen, zodat de aanpak daarvan via een realistische planning gestuurd kan worden. Als de achterstand is ingelopen, moet het ook duidelijk zijn op welke wijze het onderhoud op orde gehouden wordt.

Om als VV de vinger aan de pols te houden moet de omvang en het tijdpad ook bestuurlijk vastgesteld worden. Daar hoeft dit verkenningproces echter niet op te wachten. Het is aan het nieuwe college om het op te pakken en op een transparante wijze met de VV te delen.



Figuur 7: RWZI Hoogvliet



Figuur 8: Baggeren Numansdorp

5 SAMENWERKING

De tweede hoofdlijn valt onder de term 'samenwerking'. Door alle fracties is onderkend, dat het waterschap vaak pas als laatste door onze partners betrokken wordt bij ontwikkelingen. Maar in de gesprekken zijn ook voorbeelden genoemd over een betere samenwerking en contacten tussen VV-leden en college-leden.

Derhalve is de hoofdlijn als volgt geformuleerd:

Er moet meer op samenwerking worden ingezet. Daarbij worden de volgende drie aspecten onderscheiden:

- *De samenwerking tussen college en VV;*
- *Tussen bestuur en organisatie;*
- *Tussen het waterschap en de omgeving (gemeenten, bedrijven, agrariërs, burgers, andere waterschappen, etc.);*

Deze hoofdlijn beperkt zich niet alleen tot het stellen 'wij willen samenwerken'. Het moet vooral blijken uit een meer open en transparante houding en een inzet gericht op het gezamenlijk bereiken van doelen, samen met de verschillende doelgroepen. De open en transparante gesprekken in de verkenningsfase vormen daarbij een goed begin voor een betere samenwerking tussen college en VV.

Ook in de interactie tussen bestuur (VV en college) en de ambtelijke organisatie kan en moet veel meer gezamenlijk worden opgetrokken om de doelen te kunnen definiëren en te halen (zie ook het volgende punt). Daarbij dienen duidelijke kaders interactief vastgesteld te worden (zoals bij het ambitietraject en de Wateragenda 2.0).

Ook naast de Omgevingswet wordt samenwerking met gemeenten en andere partijen steeds belangrijker. De vele interacties vragen om -als waterschap- meer pro-actief of zelfs initiërend op te treden. Dat vereist ook een ander houding en gedrag en de inzet van mensen en middelen. Door samen te werken met verschillende doelgroepen wordt meer mogelijk, ondanks dat er aan de voorkant minder zekerheden zijn.



Figuur 9: Betrokkenheid waterschap bij nieuwe ontwikkelingen



Figuur 10: Brede samenwerking

6 ORGANISATIE ONTWIKKELING

Een derde hoofdlijn wordt gevormd door de ontwikkeling van de organisatie. In de afgelopen jaren is de hiërarchische sturing aangevuld met een projectsturing volgens het PRINCE-2, een sturing conform de principes van het asset management en ten slotte een programmasturing vanuit het ambitie-traject. Dit levert meerdere sturingslijnen op vanuit de bestuurlijke kaders naar de organisatie. In de besprekingen met de fracties zijn de bestuurlijke kaders voor de verdere ontwikkeling van de organisatie als hoofdlijn benoemd.

Deze hoofdlijn is als volgt ingevuld:

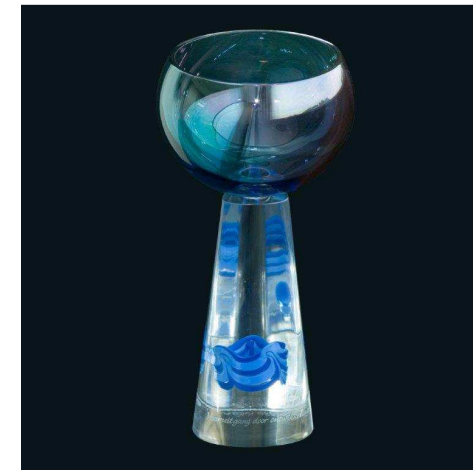
*De organisatie-ontwikkeling moet verder ter hand genomen worden.
Daarbij dienen er duidelijke sturingslijnen vanuit het bestuur te zijn.
De verantwoordelijkheden en het eigenaarschap van de verschillende projecten, assets, programma's moeten eenduidig belegd zijn.
De organisatie moet de ruimte krijgen voor initiatieven ten aanzien van samenwerking (zie hoofdstuk 5), innovatie en het nemen van verantwoordelijkheid.
Als daarbij een fout gemaakt wordt, moet dit in een open houding worden opgelost, zodat er van kan worden geleerd.*

Het realiseren van de bestuurlijke doelen betekent niet alleen een aanpassing van de organisatiestructuur maar ook van de cultuur. Dit is een geleidelijk traject, waarin de gewenste ontwikkelingen stapsgewijs doorgezet moeten worden. Daarbij hoort een consistente sturing vanuit het bestuur (college en VV) met duidelijke verantwoordelijkheden en consistente bevoegdheden.

Daarbij is door verschillende partijen ook gesteld dat er sprake is van goed werkgeverschap, waarin een duidelijke relatie wordt gelegd tussen de bestuurlijke kaders en de invulling van de organisatie om medewerkers te 'boeien en binden'.



Figuur 11: Organisatie ontwikkeling



Figuur 12: Helder als glas

7 ONDERWERPEN WAAROVER (NOG) GEEN OVEREENSTEMMING IS

Alle fracties zijn het eens met de doelen (het 'wat') in de eerder genoemde hoofdlijnen. Er leven nog wel verschillende gedachten over 'hoe' deze doelen bereikt kunnen/moeten worden.

Een verschil van mening is echter niet erg. Binnen een goed functionerend en elkaar respecterend bestuur zijn er verschillende mogelijkheden om hiermee het debat aan te kunnen gaan.

In de verkenningsfase is aan de hand van drie voorbeelden getracht om duidelijk te maken, dat dit de collegevorming niet hoeft te hinderen. In een nieuwe bestuurlijke cultuur kunnen tegenstellingen over specifieke onderwerpen op de volgende wijze overbrugd worden:

- 1) Als een vrije kwestie (agree to disagree), waarbij de minderheid zich gerespecteerd voelt en accepteert dat de meerderheid beslist.
Als voorbeeld kan het kwijtscheldingsbeleid¹ genoemd worden. Op basis van heldere argumenten kan men van mening zijn dat het beleid gehandhaafd of aangepast moet worden. De meerderheid bepaalt uiteindelijk.
- 2) Nader onderzoek: Als een beslissing onvoldoende vanuit feiten ondersteund wordt, worden meningen steeds belangrijker. Dan kan als tussenstap nodig zijn dat het bestuur vraagt nadere feiten te verzamelen om een beter gefundeerde beslissing te nemen. Hoewel dit een vertraging in tijd betekent, kan de winst in draagvlak veel groter zijn. (Als voorbeeld kan de wegentransitie¹ genoemd worden.)
- 3) Integreren van verschillende beleidsdoelen: In plaats van tegenover elkaar plaatsen van verschillende beleidsdoelen (of-of situatie), kunnen ze ook geïntegreerd worden (en-en situatie). Daarbij kan het soms nodig zijn om via een Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) te zoeken naar een bestuurlijk geaccepteerd optimum. Als voorbeeld hierbij is het groenbeleid¹ genoemd. Hoe smal of breed deze taak moet worden ingevuld is afhankelijk van de bestuurlijke analyse van de maatschappelijke kosten en de maatschappelijke baten.



Figuur 13: vrije kwestie



Figuur 14: integreren doelen in bloemrijke dijk

¹ De genoemde voorbeelden zijn ter illustratie opgenomen. De verkenningsfase is niet bedoeld om concrete besluiten hierover vast te leggen in een coalitie- of college-akkoord.

8 BESTUURLIJKE Vernieuwing

Uit de verkenningsfase bleek ook duidelijk, dat er overeenstemming was over de noodzaak om bestuurlijk anders te opereren. Zoals al gesteld: 'niemand aan de kant laten staan'. Dit punt dient een speerpunt van zowel de VV zelf te zijn als van het nieuwe college.

Daarbij is een breed draagvlak om specifiek aandacht te geven aan de kwaliteit van het collectief in het nieuwe college. Het dient een hecht team te zijn, waarbij de individuele kwaliteiten wel herkenbaar zijn. Het gezamenlijk college is de drager van de bestuurlijke vernieuwing, waarbij de continuïteit wel geborgd is.

De bestuurlijke vernieuwing is ook van belang bij de verdeling en de invulling van de verschillende portefeuilles. Dit vormt een specifiek aandachtspunt bij de start van het nieuwe college. Maar ook tijdens de komende bestuursperiode zal blijvend geïnvesteerd worden in het ontwikkelen van een heldere en transparante bestuurscultuur, waarbij de kaderstellende en controlerende rol bij de VV ligt

In de gesprekken met de alle fracties zijn enkele aandachtspunten genoemd voor het aantal heemraden en de criteria en competenties voor de selectie. Op basis van de geschatte tijdsinspanning en de nieuwe speerpunten lijkt een keuze voor 5 (en mogelijk 4) heemraden het meest voor de hand te liggen. Bij de selectie zijn niet alleen kennis en (bestuurlijk) ervaring van belang, maar ook persoonlijke competenties, draagvlak en vooral de team-kwaliteiten. Een aanzet voor een profiel is als bijlage gegeven.



Figuur 15: bestuurlijke vernieuwing



Figuur 16: De nieuw beëdigde VV op 28 maart 2019

9 VERVOLGPROCES

De eerste bespreking van deze Nota op Hoofdpijnen heeft plaatsgevonden in een gezamenlijk overleg met alle fracties op 28 maart. Daarbij bleek draagvlak voor de insteek. De hoofdpijnen (het 'wat') werden breed onderschreven, maar op sommige details werden nog een aanpassing of aanvulling gevraagd. Tijdens de daaropvolgende VV is de gelegenheid gecreëerd om verdiepende vragen te stellen. Zowel de aanpassingen als de verdiepende vragen zijn door de verkenner meegenomen in het eindrapport over de verkenningfase.

Parallel aan deze afronding is in de VV gevraagd om voortvarend verder te gaan met de collegevorming. Zoals voor de hand ligt is de grootste partij gevraagd het voortouw te nemen. Op basis van de aangepaste Nota op Hoofdpijnen wordt er een nieuw college van Dijkgraaf en Heemraden geformeerd, dat als een hecht team kan rekenen op een stabiele meerderheid in de VV.

De heemraden kunnen in een extra VV gekozen/benoemd worden, waarna ze direct aan de slag gaan met het verder uitwerken en concretiseren van de eerder genoemde hoofdpijnen. Daartoe zal eerst een college-programma en vervolgens een meerjarig VV-breed uitvoeringsprogramma worden opgesteld.

Het is de intentie om de Nota op Hoofdpijnen nog vóór de zomer uit te werken in het VV-uitvoeringsprogramma. Daardoor kunnen de conclusies meegenomen worden in het opstellen van de definitieve Programmabegroting 2020-2024. Periodiek kan de voortgang geëvalueerd worden aan de nu voorliggende Hoofdpijnen.



Figuur 17: Besturen

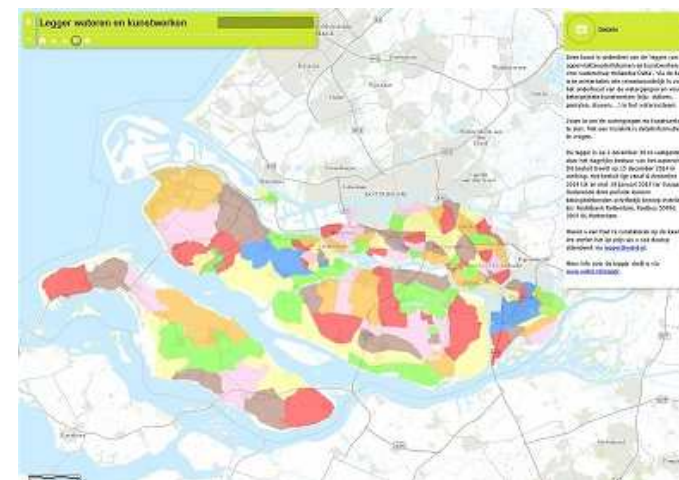


Figuur 18: Stap voor stap

10 ENKELE APARTE ONDERWERPEN

Tijdens de verkennende besprekingen zijn verschillende onderwerpen aan de orde gekomen, die niet direct betrekking hebben op de eerder genoemde hoofdlijnen, maar waarvan het wel goed is om ze in deze Nota kort vast te leggen.

- Er is geen aparte financiële paragraaf in deze hoofdlijn, omdat de huidige program-mabegroting als uitgangspunt geldt. De financiële effecten van bestuurlijke keuzen over de inhoudelijke onderwerpen moeten transparant en helder uitgelegd kunnen worden. Elke partij heeft aangegeven, dat zij een stijging van de lasten wil verdedigen naar de achterban als het goed uitlegbaar is.
- Het elkaar respecteren betekent ook, dat er respect is voor de zondagsrust. Maar daarbij is er ook respect, dat noodzakelijke activiteiten toch op zondag uitgevoerd worden.
- Filosoferend over het nieuwe college zijn er enkele gedachten geuit over:
 - wellicht wekelijks vergaderen;
 - gebieds-heemraden;
 - lerend vermogen op basis van periodieke evaluaties;
- Er is gevraagd naar de mogelijkheid voor een externe heemraad bij een fractie met één lid.
- Ter ondersteuning van de VV is door meerdere partijen gesproken over het instellen van een 'agenda-commissie', die de agenda's van commissies en VV in samen-spraak met het college opstelt.



Figuur 19: Het beheergebied kent verschillende kleuren



Figuur 20: waterschap Hollandse Delta

11 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Er is brede waardering voor de wijze waarop de verkenning is ingericht. Met name de doelstelling om niemand aan de kant te laten staan wordt unaniem onderschreven.

De uitvoering van de kerntaken en de besluiten rond de ambities zijn als uitgangspunt voor deze verkenning gehanteerd. Geen enkele partij heeft het 'wat' van deze uitgangspunten ter discussie gesteld. Wel zijn er vragen gesteld over 'hoe' de diverse doelen en ambities gerealiseerd worden. De verkenningsfase heeft vooralsnog geen duidelijke standpunten hierover opgeleverd. Via een open bestuurlijk proces zal dit in de komende tijd verder worden ingevuld.

Naast de uitvoering van de kerntaken en de verdere invulling van de ambities worden als hoofdlijnen aangegeven:

- a) Het huis dient op orde gebracht te worden;
- b) De samenwerking, zowel intern-bestuurlijk als extern met de omgeving, moet verbeterd worden;
- c) Heldere sturingslijnen vanuit het bestuur versterkt de organisatie-ontwikkeling;
- d) De bestuurlijke vernieuwing wordt doorgezet.

Ten aanzien van de bestuurlijke vernieuwing bestaat er breed draagvlak om de Nota op Hoofdlijnen te vertalen in een college-programma en een meerjarig, VV-breed uitvoeringsprogramma, dat als kader voor de Programmabegroting 2020-2024 wordt gebruikt.

Om dit te kunnen uitvoeren hechten de partijen aan de kwaliteit van het nieuwe college als collectief. Het dient een hecht team te zijn, waarbij de individuele kwaliteiten herkenbaar zijn en er voldoende bestuurlijke draagvlak is.



Figuur 21: Extra water in de zomer



Figuur 22: Veilige wegen, ook in de winter

Bijlage 1: Aanzet voor een profiel van de heemraad

Voor de verkennende besprekingen is getracht om enig inzicht te geven in de tijdsbesteding van een heemraad. Op basis van het huidige college is daarbij de volgende indeling gemaakt.

Omschrijving		Aantal uur per week (gem.)
1.	Als lid van het college	
	- vergaderingen	2 – 4
	- contacten met de VV	1 – 2
	- contacten met de omgeving	2 – 4
2.	Portefeuillehouder voor een programma	
	- contacten met de organisatie	4 – 12
	- contacten met de omgeving (gemeenten, bedrijven, etc.)	2 – 12
	- specifieke dossiers c.q. knelpunten	0 – 20
3.	Vertegenwoordiging van het waterschap in overleggen	
	- Unie, VZHW, andere waterschappen	2 – 8
	- Gemeenten, provincie, bestuurlijke tafels	2 – 8
	- Gemeenschappelijke regelingen	1 – 4
4.	Ambitietraject	
	- Trekker c.q. duolid	4 – 12
	- Samenhang tussen verschillende ambities	1 – 2
5.	Overige zaken	
	- aanvullende portefeuilles (vergunningverlening, handhaving, digitalisering, personeelszaken, ...)	2 – 4
Totaal per heemraad		30 – 50

Tijdens de verkennende besprekingen is een aanzet gegeven voor de criteria en competenties van het nieuwe college, dat als een team moet samenwerken. Daarbij zijn de volgende zaken genoemd:

Criteria

- Bestuurlijke ervaring
- Technische kennis
- Bestuurlijke competenties
- Teamkwaliteiten

Als bestuurlijke competenties zijn daarbij genoemd

- Analytisch vermogen: het overzien van ontwikkelingen en vertalen naar de bestuurlijk relevante zaken. De kunst van het stellen van 'slimme vragen'.
- Oordeelsvorming: op basis van verschillende (soorten van) informatie komen tot een oordeel met de daarbij horende consequenties op korte en lange termijn.
- Overtuigingskracht: op basis van expertise en inhoudelijke argumenten anderen weten te overtuigen
- Inlevingsvermogen: in kunnen spelen op (veranderende) gevoelens en omstandigheden
- Onderhandelen: vanuit verschillende posities komen tot een aanvaardbaar standpunt
- Politieke sensitiviteit: alert zijn op de politieke verhoudingen en in staat om hier flexibel op in te spelen.
- Netwerker: optimaal functionerend in verschillende omstandigheden.
- Vertrouwen

Teamkwaliteiten

- Samenwerken: synergie creëren
- Resultaatgerichtheid: sturen op het bereiken van de resultaten
- Doelgerichtheid: het doel centraal stellen, maar flexibel zijn in de weg daar naar toe.
- Onderling vertrouwen: het probleem van één is het probleem van het collectief
- Lerend vermogen: omgaan met kritiek en daar positief mee omgaan