

Samenwerking tussen het Waterschap Zuiderzeeland en gebiedspartners

Vooronderzoek



Colofon



Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Rekenkamercommissie Zuiderzeeland

Waterschap Zuiderzeeland wil als organisatie continu verbeteren en leren van het gevoerde beleid en opgedane ervaringen. De Rekenkamercommissie is een instrument van de Algemene Vergadering van Waterschap Zuiderzeeland om dit te bevorderen.

De Rekenkamercommissie bestaat uit de volgende leden:

- Martha Buitenkamp (voorzitter)
- Erik van Lith (plaatsvervangend voorzitter en begeleider van dit onderzoek namens de rekenkamercommissie)
- B. van de Putte
- René van de Geijn
- Anne Kolmer

De ambtelijke ondersteuning is in handen van Jaap van As, beleidsadviseur.

Meer informatie: https://www.zuiderzeeland.nl/over_ons/bestuur-o/rekenkamercommissie-o/

Het onderzoek is uitgevoerd door Partners+Pröpper

Het onderzoeksteam bestaat uit dr. Igno Pröpper, drs. Bart Litjens met medewerking van Krist Dekkers. Meer informatie: www.partnersenpropper.nl

Vught, 21 september 2018

Inhoudsopgave

0	Kern.....	1
0.1	Introductie.....	1
0.2	Conclusies	2
0.3	Suggesties voor vervolgonderzoek	6
1	Visie op samenwerking van Waterschap Zuiderzeeland	7
1.1	Maatschappelijke opgaven.....	8
1.2	Gewenste werkwijze	8
2	Overzicht en typering van samenwerking	10
3	Kwaliteit van samenwerking	16
4	Aandachtspunten voor vervolgonderzoek	21
Bijlage 1: inventarisatie samenwerking		23
Bijlage 2: digitale enquête – algemeen beeld		28
Bijlage 3: digitale enquête – inzoomen op een aantal samenwerkingen		35
Bijlage 4: gesprekspartners		52

o.1 Introductie

De rekenkamercommissie heeft een vooronderzoek laten doen naar de samenwerking van het Waterschap Zuiderzeeland met gebiedspartners rond allerlei gebiedsopgaven. Het vooronderzoek is gericht op het verkennen van de huidige situatie. Het onderzoek moet voldoende informatie opleveren aan de Algemene Vergadering om een goede afweging te kunnen maken over een eventueel verdiepend vervolgonderzoek.

Het onderzoek biedt overzicht over de samenwerking van Waterschap Zuiderzeeland met andere partijen, in het bijzonder gemeenten, de provincie en Rijkswaterstaat.

Hoofdvragen

De hoofdvragen zijn als volgt geformuleerd:

- Op welke gebieden en met wie werkt het Waterschap Zuiderzeeland samen en in het bijzonder, hoe ziet de samenwerking eruit met de zes gemeenten, de provincie en Rijkswaterstaat?
- Wat zijn interessante onderzoekssporen die ook relevant zijn voor de Algemene Vergadering en voor het verder versterken van de samenwerking?

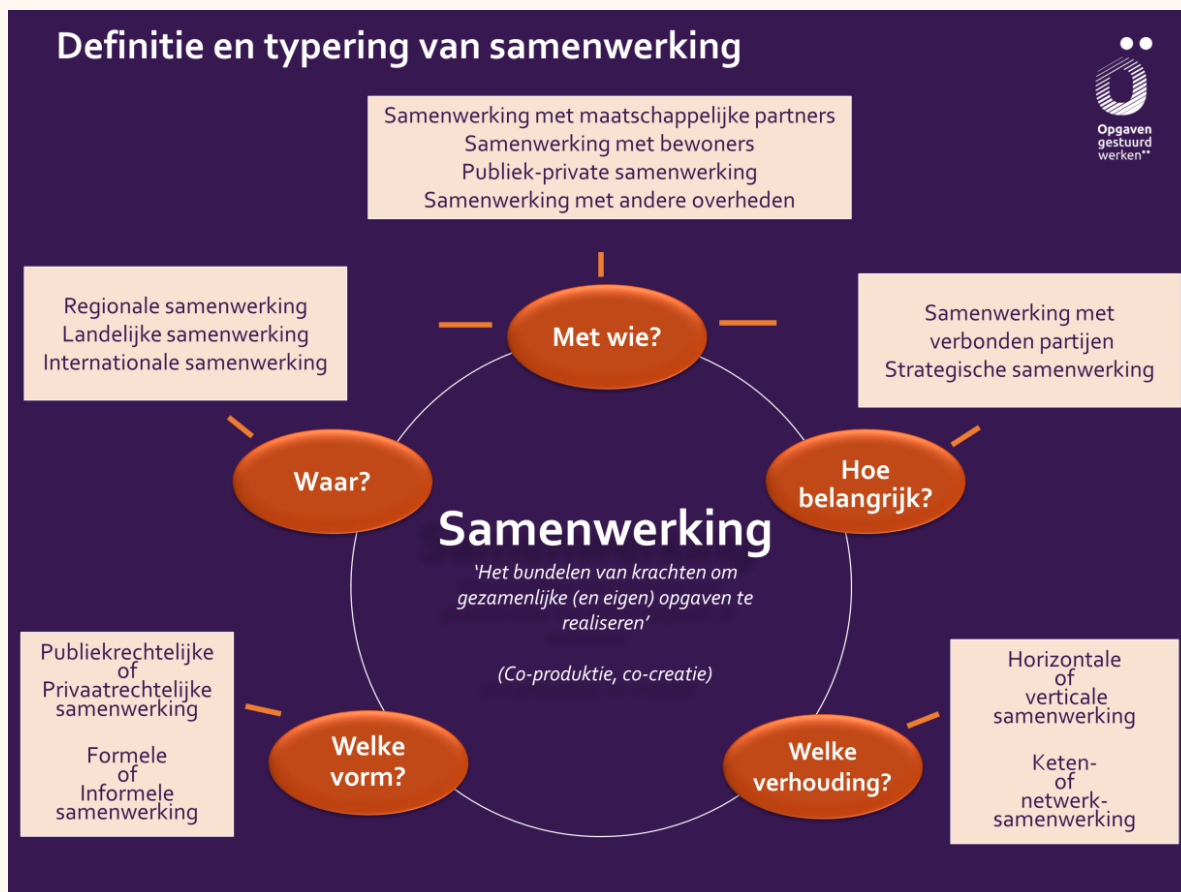
Onderzoeksvragen

Tijdens het vooronderzoek stonden vijf onderzoeksvragen centraal:

- 1 In welke mate vindt samenwerking plaats vanuit een strategische visie en waaruit blijkt dit in de praktijk?
- 2 Rond welke onderwerpen en opgaven werkt het waterschap samen met welke partijen en in het bijzonder met gemeenten, provincie en Rijkswaterstaat?
- 3 Hoe kunnen we samenwerking globaal typeren, denk aan de opgave/ doelen, motieven, aard, de vorm, belangrijkheid, resultaten?
- 4 Hoe verloopt de samenwerking op dit moment en wat zijn volgens betrokkenen vanuit het waterschap en de samenwerkingspartners belangrijke aandachts- en ontwikkelpunten?
- 5 Wat zijn aandachtspunten om een eventueel vervolgonderzoek naar samenwerking goed te kunnen richten?

Samenwerking – waar hebben we het over?

Samenwerking kan allerlei vormen aannemen, maar gaat altijd over het bundelen van krachten om eigen (en gezamenlijke) opgaven te realiseren. Samenwerking is ook te zien als co-creatie of coproductie (zie figuur o.1).



Figuur 0.1: definitie en typering van samenwerking.

In dit onderzoek is de focus vooral gericht op samenwerking met de medeoverheden, de zogenoemde gebiedspartners. Het gaat om zes gemeenten in het gebied van het Waterschap Zuiderzeeland, de provincie Flevoland en Rijkswaterstaat.

0.2 Conclusies

Visie op samenwerking van Waterschap Zuiderzeeland

- 1 Waterschap Zuiderzeeland stelt in 2012 de Samenwerkingsvisie vast. Hierin onderkent het waterschap dat in de toekomst sprake is van een grotere en zwaardere maatschappelijke opgave ten aanzien van de kerntaken. Dit stelt eisen aan samenwerking:
 - > Mede als gevolg van klimaatverandering is een grotere inspanning nodig ten behoeve van waterveiligheid, voldoende water en schoon water. De oplossingen moeten duurzaam zijn.
 - > Het samenspel met andere functies wordt belangrijker – door grotere gebiedsgerichte verwevenheid van functies en doordat samenleving en politiek hieraan hoge(re) ambities stellen.

Een belangrijk richtpunt en bestaansvoorwaarde is tevens dat het waterschap voldoende bekend is bij bewoners, bedrijven en andere overheden (bestuurders, volksvertegenwoordigers en ambtenaren) én zich op een goede manier kan profileren – in het bijzonder op basis van de waardering van de meerwaarde van het waterschap.

- 2 In de Samenwerkingsstrategie zijn eisen geformuleerd aan de gewenste werkwijze en professionalisering, onder meer:

- > Flexibele samenwerking in wisselende coalities ('meervoudig samenwerken').
 - > Duurzame samenwerking op basis van vertrouwen.
 - > Bestuurders treden breed in verbinding met andere overheden en maatschappelijke partners – naast de eigen achterban, ook met diegenen die relevant zijn voor de opgaven van het waterschap.
 - > Interactie met maatschappelijke partners, deskundigen en andere overheden. Interactie op locatie en interactie binnen de eigen locatie.
 - > Samenwerking aan gezamenlijke opgaven met andere overheden en partners, waarbij alle partners een aandeel nemen in realisatie.
 - > Vanuit overzicht prioriteiten kunnen stellen op grond van een goede inschatting van de realiseerbaarheid van opgaven.
 - > Integrale en gebiedsgerichte aanpak. Integraal werken vraagt het bundelen van expertise, disciplines en van middelen
- 3 Belangrijke motieven in de Samenwerkingsstrategie voor samenwerking zijn:
- a **Vergroten van het ambitieniveau:** grotere toegevoegde waarde van het waterschap voor realiseren van regionale wateropgaven. Realiseren van een hogere kwaliteit door het delen of combineren van kennis.
 - b **Efficiënter werken en doelmatigheid:** realiseren van schaalvoordelen en spreiden van risico's voor kritische bedrijfsfuncties zoals ICT, belastingen en laboratoria.
 - c **Realiseren organisatorische voordelen:** professionaliseren en versterken van de organisatorische basis op functies, processen en competenties. Verminderen van kwetsbaarheid.

Overzicht en typering van samenwerking

- 4 Een concreet resultaat van dit vooronderzoek is een inventarisatie die zicht geeft op 115 samenwerkingen van het waterschap. Overzicht van samenwerking wordt niet op één plaats binnen het waterschap bij gehouden.
- 5 De samenwerking richt zich op een breed aantal onderwerpen. Deze beslaan een belangrijk deel van de waterschapsopgaven.
- 6 Sleutelpersonen hebben geen eenduidig beeld van de vormgeving van samenwerking. Antwoorden lopen voor specifieke samenwerkingen sterk uiteen of sleutelpersonen antwoorden 'weet niet'. Een verklaring kan zijn dat de formele vormgeving voor de sleutelpersonen niet belangrijk is om feitelijk tot samenwerking te komen. Ofwel, de inhoud is leidend in plaats van de structuur.
- 7 De aard van samenwerking is vooral 'netwerk- of platformfunctie', 'beleidsafstemming', 'delen van hulpbronnen' en 'gezamenlijke uitvoering'. De netwerkfunctie van samenwerking drukt het belang uit voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling. Denk aan het uitwisselen van ideeën, zicht krijgen op actuele ontwikkelingen, elkaar (beter) leren kennen, verkennen van kansen en mogelijkheden.
- 8 Vergroten van het ambitieniveau is het belangrijkste motief voor samenwerking. Partijen werken samen om meer te realiseren of om een hogere kwaliteit realiseren. In de praktijk lukt het volgens de sleutelpersonen redelijk goed om aan dit motief te beantwoorden.

In de Samenwerkingsstrategie van waterschap Zuiderzeeland (2012) zijn in het bijzonder drie motieven voor samenwerking genoemd (zie ook conclusie 3). De drie motieven uit de Samenwerkingsstrategie zijn ook richtinggevend voor de feitelijke samenwerking (in de praktijk) volgens interne en externe sleutelpersonen:

1 Vergroten van het ambitieniveau.

- > Dit is een motief voor samenwerking volgens 79% van de sleutelpersonen.
- > Aan het motief is feitelijk voldaan volgens 57% van de sleutelpersonen.

2 Efficiënter werken en doelmatigheid.

- > Dit is een motief voor samenwerking volgens 59% van de sleutelpersonen.
- > Aan het motief is feitelijk voldaan volgens 43% van de sleutelpersonen.

3 Realiseren organisatorische voordelen.

- > Dit is een motief voor samenwerking volgens 44% van de sleutelpersonen.
- > Aan het motief is feitelijk voldaan volgens 41% van de sleutelpersonen.

- 9 Opgaven voor samenwerking zijn vooral beschreven in termen van uitvoeringsprestaties en in veel mindere mate als maatschappelijk effect, ofwel zichtbare of herkenbare gevolgen voor de samenleving. Als maatschappelijke effecten zijn benoemd blijft dit doorgaans algemeen of abstract.
- 10 Sleutelpersonen beoordelen de voortgang van samenwerking positief. De resultaten van samenwerking zijn echter niet goed in beeld. Ondanks de goede voortgang blijkt het voor sleutelpersonen lastig om concrete resultaten van samenwerking te benoemen.
- 11 Er bestaat momenteel geen systematisch zicht op de belangrijkheid van samenwerking en de vraag voor wie de samenwerking belangrijk is: Algemene Vergadering, Dagelijks Bestuur, of ambtelijke organisatie.

Kwaliteit van samenwerking

- 12 Over de hele linie zijn externe sleutelpersonen tevreden over de samenwerking met het waterschap (66%). Het waterschap biedt volgens externe sleutelpersonen veel meer stimulansen dan barrières voor samenwerking. Zo draagt het waterschap bij aan goede verhoudingen, toont commitment en komt afspraken na.
- 13 Ondanks het positieve beeld (zie conclusie 12) en de goede basis voor samenwerking, doen sleutelpersonen ook kritische observaties en wijzen zij op een aantal barrières. Zo ervaart een aantal sleutelpersonen vooral een reactieve houding of het naar zichzelf toe trekken van initiatieven. Interne sleutelpersonen onderkennen ook barrières, onder meer bij het organiseren van een helder mandaat voor samenwerking en het flexibel kunnen inzetten van middelen voor opgaven die in samenwerking worden opgepakt.
- 14 Een aantal kritische opmerkingen klinkt vaker. Zo ervaart een aantal sleutelpersonen (vooral bij gemeenten) in de praktijk twee verschillende gezichten van het waterschap:
 - > Het waterschap als constructieve organisatie die meedenkt, zaken mogelijk maakt en mee bouwt aan opgaven. Hier wordt vooral verwezen naar uitvoerders, procesmanagers en beleidsmakers.
 - > Het waterschap dat obstakels op werpt en vooral aangeeft dat zaken niet kunnen of mogen. Hier wordt vooral verwezen naar handhaving en vergunningverlening.

Wel is er over de hele linie begrip voor de handhavende taak van het waterschap en wordt het belang daarvan onderkend. Daarnaast zijn er ook externe sleutelpersonen die wel degelijk meedenkkracht ervaren, ook als het gaat om handhaving en vergunningverlening.

- 15 Bij een aantal gemeentelijke sleutelpersonen bestaan vraagtekens over de effectiviteit van schriftelijke bejegening als sprake is van toezicht en handhaving. Gemeenten zijn samenwerkingspartner van het waterschap en tevens onderwerp van handhaving.
 - > De bejegening in schriftelijke communicatie van handhavers sluit voor de sleutelpersonen vaak niet aan bij de samenwerking, zeker als geen sprake is van onwil en gemeenten zelf open zijn over gemaakte fouten. Een persoonlijke bandering en het aangaan van een gesprek werkt volgens deze sleutelpersonen dan beter.

0.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

Een doel van dit vooronderzoek is het verkrijgen van inzicht in interessante onderzoekssporen die aanleiding kunnen geven voor een vervolgonderzoek. We geven op basis van het vooronderzoek een aantal suggesties in overweging. De onderstaande vragen illustreren de mogelijke richting van een vervolgonderzoek.

- 1 Hoe is de Algemene Vergadering betrokken bij samenwerking?
- 2 Wat zijn de resultaten van samenwerking voor Waterschap Zuiderzeeland?
- 3 Wat zijn oorzaken van succesvolle en minder succesvolle samenwerking om kwaliteit van samenwerking preciezer te duiden?
- 4 In hoeverre staat de interne organisatie van het waterschap in dienst van externe samenwerking?
- 5 Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de kwaliteit en resultaten van samenwerking verder te verbeteren?

We stellen voor de aanpak van een eventueel vervolgonderzoek te richten op een aantal specifieke samenwerkingen (leerzame voorbeelden) om tot voldoende diepgang te komen. Het is van belang om bij de verdere opzet en aanpak van een vervolgonderzoek de Algemene Vergadering goed te betrekken.

1 Visie op samenwerking van Waterschap Zuiderzeeland

- 1 In welke mate vindt samenwerking plaats vanuit een strategische visie en waaruit blijkt dit in de praktijk?

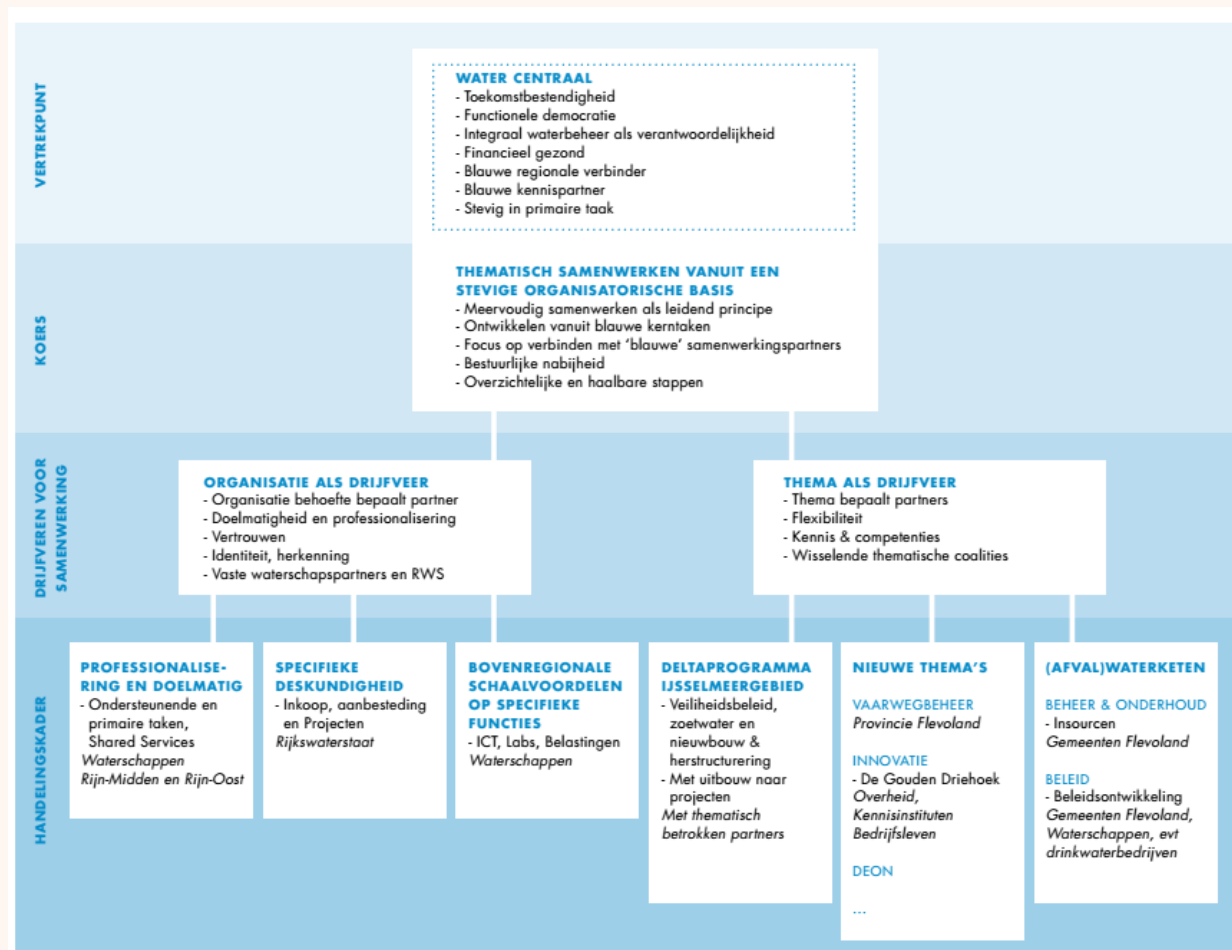
In mei 2012 stelt de Algemene Vergadering de Samenwerkingsstrategie vast, onder het motto: 'wie alles zelf wil doen, komt niet aan vernieuwing of verbetering toe'. Deze strategie biedt een kader voor het bestuur en de organisatie voor het organiseren van samenwerking met partners. Het waterschap zet in op:

- Flexibele samenwerking in wisselende coalities ('meervoudig samenwerken').
- Duurzame samenwerking en op basis van vertrouwen voor het realiseren van regionale opgaven.

Motieven voor samenwerking op basis van de Samenwerkingsstrategie van Waterschap Zuiderzeeland (2012)

- 1 **Vergroten van het ambitieniveau.** Grotere toegevoegde waarde van het waterschap voor realiseren van regionale wateropgaven. Realiseren van een hogere kwaliteit door het delen of combineren van kennis.
- 2 **Efficiënter werken en doelmatigheid.** Realiseren van schaalvoordelen en spreiden van risico's voor kritische bedrijfsfuncties zoals ICT, belastingen en laboratoria.
- 3 **Realiseren organisatorische voordelen.** Professionaliseren en versterken van de organisatorische basis op functies, processen en competenties. Verminderen van kwetsbaarheid.

Bron: Samenwerkingsstrategie, p. 8, 9, 11.



Figuur 1.1: Samenvatting van de samenwerkingsstrategie Waterschap Zuiderzeeland (2012).

1.1 Maatschappelijke opgaven

In de toekomst is sprake van een grotere en zwaardere maatschappelijke opgave ten aanzien van de kerntaken van het waterschap:

- Mede als gevolg van klimaatverandering – is een grotere inspanning nodig ten behoeve van waterveiligheid, voldoende water en schoon water.
- Oplossingen moeten duurzaam zijn.

“We investeren de komende jaren in de samenwerking rondom twee thema’s:

- de beleid- en ontwikkelopgave rondom het Deltaprogramma IJsselmeergebied, te weten de deelprogramma’s: Veiligheid, Zoet Water en Nieuwbouw en Herstructurering.

- de beleids- en beheeropgave in de (afval)waterketen.” (Samenwerkingsstrategie 2012).

“Voor de kortere termijn richt Zuiderzeeland zich op het continu verminderen van de milieubelasting (footprint), maar ook voor de langere termijn is duurzaamheid een aspect dat continu en integraal in alle facetten van ons werk aan bod komt” (Bestuursprogramma 2015 – 2019, p.4).

Het samenspel met andere functies wordt belangrijker – door grotere gebiedsgerichte verwevenheid van functies en doordat samenleving en politiek hieraan hoge(re) ambities stellen.

“Waterschap Zuiderzeeland houdt bij de uitvoering van de primaire waterstaatkundige taken ook rekening met de belangen op het gebied van ruimtelijke ordening en milieu, met onder andere de functies van wonen, werken, natuur, landbouw en recreatie en de mogelijke combinaties daarvan” (Bestuursprogramma 2015 – 2019, p.4).

Een belangrijk richtpunt en bestaansvoorwaarde is dat het waterschap voldoende bekend is bij bewoners, bedrijven en andere overheden (bestuurders, volksvertegenwoordigers en ambtenaren) én zich op een goede manier kan profileren – in het bijzonder op basis van de waardering van de meerwaarde van het waterschap.

“Zuiderzeeland is herkenbaar in de regio, maar wil ook groeien als netwerkspeler. De samenwerkingsstrategie dient een bijdrage te leveren aan het consolideren en versterken van de regionale verbondenheid. Hiermee kan Zuiderzeeland een invloedrijke netwerkspeler zijn voor het regionale belang.” (Samenwerkingsstrategie 2012).

“Wij verwachten richting 2045 beweging op diverse gebieden die om anders denken en handelen voor ons als waterschap vragen. Bijvoorbeeld als het gaat om verduurzaming van de landbouw in Flevoland in relatie tot waterbeheer, de veranderende burger en betrokkenheid, de vervangingsopgave van grote kunstwerken, de veranderende rol en positie van het waterschap in de maatschappij, de energietransitie, circulaire economie en ook het omgaan met demografische ontwikkelingen (krimp/groei) in ons verzorgingsgebied.

Naast relatief nieuwe gebieden hebben wij grote thema’s zoals klimaatverandering, bodemdaling, de waterkwaliteitsproblematiek en de waterneutrale stad in het vizier” (Mededeling Thematische Algemene Vergadering, 6 september 2016 over Visietraject Zuiderzeeland 2045).

1.2 Gewenste werkwijze

De maatschappelijke opgaven (zie 3.1) stellen eisen aan de gewenste werkwijze om de opgaven op een goede manier op te kunnen oppakken. Het gaat hier om de werkwijze van het gehele waterschapsbestuur: Algemene Vergadering, Dagelijks Bestuur en ambtelijke organisatie.

(1) Waterschap in verbinding met de samenleving

- > Bestuurders treden breed in verbinding met andere overheden en maatschappelijke partners – naast de eigen achterban, ook met diegenen die relevant zijn voor de opgaven van het waterschap.
- > Interactie met maatschappelijke partners, deskundigen en andere overheden. Interactie op locatie en interactie binnen de eigen locatie.

(2) Meer realiseren via coproductie met andere overheden en maatschappelijke partners

- > Samenwerking aan gezamenlijke opgaven met andere overheden en partners, waarbij alle partners een aandeel nemen in realisatie. Dit vraagt de vaardigheid en kennis om wateropgaven te kunnen verbinden met geheel andere opgaven en om synergiewinst voor alle partners te kunnen realiseren.
- > Vanuit overzicht prioriteiten kunnen stellen op grond van een goede inschatting van de realiseerbaarheid van opgaven. Wanneer realiseren we een 'vitale coalitie' en wanneer is er weinig vruchtbare samenwerking?
- > Integrale en gebiedsgerichte aanpak. Integraal werken vraagt het bundelen van expertise, disciplines en van middelen.

"De opgaven van het waterschap vragen om een integrale en een gebied specifieke benadering. Dit betekent een passende houding van het waterschap naar de omgeving. In plaats van het vooraf voorschrijven van gedetailleerde regelgeving, met als doel om de risico's zoveel mogelijk te voorkomen, kunnen ook andere keuzes worden gemaakt om gestelde doelen te behalen. Deze cultuuromslag vergt bestuurlijke moed en verandering in de organisatie." (Bestuursprogramma 2015-2019, p. 4)

Tijdens diverse interviews is door de medewerkers van het waterschap niet gerefereerd aan de samenwerkingsstrategie (2012). Een reden kan zijn dat de visie onvoldoende richting geeft aan de dagelijkse samenwerkingspraktijk.

2 Overzicht en typering van samenwerking

- 2 Rond welke onderwerpen en opgaven werkt het waterschap samen met welke partijen en in het bijzonder met gemeenten, provincie en Rijkswaterstaat?
- 3 Hoe kunnen we samenwerking globaal typeren, denk aan de opgave/ doelen, motieven, aard, de vorm, belangrijkheid, resultaten?

Omvang van samenwerking

Een concreet resultaat van dit vooronderzoek is een overzicht van 115 samenwerkingen tussen het waterschap en gebiedspartners. Het volledige overzicht is opgenomen in bijlage 1.

Bij aanvang van het onderzoek ontbrak een centraal overzicht. Dit wordt niet op één plaats bijgehouden. Op verzoek van de rekenkamercommissie organiseerde de ambtelijke organisatie een inventarisatie aan de hand van een format.

Op basis van de inventarisatie blijkt dat het waterschap vooral veel samenwerkt met provincie Flevoland (28 samenwerkingen) en gemeente Almere (20 samenwerkingen). Met Rijkswaterstaat deelt het Waterschap relatief weinig samenwerking (4 samenwerkingen).

Gebiedspartners (mede overheden)	Aantal samenwerkingen
Provincie Flevoland	28
Gemeente Almere	20
Gemeente Urk	14
Gemeente Lelystad	13
Gemeente Noordoostpolder	12
Gemeente Zeewolde	9
Gemeente Dronten	8
Rijkswaterstaat	4

Tabel 2.1: aantal samenwerkingen per gebiedspartners – uitgaande van de ambtelijke inventarisatie (zie bijlage 1).

Onderwerpen van samenwerking

De onderwerpen van samenwerking zijn zeer divers en beslaan een belangrijk deel van de waterschapsopgaven. Op basis van de inventarisatie in bijlage 1 komen we tot het volgende overzicht:

- Klimaatadaptatie.
- Duurzaamheid zoals hergebruik grondstoffen – zoals cellulose en natuurvriendelijke oevers.
- Energie, onder meer zon, warmte en waterkracht.
- Circulaire economie.
- Afvalwater en lozingen.
- Zuiveringsbeheer.
- Kwaliteit oppervlaktewater.
- Bemaling.
- Rioolbeheer.
- Waterconservatie.
- Natuurontwikkeling.
- Sanitatie.
- Invoering Omgevingswet.
- Veiligheid, incidenten, rampen, ongevallen.
- Bodemdaling.

- Bodemkwaliteit.
- Inspectie/ toezicht.
- Reconstructie en/ of aanleg van infrastructuur.
- Subsidieverwerving.
- Ontwikkelingssamenwerking (in Indonesië).
- Communicatie en bewustwording.

Vormgeving van samenwerking

Bij acht samenwerkingen is aan sleutelpersonen gevraagd naar de vormgeving (zie figuur 2.1.):

- Is sprake van formele of informele samenwerking?
- Gaat het om publiek- of privaatrechtelijke samenwerking?

Uit de antwoorden leiden we af dat sleutelpersonen geen eenduidig beeld hebben van de vormgeving van samenwerking. Antwoorden lopen voor specifieke samenwerkingen sterk uiteen of sleutelpersonen antwoorden 'weet niet'. Een verklaring kan zijn dat de formele vormgeving voor de sleutelpersonen niet belangrijk is om feitelijk tot samenwerking te komen, ofwel de inhoud staat voorop in plaats van de structuur.

	Publiekrechtelijk	Privaatrechtelijk
Formeel	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeenschappelijk openbaar lichaam • Gemeenschappelijk orgaan • Centrumgemeenteconstructie • Bedrijfsvoeringsorganisatie • Regeling zonder meer <i>(bijv. een bestuursakkoord)</i> • Samenwerking via subsidierelatie <ul style="list-style-type: none"> • met afdwingbaar resultaat • Samenwerking via subsidierelatie <ul style="list-style-type: none"> • zonder afdwingbaar resultaat • Anders..... 	<ul style="list-style-type: none"> • Naamloze Vennootschap • Besloten Vennootschap • Vennootschap onder firma • Commanditaire vennootschap • Stichting • Vereniging • Coöperatie • Onderlinge waarborgmaatschappij • Contract <i>(contract voor bijv. werken, levering of dienstverlening, een bevoegdheden- of beleidsovereenkomst)</i> • Anders.....
Informeel	<ul style="list-style-type: none"> • Informeel bestuurlijk overleg • Informeel ambtelijk overleg • Anders..... 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenant, pact (publiek-privaat) • Informeel overleg <i>(bijv. buurtoverleg / wijkoverleg / ondernemersoverleg)</i> • Anders.....

Figuur 2.1: mogelijke vormgeving van samenwerking.

Aard van de samenwerking

Voor een selectie van acht concrete samenwerkingen is betrokken sleutelpersonen via de enquête gevraagd inzicht te geven in de aard van de samenwerking (tabel 2.2).

De aard van samenwerking is vooral een netwerk- of platformfunctie (6 maal), beleidsafstemming (4 maal), delen van hulpbronnen (4 maal) en gezamenlijke uitvoering (3 maal).

De inventarisatie van samenwerking in bijlage 1 geeft deels inzicht in de overige samenwerking. Hier gaat het ook vaak om een netwerk- en platformfunctie zoals voor overleg en kennisdeling. Bij de doelen en opgaven wordt ook vaak verwezen naar beleidsafstemming en gezamenlijke uitvoering.

Samenwerking	Aard van de samenwerking
Samenwerkingsverband Afvalwater Flevoland	<ul style="list-style-type: none"> • Netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling • Beleidsafstemming • Gezamenlijke uitvoering
Afvalwater Flevoland werkgroep operationeel beheer	<ul style="list-style-type: none"> • Netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling • Delen van hulpbronnen
Afleiden doelen overige wateren	<ul style="list-style-type: none"> • Beleidsafstemming • Netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling
Actueel modelinstrumentarium voor de Zuiderzee Regio (Azure)	<ul style="list-style-type: none"> • Delen van hulpbronnen
Beheer en onderhoud stedelijk gebied	<ul style="list-style-type: none"> • Netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling • Beleidsafstemming • Gezamenlijke uitvoering
Operationele samenwerking afvalwater	<ul style="list-style-type: none"> • Netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling • Delen van hulpbronnen
Sanitatie vliegveld Lelystad	<ul style="list-style-type: none"> • Netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling • Beleidsafstemming • Gezamenlijke uitvoering • Delen hulpbronnen

Tabel 2.2: Aard van de samenwerking bij zeven samenwerkingen (bron: enquête).

NB: over de achtste samenwerking is te weinig data ontvangen.

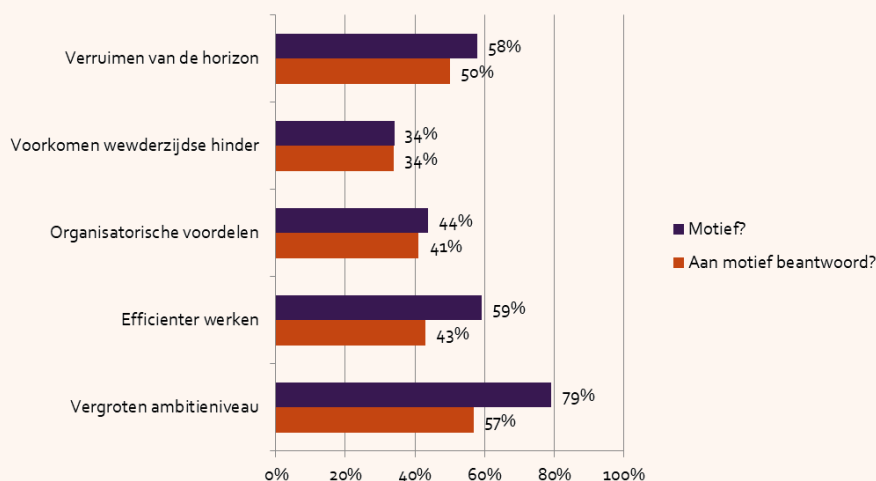
Toelichting: aard van de samenwerking

Beleidsafstemming	Bij beleidsafstemming gaat het om het maken van afspraken om beleid beter op elkaar te laten aansluiten, voor gezamenlijk beleid dan wel 'beleidsharmonisatie'. Ook kan het gaan om het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie of een strategie.
Gezamenlijke beleidsuitvoering	Bij gezamenlijke uitvoering gaat het realiseren van een uitvoeringsorganisatie voor het uitvoeren van het beleid. Dit hoeft niet per se gepaard gaat met gemeenschappelijk beleid – er is voor de partners maatwerk mogelijk wat ze kunnen afnemen. Partijen kunnen er ook voor kiezen het beleid gelijk te trekken. Er is dan ook sprake van 'beleidsafstemming' naast gemeenschappelijke uitvoering.
Delen van hulpbronnen	Bij het delen van hulpbronnen gaat het om samenwerking tussen partijen waarbij zij met behoud van een zelfstandige (politiek-bestuurlijke) organisatie hulpbronnen delen of organiseren. Deze hulpbronnen kunnen facilitaire zaken zijn en betrekking hebben op de zogenaamde PIOFACH taken (Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting). De hulpbronnen kunnen ook gaan om de deskundigheid en de inzet van beleidsmedewerkers. Ook het delen van hulpmiddelen en materiaal is een vorm van delen van hulpbronnen. Het kan een beperkte vorm van samenwerking zijn, bijvoorbeeld een gezamenlijke salarisadministratie. Maar ook een vergaande vorm van samenwerking, bijvoorbeeld één gezamenlijke ambtelijke organisatie. Bij het 'delen van beleidsmedewerkers' kan het bijvoorbeeld gaan om het gezamenlijk doorgronden van nieuwe wet- en regelgeving of het formuleren van beleidsalternatieven.
Netwerk of platform	Bij een netwerk of platform gaat het vooral om ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling. Denk aan het uitwisselen van ideeën, zicht krijgen op actuele ontwikkelingen, elkaar (beter) leren kennen, verkennen van kansen en mogelijkheden.

Motieven voor samenwerking

De motieven voor samenwerking drukken uit wat samenwerking moet brengen in vergelijking met de situatie of keuze dat het waterschap zelfstandig zaken oppakt:

- **Vergroten van het ambitieniveau** is het belangrijkste motief voor samenwerking (79%). Partijen werken samen om meer te realiseren of om een hogere kwaliteit realiseren. In de praktijk lukt het volgens de sleutelpersonen redelijk goed om aan dit motief te beantwoorden (57%).
- **Efficiënter werken** is ook een belangrijk motief voor samenwerking (59%). Het gaat hier om het behalen van bedrijfseconomische schaalvoordelen, het voorkomen van dubbelwerk of spreiding van risico's. Minder dan de helft van de sleutelpersonen (43%) ervaart dat samenwerking hieraan beantwoordt.
- **Verruimen van de horizon** is een derde motief dat veel is genoemd (58%). Het gaat hier om het ontdekken van nieuwe werelden, zicht krijgen op kansen en herontdekken wat in het belang is van de eigen organisatie. De helft van de sleutelpersonen ervaart dat de samenwerking hier daadwerkelijk in voorziet (50%).



Figuur 2.2: motieven voor samenwerking (n=88).

Motieven voor samenwerking op basis van de Samenwerkingsstrategie van Waterschap Zuiderzeeland (2012)

In de Samenwerkingsstrategie (2012) zijn in het bijzonder drie motieven voor samenwerking genoemd (p. 8, 9, 11). Zie ook hoofdstuk 1 in deze rapportage:

- 1 **Vergroten van het ambitieniveau.** Grotere toegevoegde waarde van het waterschap voor realiseren van regionale wateropgaven. Realiseren van een hogere kwaliteit door het delen of combineren van kennis.
- 2 **Efficiënter werken en doelmatigheid.** Realiseren van schaalvoordelen en spreiden van risico's voor kritische bedrijfsfuncties zoals ICT, belastingen en laboratoria.
- 3 **Realiseren organisatorische voordelen.** Professionaliseren en versterken van de organisatorische basis op functies, processen en competenties. Verminderen van kwetsbaarheid.

In hoeverre beantwoordt de samenwerkingspraktijk aan bovenstaande motieven?

Vergelijk met figuur 2.2:

- 1 **Vergroten van het ambitieniveau.**
 - > Dit is een motief voor samenwerking volgens 79% van de sleutelpersonen.
 - > Aan het motief is feitelijk voldaan volgens 57% van de sleutelpersonen.
- 2 **Efficiënter werken en doelmatigheid.**
 - > Dit is een motief voor samenwerking volgens 59% van de sleutelpersonen.
 - > Aan het motief is feitelijk voldaan volgens 43% van de sleutelpersonen.
- 3 **Realiseren organisatorische voordelen.**
 - > Dit is een motief voor samenwerking volgens 44% van de sleutelpersonen.
 - > Aan het motief is feitelijk voldaan volgens 41% van de sleutelpersonen.

Opgaven voor samenwerking

Wat is gerealiseerd als de samenwerking succesvol is? Waar is het werkelijk om te doen?

Via twee wegen is doorgevraagd: via de inventarisatie van samenwerking door de ambtelijke organisatie (bijlage 1) en via de digitale enquête rond acht specifieke samenwerkingen (bijlage 3).

- Opgaven zijn vooral geformuleerd in termen van **uitvoeringsprestaties**. Dit wil zeggen, het inzetten van beleidsinstrumenten of het uitvoeren van activiteiten. Voorbeelden zijn het uitvoeren van rioolbeheer, uitvoeren van pilots, slim bemalen, ontwateren van slib, verlagen van de discrepantie van Afvalwaterzuiveringsinstallaties, bevorderen van vismigratie, het opwekken van energie, het realiseren van een circulair afvalwatersysteem.
- Ook worden veel **voorbereidingsprestaties** genoemd, meestal gaat het daarbij om het maken van plannen of opstellen van beleid (op papier). Denk hierbij aan het gezamenlijk opstellen van een waterplan of het uitvoeren van onderzoek, zoals onderzoek naar klimaatbestendigheid.
- Sleutelpersonen formuleren opgaven nauwelijks in termen van **maatschappelijk effecten**. Hierbij gaat het om zichtbare of herkenbare gevolgen in de samenleving: 'waar is het uiteindelijk om te doen voor de inwoners van het gebied'? Als maatschappelijke effecten zijn benoemd blijft dit vooral algemeen of abstract, zoals 'het verbeteren van kwaliteit' of 'verlagen van kosten voor inwoners'.

We horen dit ook in interviews, bijvoorbeeld:

"De Gebiedsagenda IJsselmeergebied is heel breed van opzet. Deze samenwerking is zo abstract en daardoor heel vrijblijvend. Er komt niet veel uit. Bij ons is de reflex: 'waarom doen we mee? Waar leidt het toe?'" (bron: interview externe sleutelpersoon)

Voorbeelden van maatschappelijke effecten

Rond de 'Samenwerkingsverband Afvalwater Flevoland' wijzen sleutelpersonen bijvoorbeeld op het realiseren van lagere kosten voor de inwoners. Overige effecten van het afvalwater of verbetering van de afvalwaterketen voor inwoners (of bedrijven) zijn onbenoemd. Ook wordt gewezen op uitvoeringsprestaties, namelijk gezamenlijk reinigen en inspecteren van de riolering.

Bij de samenwerking 'Afleiden doelen voor overige wateren' (formuleren van chemische en ecologische doelen) wijzen sleutelpersonen in algemene zin op een betere natuurbeleving, betere leefbaarheid, beter gebruik en nog schoner water.

Bij samenwerking voor 'Beheer en onderhoud stedelijk gebied' gaat het om waterbewustzijn en ook nette, schoon en goed onderhouden watergangen.

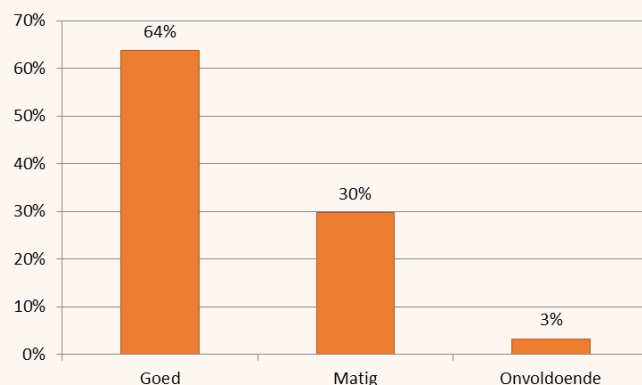
Bij samenwerking voor de 'Sanitatie van vliegveld Lelystad' gaat het om een duurzame afvalwaterketen waarbij grondstoffen worden teruggewonnen.

Bron: opgave door sleutelpersonen via de digitale enquête.

Voortgang en resultaten van samenwerking

Het merendeel van de sleutelpersonen ervaart voldoende voortgang in de samenwerking (64%). Slechts 3% van de sleutelpersonen beoordeelt deze als onvoldoende.

De resultaten van samenwerking zijn niet goed in beeld. Ondanks de goede voortgang



Figuur 2.3: voortgang van de samenwerking (bron: enquête, n=56)

blijkt het voor sleutelpersonen lastig om concrete resultaten van samenwerking te benoemen. We vroegen sleutelpersonen rond een aantal samenwerkingen de resultaten zo te formuleren dat ze helder en betekenisvol zijn voor een 'gemiddelde' inwoner of volksvertegenwoordiger. Net als bij het formuleren van de opgaven worden hier veel uitvoeringsprestaties en besluitvormingsprestaties benoemd, zoals:

- 'Opstellen en uitvoeren van een afvalwaterakkoord'.
- 'Integrale projecten die op elkaar zijn afgestemd'.
- 'Elkaar weten te vinden bij een calamiteit'.
- 'Minder kans op blauwalg en kroos'.
- 'Hogere kwaliteit van besluitvorming'.
- 'Beter voorspellen van peilen en afvoeren'.
- 'Een beter model (voor de Zuiderzee regio)'

"Waterschap Zuiderzeeland realiseert binnen het beheergebied, samen met partners, doelen op onder andere het vlak van waterkwaliteit, bodemdaling, gebiedsontwikkeling en internationale samenwerking. De totstandkoming van het Waterplan Almere is hier een goede illustratie van. In dit Waterplan komt 'van riool tot recreatie' samen. In het stedelijk gebied zijn de waterstromen (schoon en vuil) nauw verweven met de stedelijke omgeving. Het stedelijk waterbeleid en de uitvoering van beheer en onderhoud door gemeente en waterschap zijn sterk met elkaar verbonden.

Een ander mooi voorbeeld van samenwerking binnen het beheergebied is het Actieplan Bodem en Water. Hier zijn in het afgelopen jaar mooie resultaten bereikt. Zo worden erfemissiescans uitgevoerd om te kijken of er gewasbeschermingsmiddelen vanaf het erf weglopen in het oppervlaktewater. De scan helpt om in beeld te brengen welke aanvullende maatregelen nog genomen kunnen worden om de emissie te beperken."

Bron: Waterschap Zuiderzeeland, Jaarverslag 2016.

Belangrijkheid van samenwerking

Er bestaat momenteel geen systematisch zicht op de belangrijkheid van samenwerking en de vraag voor wie de samenwerking belangrijk is (Algemene Vergadering, Dagelijks Bestuur, ambtelijke organisatie). Bepalen van de belangrijkheid kan bijvoorbeeld aan de hand van de volgende invalshoeken:

- Het gaat om een zwaarwegende opgave.
- Samenwerking biedt grote kansen.
- Samenwerking brengt grote risico's met zich mee.
- Er zijn veel (financiële) risico's mee gemoeid.

3 Kwaliteit van samenwerking

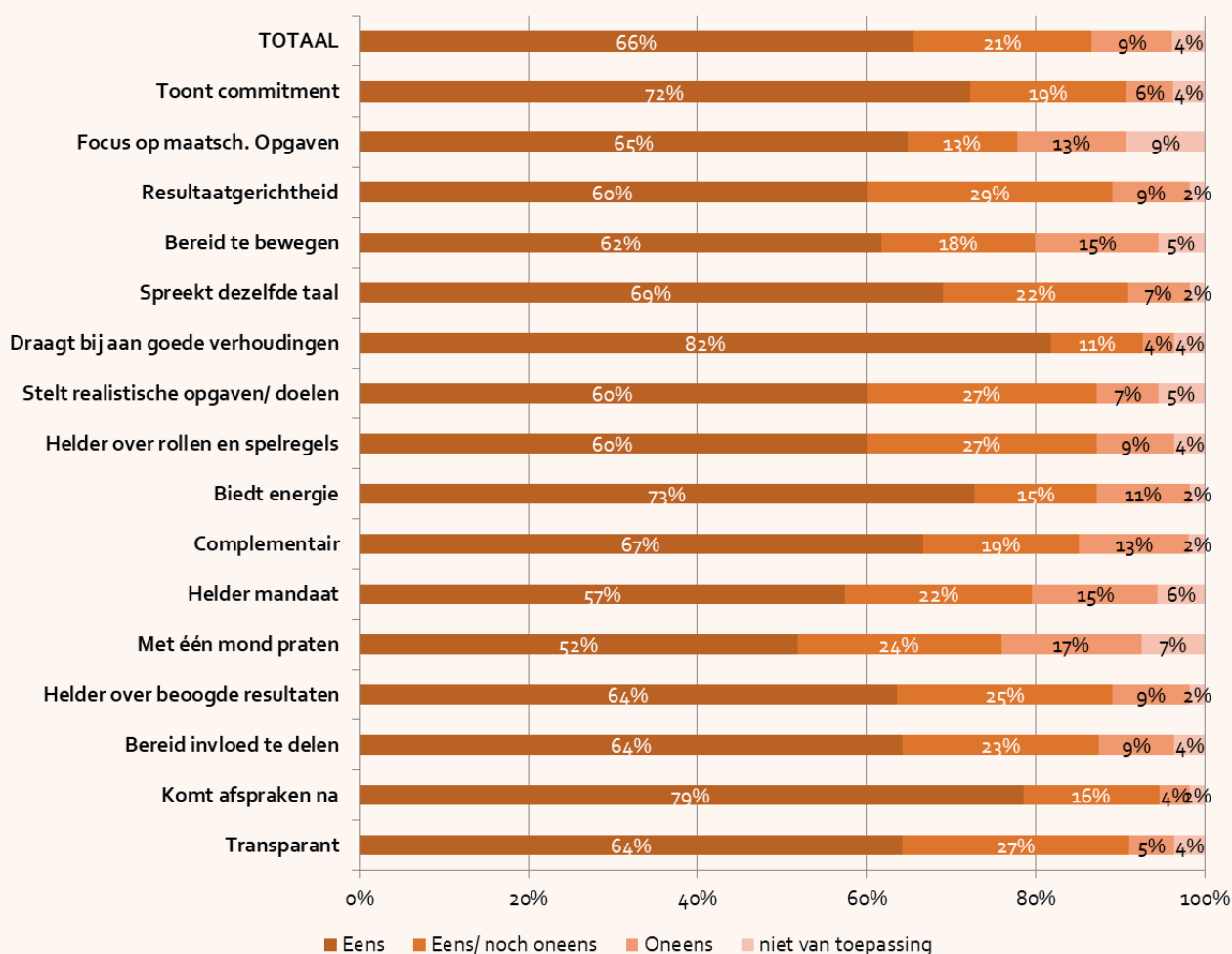
4 Hoe verloopt de samenwerking op dit moment en wat zijn volgens betrokkenen vanuit het waterschap en de samenwerkingspartners belangrijke aandachts- en ontwikkelpunten?

Over de hele linie zijn externe en interne sleutelpersonen tevreden over de kwaliteit van samenwerking (62%). Een kleine minderheid is ontevreden (11%).

Algemene beoordeling van het waterschap als samenwerkingspartner

Eenzelfde beeld zien we terug in de beoordeling door externe sleutelpersonen over het waterschap als samenwerkingspartner (figuur 3.1):

- Van de externe sleutelpersonen is 66% over de hele linie van de stellingen positief over het waterschap.
- Het 'bijdragen aan goede verhoudingen' (82%) en 'afspraken nakomen' (79%) scoren zeer goed.
- Relatief laag scoort 'met één mond praten' (52%).



Figuur 3.1: beoordeling door externe sleutelpersonen van het waterschap aan de hand van stellingen. (bron enquête, n = 56).

"Wat ik krachtig van het waterschap vind is de betrouwbaarheid in het maken van afspraken. Het is soms lastig om met het waterschap tot een afspraak te komen, maar daarna geldt 'afpraak is afspraak'. Het is echt een goede samenwerkingspartner." *Bron: interview externe sleutelpersoon.*

Stimulansen

Volgens externe sleutelpersonen biedt het waterschap veel meer stimulansen (66%) dan barrières (7%) voor samenwerking.

- "Het waterschap staat open voor gezamenlijke verkenning, en stip op de horizon zetten. Hiermee ontstaat een stimulerende sfeer."
- "Zuiderzeeland staat er altijd positief in, en dat wordt enorm gewaardeerd door mij."
- "Het is merkbaar dat er verbeteringen zijn in de afgelopen tijd."
- "Het resultaat is een prima samenwerking en verstandshouding."

Bron: digitale enquête.

Barrières

Toch zijn er ook kritische observaties over obstakels die het waterschap opwerpt.

- "Ik ervaar het waterschap als coöperatief wanneer gevraagd. Dit gebeurt veelal vanuit een reactieve houding. Er mag wat proactiever worden gewerkt als het gaat om gezamenlijke opgaven en gedragen verantwoordelijkheden."
- "Het Waterschap trekt te graag het initiatief tot stimuleren naar zichzelf toe. Brengt dit nog altijd teveel na intern overleg en afstemming, solistisch naar de overige partijen. Blijft een punt van aandacht en vraagt geduld, eerst met samenwerkende partijen om de tafel te gaan, voordat al met een pasklaar concept plan/idee naar de overige samenwerkende partijen te treden."
- "Steevast wordt er getornd aan de autonomie van gemeenten en een machtsspel gespeeld om alles naar zich toe te trekken."

Bron: digitale enquête.

Een aantal kritische opmerkingen klinkt vaker. Nogal wat sleutelpersonen ervaart in de praktijk twee verschillende gezichten van het waterschap:

- Het waterschap als constructieve organisatie die meedenkt, zaken mogelijk maakt en mee bouwt aan opgaven. Hier wordt vooral verwezen naar uitvoerders, procesmanagers en beleidsmakers.
- Het waterschap als organisatie die obstakels opwerpt, de rem er op zet en vooral aangeeft dat zaken niet kunnen of mogen. Hier wordt vooral verwezen naar handhaving en vergunningverlening.

Barrière: het Waterschap bestaat uit 'twee verschillende organisaties'

- "Er zit bij het waterschap een megakloof tussen de beleidsmakers (meedenkers) en de handhavers, juristen, vergunning verleners (regeldenkers). Samenwerken is loslaten en durven en dat laatste heeft het waterschap niet onder de knie, wordt snel verschuild achter regels."
- "Het gaat om de burgers/bedrijven. Niet om de regeltjes. Je vindt altijd een regeltje om iets niet te doen."
- "Ik mis energie om pragmatisch en zakelijk onderwerpen aan te pakken."
- "Rond deze samenwerking zijn er veel stimulansen, op andere vlakken wordt er erg verscholen achter beleid en zijn er vooral barrières."
- "Er zijn diverse belangen gemoeid met het werk met het waterschap; kwaliteit, kwantiteit en vooral middelen. Er is verschil in perceptie wat mogelijk is en wat de resultaten van inspanningen zijn tussen plannenmakers en de handhavers/toetsers. Ook bestuurlijk is er soms een spagaat tussen kwaliteit en kwantiteitsambities, die soms actief uitgedragen wordt (om politieke redenen, dus logisch). Aangezien waterkwaliteit en -kwantiteit gerelateerd zijn, komt dit soms kunstmatig over."
- "Ik zie vooral verschillen ten aanzien van de afdeling waar mee ik te maken heb. De beleidsmakers willen echt wel, alleen worden daarin geremd door de organisatie die snel beren zien of zich verschuilen achter regels."
- "Er is een duidelijk verschil of je met beleidsbepalers of vergunningverleners/ handhavers aan tafel zit."

Bron: digitale enquête.

In het kader van dit vooronderzoek zien we aanwijzingen dat het lastig is de interne organisatie in dienst van externe samenwerking te stellen. Het gaat om eerste indicaties. In welke omvang en breedte dit speelt moet verder onderzocht worden. Uit interne gesprekken komt onder meer naar voren:

- De interne werkwijzen sluiten niet altijd goed aan op de dynamiek in de buitenwereld.
- Er is behoefte aan meer richting voor en ondersteuning om samenwerking (verder) te professionaliseren.
- Medewerkers hebben behoefte aan een helder mandaat waarmee zij in samenwerking kunnen opereren.

Barrière: interne organisatie onvoldoende in dienst van extern samenspel

- “Je moet de bestuurders aanhaken en ook de interne organisatie. Je moet continu de verwachtingen managen naar de samenwerkingspartners toe, maar ook naar de interne organisatie
- “Interne afstemming kost veel tijd en energie.”
- “Meer duidelijkheid van de Algemene Vergadering over de manoeuvreerruimte is belangrijk. Hoe ver reikt de betrokkenheid van het waterschap In hoeverre wordt de bijdrage vooraf bepaald op een strak criterium, of moet je kijken naar het geheel en samen de schouders eronder zetten?”
- “Veel geld voor gemeenten is een algemene uitkering. Dat is minder gelabeld. Het waterschap heeft een doelheffing. Hierdoor heeft het waterschap een andere positie in de samenwerking. Wij kunnen alleen financieel bijdragen vanuit onze watertaak. Samenwerkingspartijen vragen wel eens of onze bijdrage aan andere maatregelen kan worden besteed, wanneer deze een groter maatschappelijk effect hebben.”
- “Wij kennen een lineair proces van verkenning, bepalen, vertalen en uitvoeren. Dit is een langdurig proces en sluit niet altijd aan bij de dynamiek van de omgeving. Het kan anders door meer opgavegericht te werken en ons beleid veel meer op hoofdlijnen te formuleren in opgaven en gewenste effecten, in plaats van instructies wat wel en niet mag”
- “We kunnen nog een stap zetten in integraler werken. Samenwerkingsprojecten vanuit een breder perspectief bekijken: beleid, regelgeving, maatschappelijk belang en effect.”
- “We kijken vaak nog vanuit één hokje of vanuit de eigen wetgeving. We moeten breder kijken.”
- “Het waterschap heeft vanuit veel verschillende werkzaamheden en organisatieonderdelen contact met de partners. Er is geen centrale regie op de contacten”.

Bron: interviews met interne sleutelpersonen.

Leerzame voorbeelden

Voorbeeld

Waterschap is een betrouwbare opdrachtnemer bij de uitbesteding van rioolbeheer

Eén van de gemeenten is een zogenoemde regieorganisatie. De gemeente laat veel over aan anderen of het samenspel met anderen. Dat doet de gemeente onder andere door uitbesteding van taken – al of niet gezamenlijk met andere overheden of partijen. De gemeente heeft via een samenwerkingsovereenkomst het rioolbeheer en de beleidsvoorbereiding uitbesteed aan het waterschap. Werkzaamheden die de gemeente op pakte worden nu volledig uitgevoerd door het waterschap. De ervaringen zijn positief en het waterschap wordt als is een betrouwbare partner ervaren.

Het waterschap levert goede kwaliteit. Dit wordt actief gemonitord aan de hand van een tweejaarlijkse voortgangsrapportage en bestuurlijk plus ambtelijk overleg. Op de criteria Kwaliteit, Kosten en Kwetsbaarheid scoort de samenwerking goed.¹ Pasklare concepten en oplossingen zijn in deze gemeente welkom en dat wordt ook verwacht van het waterschap.

Een punt van aandacht bij deze gemeente is het goed invullen van de opdrachtgeversrol. “Wat moet je als gemeente zelf nog in huis hebben aan kennis en expertise om je rol als opdrachtgever goed in te kunnen vullen?” De praktijk is momenteel zo dat de gemeente en het waterschap een goede vertrouwensband hebben opgebouwd. Hierdoor is de gemeente in staat als opdrachtgever veel ruimte te geven en zaken over te laten aan het waterschap.

Bron: interview externe sleutelpersonen.

¹ Dit blijkt ook uit de meest recente “Voortgangsrapportage 3K’s” (september 2017).

*Voorbeeld***Opgaven vertragen door ontbrekende kennis en expertise bij gemeenten**

Samenwerkingspartners ervaren dat het waterschap over veel expertise en capaciteit beschikt. Een aantal gemeenten wijst bijvoorbeeld op meten en monitoren. Bij veel gemeenten ontbreekt deze kennis en capaciteit grotendeels.

- “We zijn schoorvoetend bezig. Het waterschap vindt dat het te lang duurt. Dat komt vaker voor. Dat speelt bijvoorbeeld ook bij innovatie. We zijn nog meer met het ‘dagelijks noodzakelijke’ bezig, en minder met de toekomst.”
- “Wij doen er zaken bij. Bij het waterschap heb je mensen voor wie het een hoofdtak is”.
- “Voor innovatie en duurzaamheid bestaat een samenwerking maar daar komt niet veel uit. Dat kan ook niet. Je moet innovatie niet zoeken bij de gemeenten maar bij universiteiten, Rioned en de STOWA. Die moet je met budget stimuleren om wat te doen waar gemeenten wat aan hebben. Een gemeente wil een ‘living lab’ opzetten met de provincie. Stop daar wat geld in.”

Bron: interview externe sleutelpersonen.

*Voorbeeld***Spanning tussen handhaven en meedenken****BEJEGENING HANDHAVERS SLUIT NIET AAN BIJ SAMENWERKINGSRELATIE**

Een gemeente vraagt vergunning aan voor bouwwerkzaamheden en gaat aan de slag. Het waterschap heeft voor de gemeente het proces voorbereid en doet ook namens de gemeente melding voor het onttrekken en lozen van grondwater. Later blijkt dat de toestemming op een punt onvolledig is. Het waterschap wil het werk daarop stil leggen. De gemeente vraagt door naar de feitelijke risico's: de kosten van een eventuele grondverzakking wegen niet op tegen de kosten voor het stil leggen van het werk. De gemeente mag de werkzaamheden daarop voortzetten. Na verloop van tijd ontvangt de gemeente een uitgebreide brief van de toezichthouders met een uiteenzetting van het proces. In de brief geeft het waterschap aan dat een volgende keer handhavend zal worden opgetreden. De bejegening in de brief past volgens de gemeentelijke sleutelpersoon niet bij de samenwerkingsrelatie.

“Ik snap dat we aan de wet moeten voldoen, maar wat moet ik nu doen met zo'n brief. Ik overwoog een brief terug te sturen, maar dan kom je in een welles-nietes discussie en dat wil ik niet. De tijdgeest is nu heel anders. Er zijn fouten gemaakt in hele proces. Dat is geen onwil. Daar zijn we ook open over. Als er criminaliteit of bewust onwil in het spel, ja natuurlijk dan heb je een heel ander verhaal. Dan moet je meteen lik op stuk geven. Maar in goede samenwerking moet je dit anders doen. De manager bij het waterschap vond het een vriendelijke brief en gaf aan dat het waterschap geen onderscheid maakt tussen een gemeente of een bedrijf.”

Soortgelijke ervaringen in andere gesprekken:

“De communicatie van het waterschap is wat formeel. De Keur is de absolute wet. Daar moeten we aan voldoen. Dat is een andere opstelling dan: ‘dit willen we bereiken – hoe gaan we dat doen?’ Kijk ook maar naar de brieven van het waterschap aan bewoners als er een overtreding is geconstateerd. Als gemeente leggen we meer uit én leggen het ook goed vast. Je kunt dan vaak veel meer bereiken.”

“Je kunt makkelijker met een beleidsmedewerker aan tafel zitten dan met een vergunningverlener of een handhaver. Zij zeggen gemakkelijk dat je het werk stil moet leggen in plaats van mee te denken hoe je tot een oplossing komt. Als het niet goed is, schrijven ze er gewoon een rapport over. Met een beleidsmedewerker zit je snel op een lijn.”

HET KAN OOK ANDERS (VOORBEELD)

In andere gemeente wordt juist ervaren dat het waterschap constructief meedenkt vanuit de toezichthoudende taak. Zo stort een overstort ver boven de overstortfrequentie over. Het waterschap spreekt de gemeente aan op de pompen en het vergroten van de capaciteit. Op verzoek van de gemeente is eerst met het waterschap een onderzoek verricht naar de effecten. Hieruit blijkt dat de emissie van de overstort niet schadelijk is. Het water is zelfs heel schoon. De gemeente kan de overstort om die reden onveranderd behouden.

"We zijn ook wel eens op vingers getikt, dan staat waterschap op strepen en stelt een voorbeeld. Ik praat dan ook, maar ze zeggen 'nee: er zijn regeltjes'. Ik heb daar wel begrip voor en ervaar dat niet als tegenwerken".

Bron: interview externe sleutelpersonen.

Voorbeeld

Vergunningverlening en opgaven gestuurd werken

Het waterschap heeft samen met het provinciebestuur besloten een initiatief van een vereniging van mountainbikers te honoreren om een fietspad aan te leggen over een dijk. Van de kant van het waterschap is een medewerker vergunningen betrokken. Een medewerker vergunningen laat in gemeenschappelijke besprekingen met alle betrokkenen weten dat hij het eigenlijk onbegrijpelijk vindt dat het waterschap hiermee akkoord gaat en dat ze verder hun gang kunnen gaan zolang hij maar kan vaststellen dat alles voldoet aan de wettelijke eisen.

"Dat is vreemd voor de omgeving. Het waterschap geeft subsidie maar toch zijn er mensen binnen het waterschap die het eigenlijk niet willen. Blijkbaar bestaat daarvoor de ruimte." (een sleutelpersoon)

Een handelwijze wél passend bij opgaven gestuurd werken:

De medewerker vergunningen kan ook zeggen dat het waterschap graag medewerking geeft aan het initiatief en dat hij samen met alle betrokkenen op zoek wil gaan naar hoe dit goed kan binnen de wettelijke gestelde eisen. Hij wil zelfs kijken of de aanleg van het fietspad zo kan plaatsvinden dat de kwaliteit of de duurzaamheid van de dijk juist eerder toeneemt. Ook onderzoekt hij of de mountainbikevereniging kan inschakelen om voor het waterschap relevante zaken te signaleren als de wielrenners hun wekelijkse tochtje fietsen.

Bron: interview externe sleutelpersonen.

Voorbeeld

Naadloze samenwerking in de uitvoeringsketen en bij calamiteiten

- "We mogen blij zijn met het waterschap. De samenwerking in de keten is vaak nog beter dan in onze eigen organisatie."
- "Voor het Samenwerkingsverband Afvalwater Flevoland zijn we stevig onderweg om een team te vormen dat je kunt uitwisselen en vervangen. Dat is een lopend project. Het is niet meer vrijwillig/ vrijblijvend. Het eigenaarschap ligt bij wie het beste een rol of taak kan invullen."
- "Je kijkt waar je elkaar goed kunt aanvullen. Een waterschapper die op kantoor zit, komt niet gauw naar de gemeenten. De mensen in de uitvoering wél!"
- "Bij calamiteiten zoals vuilwaterlozing uit het riool zoekt het waterschap actief contact. Binnen een week hadden we het opgelost. We hebben elkaars nummer, we informeren elkaar."
- "Een sterk punt van het waterschap is dat ze projectmatig en procesmatig heel goed zijn. Ze vliegen een projectleider in en ze krijgen het voor elkaar. Het waterschap biedt goede ondersteuning ook met technische tekeningen en vergunningen. Het waterschap staat heel open. Ze zijn ook jong – nog niet gestolde werkwijzen."

Bron: interview met externe sleutelpersonen.

4 Aandachtspunten voor vervolgonderzoek

- 5 Wat zijn aandachtspunten om een eventueel vervolgonderzoek naar samenwerking goed te kunnen richten?

Op basis van de digitale enquête en de interviews vroegen we sleutelpersonen om input bij het richten van een eventueel vervolgonderzoek. De feedback is gebruikt voor het formuleren van mogelijke onderzoeksvragen in paragraaf 0.3. De input van sleutelpersonen kan helpen bij het verder richten van een vervolgonderzoek.

Hoe kun je vanuit de gehele organisatie opgaven gestuurd werken en focus houden op het realiseren van maatschappelijke opgaven? Hoe stel je de interne organisatie in dienst van het benodigde externe samenspel – vanuit beleid, uitvoering, procesregie maar ook handhaving en vergunningverlening?

Voorbeeld

Waterschap aan zet rond de opgave bodemdaling

Bodemdaling van landbouwgrond is een uitdagende opgave. Het leidt tot landbouwtechnische complicaties en de oplossingen zijn kostbaar. Het waterschap agendaert samen met gemeente en provincie de bodemdaling, en zoekt samen met gebiedspartners naar mogelijke oplossingen. Eén mogelijke oplossing is het plaatsen van zonnepanelen op landbouwgrond waar bodemdaling plaatsvindt. Het gaat om maximaal 1.000 hectare. Omdat het vraagstuk breder is dan de watertaak vraagt dit veel van het waterschap:

“Het waterschap is heel taakgericht. Het is de kunst om het strategische belang te formuleren waarin ieder zijn eigen belang heeft. Om daar te komen moet je van je reflex af: ‘de eerste technische gedachte is de beste manier om tot een oplossing te komen’.”

“Het waterschap acteert altijd vanuit water. Er wordt wel breder gekeken, maar de huidige tijd vraagt dat je vanuit de maatschappelijke opgaven gaat redeneren.”

Bron: interview met externe sleutelpersonen.

“Bodemdaling is een maatschappelijk probleem voor overheden en eigenaren van het land. Iedereen kijkt naar ons: ‘jullie hebben een probleem, los het op.’ De communicatie krijgt invulling onder een gemeenschappelijke noemer van drie overheden. We faciliteren, bijdrage aan oplossen: samen met iedereen. We investeren in het opbouwen van een netwerk, ook met de mensen die het aangaat. Op korte termijn zoeken we naar een oplossing in het watersysteem die tijdelijk verlichting biedt. Op de langere termijn is een transitie nodig met een verandering van het landgebruik. Dat vraagt wat van alle partijen. De tijdsinvestering loont – er wordt naar ons geluisterd. Hoe lang moeten we nog trekker zijn? Hoe en wanneer geef je het stokje door? Dat is ook een bestuurlijke vraag vanuit de kerntaken van het waterschap. Er is verantwoordelijkheid rond water en er is een bredere maatschappelijke context. Het gebied vraagt gestaag een breder proces dan alleen water. Hoe ga je daarmee om?”

Bron: interview met interne sleutelpersonen

Voorbeeld

Momentum rond de opgave klimaatadaptatie: smeden van vitale coalities

Klimaatadaptatie biedt mogelijkheden om partijen op een goede manier aan te sluiten op de opgave. “Verken eerst of gemeenten er mee aan de slag willen in plaats dat een interne werkgroep van het waterschap met een idee komt”.

“In het stedelijk gebied liggen kansen bij de openbare ruimte om goed na te denken over de invulling. Vanuit de jaren ‘50 en ‘60 is er veel steen in het stedelijk gebied, maar het water moet in het gebied blijven. Hoe gaat dit uitpakken? De gemeente kan inwoners helpen met een gescheiden stelsel met drainage om van natte kruipruimtes af te komen. Je hebt het waterschap wel nodig. Het waterschap heeft ook veel meer personeel. De gemeente beschikt over 1,5 fte en daar komt dit vraagstuk bij. Dat redt je niet alleen.”

Bron: interview met externe sleutelpersonen.

Hoe kun je elkaar goed versterken door tegelijkertijd te werken aan je eigen en andersmans doelen of belangen? Zonder het initiatief naar je toe te trekken of over te nemen?

Voorbeeld

Werken vanuit een gemeenschappelijke opgave

Een sleutelpersoon van een gemeente: "Ons belang is dat we zaakjes goed op orde hebben en willen houden. Daar zit tevredenheid in en dan wil je het ook in eigen hand houden. Nu gaan we samen met waterschap komen tot transparantie in de hele keten. De gemeente gaat veel regenwater afkoppelen. Het waterschap gaat capaciteit uitbreiden. Als je dit afstemt werk je elkaar niet tegen."

"Het waterschap beheert ook water in stedelijk gebied. Voor gemeenten komen er meer functies bij, zoals recreatie op gebied van vissen en zwemmen. Andere waterschappen nemen waterrecreatie mee, bij Zuiderzeeland gaan ze niet zo ver. Van recreatief gebruik van water zou het waterschap zich meer bewust mogen zijn in de samenwerking. Hier kan het waterschap ook zichtbaarder worden voor de burger".

Bron: interview met externe sleutelpersonen.

"Als je als organisatie goed wilt samenwerken is het van belang om breder te durven kijken en denken dan alleen je eigen wettelijke taak. 'De taart vergroten' om zo met elkaar winst voor alle betrokken partijen te halen."

- "Dit betekent iets voor zowel het mandaat waarmee de ambtelijke organisatie naar buiten mag treden als de bestuurlijke besluitvorming."
- "Hoe realiseer je grensoverschrijdende ambities tussen gemeenten en waterschap met het maatschappelijk belang voorop waarbij het geven en nemen is en je niet alleen kunt focussen op 'What's in it for us'."

Bron: digitale enquête.

Hoe kun je opgaven gestuurd werken in plaats vanuit bestaande regels of beleid?

Voorbeeld

De opgave is leidend: doen wat nodig is!

Het waterschap opereert volgens een aantal sleutelpersonen nogal eens star en vanuit de rol als wetgever: "Het beleid is vastgesteld en daar komen we niet meer aan."

"Bij veel actuele en belangrijke opgaven zoals klimaatadaptatie, wordt van het waterschap een andere houding verwacht."

Bron: interview met externe sleutelpersonen.

"De cultuur is dat alles dubbel gecheckt moet zijn voordat naar buiten toe een standpunt wordt uitgedragen."

- "Veel ambtelijke vergaderingen: ruim en breed vergaderen."
- "Er zit een zekere geïnstitutionaliseerde onzekerheid in de organisatie".
- "Er is geen duidelijkheid over onderhandelingsruimte in samenwerking."
- "Ook bereidheid om weg te lopen bij een onderhandeling. Dat gebeurt niet en waterschap verzwakt zo positie."
- "Naar de omgeving toe is niet helder waar het waterschap voor staat. Met gevolg dat het waterschap zich terugtrekt op formele bevoegdheden."
- "Meer vrijheid aan de voorkant van samenwerking organiseren: waar willen we naar toe en van daaruit het 'hoe' invullen. Dat voorkomt starre processen."

Bron: digitale enquête.

Bijlage 1: inventarisatie samenwerking

Deze inventarisatie is op verzoek van de rekenkamercommissie opgesteld door de ambtelijke organisatie. In totaal zijn 115 samenwerkingen geïnventariseerd.

	Naam samenwerking	Opgaven/doelen	Deelnemers
	Bilaterale samenwerking		
1	Waterplan Almere	Gezamenlijk opstellen waterplan	Gemeente Almere Gemeente Almere
2	Afvalwaterakkoord Gemeente Urk Waterschap Zuiderzeeland	Afspraken over maatregelen, kosten en financiering ten behoeve van bouw rioolgemalen.	Gemeente Urk
3	Van Z naar Z	Samenwerkingsovereenkomst rioolbeheer Zeewolde	Gemeente Zeewolde
4	Rioolbeheer Zeewolde	Uitvoeren rioolbeheer Zeewolde	Gemeente Zeewolde
5	Wateradviseur Zeewolde	Uitvoeren taken wateradviseur	Gemeente Zeewolde
6	Afvalwaterakkoord NOP ZZL	Afspraken vanuit de Optimalisatie Studie	Gemeente Noordoostpolder
7	Afvalwaterketenplan NOP	Gezamenlijk opstellen van een tactisch en strategisch plan op gebied van afvalwater	Gemeente Noordoostpolder
8	Discrepantie AWZI Zeewolde	Verlagen discrepantie	Gemeente Zeewolde
9	Discrepantie AWZI Tollebeek	Verlagen discrepantie	Gemeente Noordoostpolder
10	Discrepantie AWZI Almere	Verlagen discrepantie	Gemeente Almere
11	Klimaatadaptatie Lelystad	Onderzoek naar klimaatbestendigheid binnenstad Lelystad	Gemeente Lelystad
12	Klimaatadaptatie Emmeloord	Onderzoek naar klimaatbestendigheid Noordoostpolder	Gemeente Noordoostpolder
13	Bodemdaling landbouwgebied zuidwesten van Emmeloord	Samenwerken aan duurzame situatie	Gemeente Noordoostpolder Gemeente Noordoostpolder Provincie Flevoland
14	Riothermie Urk	Warmte rioolwater gebruiken voor zwembad.	Gemeente Urk
15	Herinrichting buitenruimte	Hergebruik grondstoffen/energieopslag	Gemeente Lelystad
16	Thermische energieopslag in Urk	Energie opslag tbv de visindustrie	Gemeente Urk
17	Regenwaterproject Almere	Verkrijgen kennis over kwaliteit en invloed op oppervlaktewater van afstromend regenwater	Gemeente Almere
18	Regenwateronderzoek Trekkersveld	Verkrijgen kennis over kwaliteit en invloed op oppervlaktewater van afstromend regenwater	Gemeente Zeewolde
19	Rioolgemaal 260, Almere	Nut en noodzaak bepalen	Gemeente Almere Gemeente Almere
20	Masterplan rioolgemalen Almere	Plan voor afvalwatertransport voor de nabije en verdere toekomst	Gemeente Almere
21	Vismigratie Gemaal Vissering	Bevorderen vismigratie	Provincie Flevoland
22	Energieopwekking gemaal Vissering	Opwekken energie	Provincie Flevoland
23	Maatschappelijk proces Knardijk	Ontwikkelen Knardijk	provincie Flevoland
24	Reconstructie rotonde Ganzenweg/Knardijk	Reconstructie rotonde icm mogelijke verlegging dijk	provincie Flevoland
25	Nieuwe Natuur Schokland	Natuurontwikkeling en bescherming archeologie bij Schokland	gemeente Noordoostpolder
26	Grondstoffentafel	Grondstoffen en circulariteit	Gemeente Almere
27	Grand Design Lelystad	Energie	Gemeente Lelystad
28	Sanitatie Nobelhorst	Nieuwe sanitatie	Gemeente Almere
29	Operationele samenwerking afvalwater	Met gemeenten afstemmen rioolbeheer en zuiveringsbeheer	Gemeente Almere Gemeente Lelystad Gemeente Urk

	Naam samenwerking	Opgaven/doelen	Deelnemers
			Gemeente Noordoostpolder Gemeente Dronten Gemeente Almere Gemeente Almere Zorggroep Almere Gemeente Almere
30	Real Time Control Almere		
31	Milieujaarverslag AWZI Almere		
32	Medicijnresten en waterkwaliteit gemeente Almere	Bewustwording creëren over medicijnrestenproblematiek bij de gemeente, de zorgsector en de inwoners in Almere. Er voor zorgen dat inwoners van Almere hun medicijnresten/oude medicijnen weer in kunnen leveren bij de apotheek, en dat de gemeente dit afval weer gratis ophaalt bij de apotheken	
33	Besluit zware ongevallen	Dienstverleningsovereenkomst (DVO) tussen Waternet/AGV met Zuiderzeeland	Waternet
	Gebiedsbrede samenwerking		
34	(SAF) Bestuurlijk	Bestuurlijke samenwerking op het gebied van de afvalwaterketen.	Gemeente Almere Gemeente Urk Gemeente Noordoostpolder Gemeente Dronten Gemeente Lelystad Gemeente Zeewolde
35	Samenwerkingsverband Alvalwater Flevoland (SAF) Management	Management samenwerking op het gebied van de afvalwaterketen.	Gemeente Dronten Gemeente Urk Gemeente Noordoostpolder Gemeente Lelystad Gemeente Almere
36	Samenwerkingsverband Alvalwater Flevoland (SAF) Ambtelijk	Ambtelijke samenwerking op het gebied van de afvalwaterketen.	Gemeente Urk Gemeente Noordoostpolder Gemeente Zeewolde Gemeente Lelystad Gemeente Almere Gemeente Dronten
37	SAF, werkgroep Innovatie		Gemeente Urk
38	SAF, werkgroep Meten en monitoren		Gemeente Lelystad
39	SAF werkgroep Operationeel beheer		Gemeente Dronten Gemeente Urk Gemeente Almere gemeente Lelystad Provincie Flevoland
40	Flevolands Ambtelijk Water Overleg	Provinciaal platform ambtelijk	
41	Flevolands Bestuurlijk Water Overleg	Provinciaal Platform Bestuurlijk	Provincie Flevoland
42	Samenwerking klimaatadaptatie	Implementatie Deltaplan Ruimtelijke Adaptatie	Provincie Flevoland Gemeente Almere
43	Atelier Flevoperspectieven	In beeld brengen trends en ontwikkelingen en betekenis daarvan voor Flevoland. (Aanzet voor Omgevingsvisie & programma's)	Provincie Flevoland
44	Platform Implementatie Omgevingswet Flevoland	Gezamenlijk optrekken binnen Flevoland, met gemeenten, provincie, omgevingsdienst, brandweer, GGD	Provincie Flevoland
45	Actieplan Bodem en Water	Gezamenlijk optrekken o.a. i.v.m. bodemdaling	Provincie Flevoland/LTO Flevoland
46	Beheer en onderhoud stedelijk	Op basis van maatwerkovereenkomsten	Gemeente Lelystad

	Naam samenwerking gebied	Opgaven/doelen per gemeente	Deelnemers
			Gemeente Urk Gemeente Dronten Gemeente Zeewolde Gemeente Almere Gemeente Fryske Marren Gemeente Almere Gemeente Zeewolde Gemeente Lelystad Gemeente Dronten Gemeente Urk Gemeente Noordoostpolder Natuurmonumenten Staatsbosbeheer Stichting Flevolandschap
47	Afleiden doelen overige wateren	Formuleren chemische en ecologische doelen voor niet KRW wateren	
48	Uitvoering akkerrandenregeling		
49	Omgevingsvisie Flevoland		Provincie Flevoland
50	Regionale Leergang Flevoland	Flevolandse overheden ontwikkelen samen in opgave gericht werken	Provincie Flevoland
51	Landbouw meerdere smaken - bodemkwaliteit	agenderen bodemkwaliteit Flevoland	Provincie Flevoland
52	Nationaal Park Nieuw Land	Bestuurlijk en ambtelijk afstemmen	Provincie Flevoland
53	Provinciale Energie-agenda (perspectief Duurzame Energie)		Provincie Flevoland
54	Perspectief Circulaire Economie Flevoland		Provincie Flevoland
55	Verhaal van Flevoland (perspectief Omgevingsvisie)		Provincie Flevoland
56	Ruimte voor Initiatief		Provincie Flevoland
57	Verhaal van de Noordoostpolder	Voor het voetlicht brengen van het waterverhaal van Noordoostpolder a.h.v. Watererfgoed	Provincie Flevoland Provincie Flevoland Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed gemeente Urk gemeente Urk gemeente Noordoostpolder
58	Oosterwold	Organische ontwikkeling van Oosterwold	Gemeente Almere
59	Sanitatie vliegveld Lelystad		Gemeente Lelystad Vliegveld Lelystad OMALA Provincie Flevoland
60	Afvalwater buitengebied	Pilot Orchideenhoeve	Gemeente Noordoostpolder
61	InnovatieCafé Waterketen		Provincie Flevoland Provincie Flevoland Vitens
62	Bestuursovereenkomst POP3-water Samenwerkingsovereenkomst WABO	Gezamenlijk voorzien in cofinanciering van Europese subsidieregeling Samenwerking met 6 gemeenten en provincie op gebied van indirecte lozingen	Provincie Flevoland Omgevingsdienst Zes gemeenten
Gebiedsoverstijgende samenwerking			
63	Remote sensing rioolbeheer (Sewer Sense)	Ontwikkelen rioolbeheer vanuit digitale gegevens	TU-Delft Gemeente Almere
64	Spaarwater	Afremmen bodemdaling en waterconservatie	Acacia provincie Flevoland LTO
65	MDG Sumatra	Verbeteren organisatie rondom sanitatie in Lampung Selatan, Sumatra, Indonesië	Hoogheemraadschap Schieland en Krimpenerwaard Gemeente Dronten

	Naam samenwerking	Opgaven/doelen	Deelnemers
66	Slim malen	Bemaling slimmer sturen	Deltares
67	Coöperatie Gastvrije Randmeren	bestuurlijk ambtelijk	Coöperatie gastvrije randmeren
68	AZURE	Actueel modelinstrumentarium voor de ZUiderzee Regio	Rijkswaterstaat provincie Flevoland Vitens
69	Expertgroep Zon	Kennis delen	Unie van Waterschappen
70	Expertgroep Warmte	Kennis delen	Unie van Waterschappen
71	Meerjarenafpraak Energie Efficiency	Kennis delen	RVO
72	Werkgroep cellulose	Kennis delen	Wetterskip Fryslan (EFGF)
73	Werkgroep energie	Kennis delen	Waterschap De Dommel (EFGF)
74	Koplopersgroep cellulose	Doorontwikkelen	Waterschap Aa en Maas (EFGF)
75	Koplopersgroep bioplastic	Doorontwikkelen	Waterschap Brabantse Delta (EFGF)
76	Nationaal consortium Zon op Water	Drijvende zonneparken	Rijkswaterstaat
77	Inspectie robot voor persleidingen	Ontwikkelen inspectie robot met Acquaint BV	Acquaint BV
78	Microplastics in afvalwater	EU-gesubsidieerd plus nationaal gesubsidieerd project samen met HHSK en STOWA: optimaliseren, demonstreren en in praktijk toepassen van twee nieuwe slibvergistingstechnieken	Morssinkhof
79	Ephyra (innovatieve slibvergisting/ kennispreiding)		HHSK
	Bestuursovereenkomst water		HHSK STOWA
		samenwerkingsafspraken VTH tussen Rijkswaterstaat en Waterschappen.	Rijkswaterstaat
Waterkracht			
80	Waterkracht Discrepantie	Verwijderingsrendement microverontreinigingen RWZI's	Waterschap Rijn en IJssel
81	Waterkracht Innovatie		
82	Waterkracht Strategie Bedrijfsafvalwater		
83	Waterkracht Kennisdelen energie		Waterschap Rijn en IJssel
84	Waterkracht zuiveren biogasveiligheid		
85	Informatie en gegevensbeheer persleidingen		
86	Waterkracht Zuiveren	Managen totaalbeeld	Waterschap Rijn en IJssel Waterschap Drents Overijsselse Delta Waterschap Vechtstromen
Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer (STOWA)			
87	Antibiotica resistente bacteriën	Begeleidingscommissie	STOWA
88	Zuiverende kassen	Kennis delen, agenda beïnvloeden, sturen	STOWA
89	Platform Afvalwater Energie en Grondstoffen		
90	Bellen in sloten		
91	Warmte uit afvalwater (TEA)	Begeleidingscommissie	STOWA
92	Cellulose Mehri	Begeleidingscommissie	STOWA
93	Ephyra + Thermista	Begeleidingscommissie	STOWA
94	Borstelcentrifuge	Begeleidingscommissie	STOWA
95	I-pigs	Stimuleren ontwikkeling Intelligent Pig	STOWA
96	Projectteam BZV	input Martin O	
97	Actieteam BZV	input Rien	

	Naam samenwerking	Opgaven/doelen	Deelnemers
	Overig		
98	Aanleg duurzame/natuurvriendelijke oevers		
99	Aanleg fietspad Zwartemeerdijk		
100	Toezihtsrelatie provincie waterschap	Voortgangsrapportage waterbeheerplan	Provincie Flevoland
101	MIRT (Meerjarenprogramma Infrastructuur Ruimte en Transport) Bestuurlijk Overleg Noord Holland, Flevoland, Utrecht	Vergroten betrokkenheid waterschappen bij BO MIRT	Waterschap Rijnland Waterschap AGV Heemraadschap De Stichtse Rijnlanden
102	Stuurgroep Markermeer IJmeer/Panorama Markermeer IJmeer	Gebiedsproces Markermeer IJmeer	Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
103	IJsselmeergebied	Komen tot flexibel peil	
104	Projectleidersoverleg Implementatie Omgevingswet (PIO)	Afstemming in unieverband	Unie van Waterschappen
105	Projectleidersoverleg Omgevingswet Waterkracht	Afstemming in Waterkracht	Waterschap Vechtstromen
106	EnCore (TORWASH)	Slib beter ontwateren, meer duurzame energie en grondstoffen	ECN
107	Sludge to power and product	Onderzoek naar andere afzet van slib	ECN
108	Gebiedsagenda IJsselmeergebied 2050		DGRW - IenM
109	Bestuurlijk overleg college gemeenten		
110	Bok en Sok Reevediep (deelproject Drontermeerdijk)		
111	Bestuurlijk overleg waterschap provincie		Provincie Flevoland
112	Samenwerkingsconvenant Veiligheidsregio		
114	Samenwerkingsafspraken tussen de Veiligheidsregio's		Veiligheidsregio IJsselland
115	Overeenkomst SAMIJ 2010	Coördinatie bij incidenten, rampen en zware ongevallen op het water in het IJsselmeergebied	

Bijlage 2: digitale enquête – algemeen beeld

De digitale enquête is uitgezet onder vertegenwoordigers van zes gemeenten, de provincie, Rijkswaterstaat en een aantal maatschappelijke partijen die bij samenwerking zijn betrokken (zoals Staatsbosbeheer, Flevolandschap, LTO).

In totaal zijn 9 digitale enquêtes uitgezet:

- 8 enquêtes voor specifieke samenwerkingen (zie bijlage 3).
- Een algemene enquête onder alle overige sleutelpersonen.

Respons

TOTAALBEELD

Totaal benaderd	169
Aantal deelnemers	103
Responspercentage	61%

VERDELING VAN DE RESPONS TUSSEN EXTERNE EN INTERNE SLEUTELPERSONEN

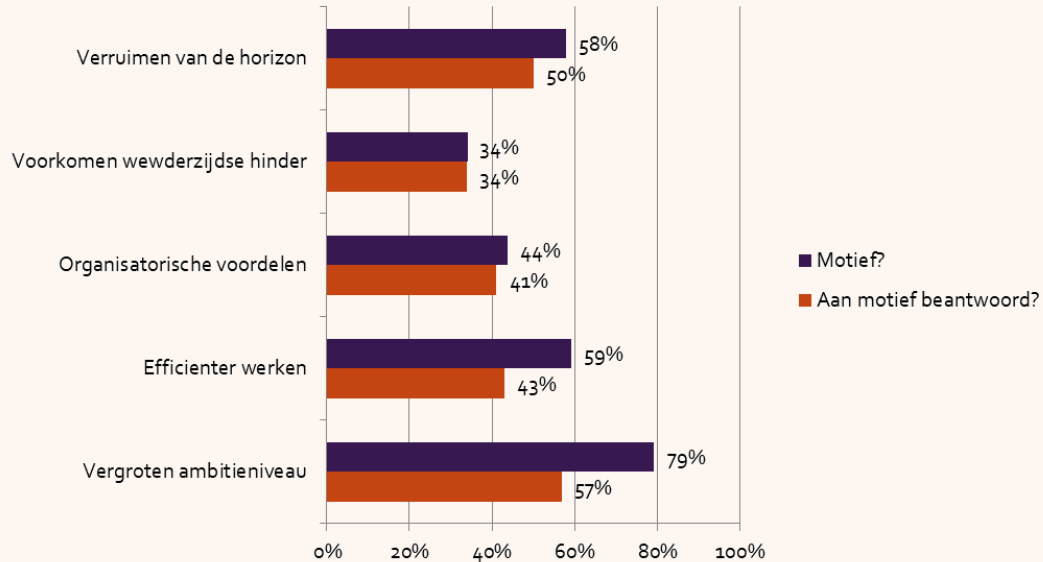
We geven de verdeling van de respons tussen interne en externe sleutelpersonen weer. Voor enquêtes over afzonderlijke samenwerkingen is een aantal mensen meerdere malen uitgenodigd – omdat zij bij meerdere samenwerkingsverbanden zijn betrokken. We maken dat inzichtelijk in onderstaande tabel.

	Externe sleutelpersonen <i>(inclusief mensen die voor meerdere vragenlijsten zijn uitgenodigd)</i>	Externe sleutelpersonen (gecorrigeerd voor dubbele uitnodigingen)	Interne sleutelpersonen <i>(inclusief mensen die voor meerdere vragenlijsten zijn uitgenodigd)</i>	Interne sleutelpersonen (gecorrigeerd voor dubbele uitnodigingen)
Totaal benaderd	128	116	41	40
Aantal deelnemers	68	61	35	35
Responspercentage	53%	53%	85%	88%

Motieven voor samenwerking

Beoordeling door interne en externe sleutelpersonen

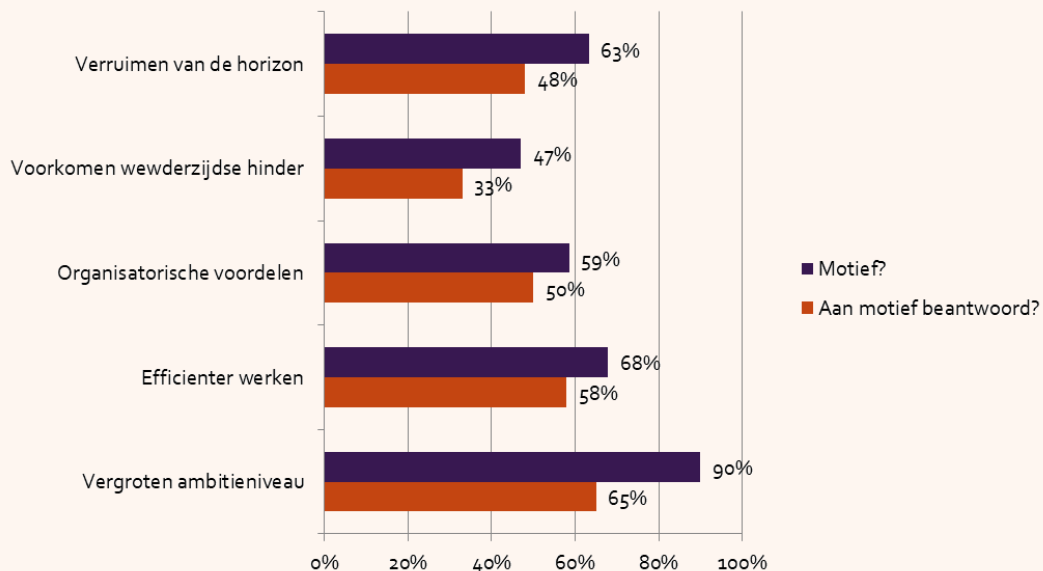
Wat zijn motieven van samenwerking? In hoeverre wordt feitelijk aan deze motieven beantwoord?



n = 88

Beoordeling door interne sleutelpersonen van het waterschap

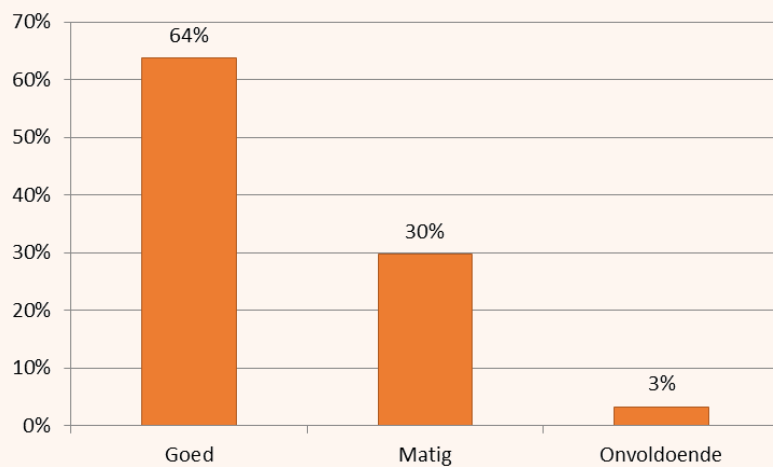
Wat zijn motieven van samenwerking? In hoeverre wordt feitelijk aan deze motieven beantwoord?



n=32

De voortgang van samenwerking

Beoordeling door interne en externe sleutelpersonen.

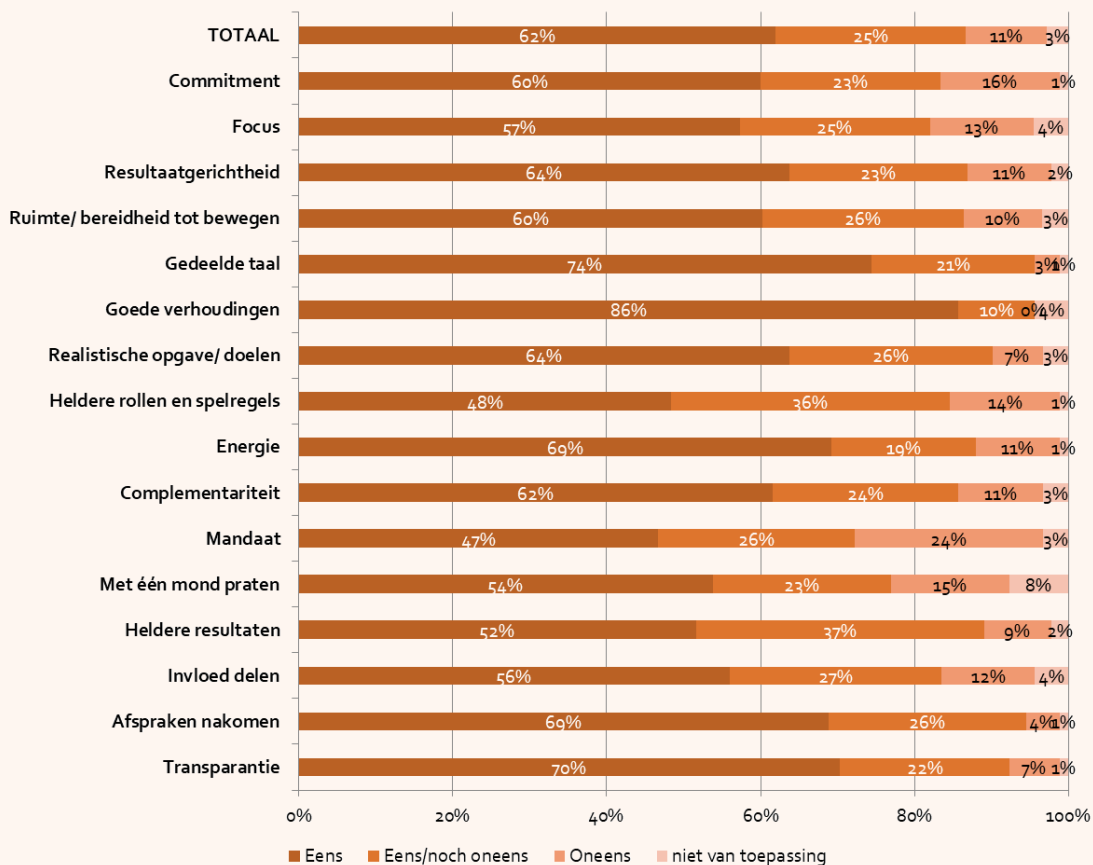


n= 91

Er is nauwelijks verschil tussen de antwoorden van interne en externe deelnemers.

De kwaliteit van samenwerking

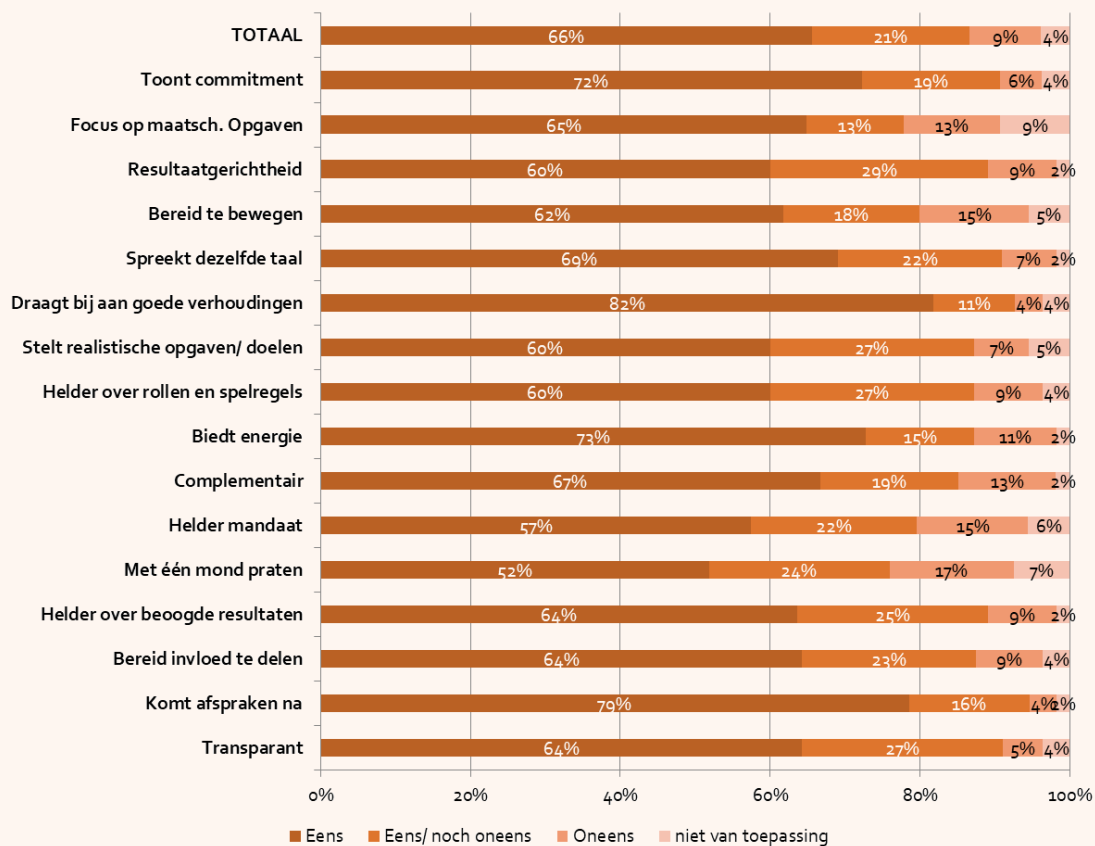
Beoordeling van stellingen door interne en externe sleutelpersonen.



n=92

Het Waterschap Zuiderzeeland als samenwerkingspartner

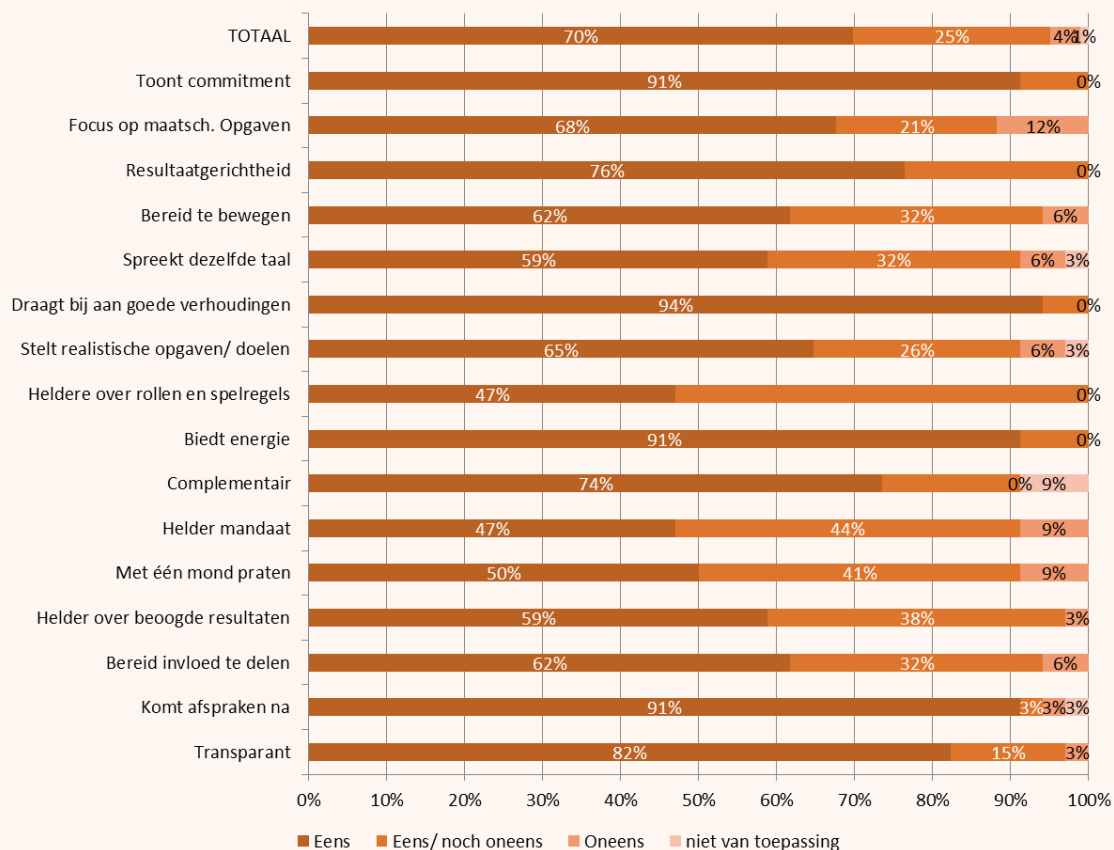
Beoordeling van stellingen door **externe sleutelpersonen**.



n = 56

Zelfevaluatie door sleutelpersonen van het waterschap

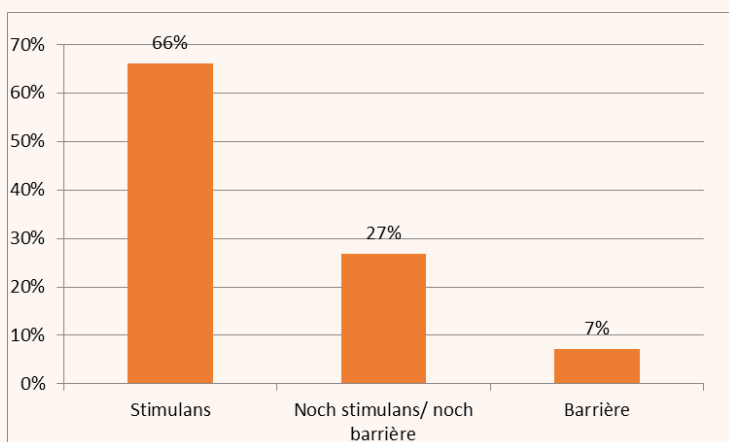
Beoordeling door **interne** sleutelpersonen van het waterschap.



n = 34

Biedt Waterschap Zuiderzeeland vooral kansen of barrières als samenwerkingspartner?

Beoordeling door externe sleutelpersonen.



n = 56

TOELICHTING (OPEN VRAAG):

- Het is merkbaar dat er verbeteringen zijn in de afgelopen tijd.
- Staat open voor gezamenlijke verkenning, en stip op de horizon zetten. Hiermee ontstaat een stimulerende sfeer.
- Mis energie om pragmatisch en zakelijk onderwerpen aan te pakken.
- De drijfveer was tijdelijke huisvesting, het resultaat is een prima samenwerking en verstandshouding.
- Meedenken met alle belangen, dus niet alleen die van het Waterschap, en acteren op voortschrijdend inzicht
- Ik ervaar het waterschap als coöperatief wanneer gevraagd. Dit gebeurt veelal vanuit een reactieve houding. Er mag wat proactiever worden gewerkt als het gaat om gezamenlijke opgaven en gedragen verantwoordelijkheden.
- Verschilt echt per onderwerp.
- Op gebied van DOW zijn er veel stimulansen, op andere vlakken wordt er erg verscholen achter beleid en zijn er vooral barrières.
- Het betreft hier alleen een project en dit is eenmalig en hier is tot op heden nog niet veel energie in gestoken, omdat voor Dronten er maar weinig DOW-wateren zijn.
- Mijn huidige conclusie is, da de samenwerking tussen partners in Flevoland staat of valt met de klik tussen individuele personen.
- Het lukt ons niet om de samenwerking regionaal vorm te geven. Het zijn veelal bilaterale samenwerkingen tussen twee gemeenten of het waterschap en een +gemeente.
- Er zit bij het waterschap een megakloof tussen de beleidsmakers (meedenkers) en de handhavers, juristen, vergunning verleners (regeldenkers). Samenwerken is loslaten en durven en dat laatste heeft het waterschap niet onder de knie, wordt snel verschuild achter regels.
- Het gaat om de burgers/bedrijven. Niet om de regeltjes. Je vindt altijd een regeltje om iets niet te doen.
- Zuiderzeeland staat er altijd positief in, en dat wordt enorm gewaardeerd door mij.
- Steevast wordt er getornd aan de autonomie van gemeenten en een machtsspel gespeeld om alles naar zich toe te trekken.
- Niet nodig indien de communicatie en de manier van uitvoeren blijft zoals huidig geschied.
- Het Waterschap trekt te graag het initiatief tot stimuleren naar zichzelf toe. Brengt dit nog altijd teveel na intern overleg en afstemming, solistisch naar de overige partijen. Blijft een punt van aandacht en vraagt geduld, eerst met samenwerkende partijen om de tafel te gaan, voordat al met een pasklaar concept plan/idee naar de overige samenwerkende partijen te treden.

ZIE JE VERSCHILLEN ROND ANDERE ONDERWERPEN WAAR JE MET HET WATERSCHAP SAMENWERKT?

- Waterschap heeft eigen taken en verantwoordelijkheden. Daar handelt ze ook naar. Overigens wel met oog voor de verantwoordelijkheden van andere partijen
- Ja, maar dat heeft ook te maken met het onderwerp. Bijvoorbeeld duurzaamheid is een thema waar we een gezamenlijk belang hebben.
- Meerdere onderwerpen: toezicht glastuinbouw en indirecte lozingen. Waterschap is iets formeler, gericht op wetten en regels.
- Ja, er zitten verschillen in de manier van werken bij de medewerkers. Sommige staan open voor wat de omgeving wil en anderen veel minder
- Ja. Soms afhankelijk van persoon die ingezet wordt. Heemraad speelt ook rol.
- Nee; hoofdzakelijk de voorbereiding van crisisbeheersing in het kader van overstroming.
- Met meerdere partijen erbij is het waterschap meer flexibel dan 1 op 1.
- Meerdere onderwerpen gericht op waterveiligheid en rampenbestrijding. Contacten lopen veelal via één contactpersoon, en hoewel de contacten sporadisch zijn is de ervaring goed.

- Er zijn diverse belangen gemoeid met het werk met het waterschap; kwaliteit, kwantiteit en vooral middelen. Er is verschil in perceptie wat mogelijk is en wat de resultaten van inspanningen zijn tussen plannenmakers en de handhavers/toetsers. Ook bestuurlijk is er soms een spagaat tussen kwaliteit en kwantiteitsambities, die soms actief uitgedragen wordt (om politieke redenen, dus logisch). Aangezien waterkwaliteit en -kwantiteit gerelateerd zijn, komt dit soms kunstmatig over.
- Ik zie vooral verschillen ten aanzien van de afdeling waar mee ik te maken heb. De beleidsmakers willen echt wel, alleen worden daarin geremd door de organisatie die snel beren zien of zich verschuilen achter regels."
- De samenwerking / wijze van samenwerken wordt deels bepaald door de persoon, dus daarmee onderwerp afhankelijk. soms duurt het langer om tot resultaat te komen. binnen de riolering is die overwegend beter c.q. het best. Wil niet zeggen dat 'ie op andere vlakken slecht is, maar soms wel minder of moeizamer. je moet er soms meer voor doen (de ander overtuigen en meenemen).
- Op operationeel vlak gaat de samenwerking prima en is er geen sprake van tactiekjes.
- Beleid en uitvoering. In de uitvoering zie je dat je sneller en efficiënter kan schakelen en resultaten behaald.
- Verschillen: positief meewerkend
- Ja. Er is bestaat een duidelijk verschil of je met beleidsbepalers of vergunningverleners/handhavers aan tafel zit.

Bijlage 3: digitale enquête – inzoomen op een aantal samenwerkingen

Samenwerkingsverband Afvalwater Flevoland

Samenwerking op het gebied van de afvalwaterketen.

Deelnemers:

- Gemeente Almere
- Gemeente Urk
- Gemeente Noordoostpolder
- Gemeente Dronten
- Gemeente Lelystad
- Gemeente Zeewolde
- Gemeente Dronten
- Waterschap Zuiderzeeland

Aard van de samenwerking (n=10)	
Beleidsafstemming	70%
Gezamenlijke uitvoering	70%
Delen hulpbronnen	30%
Netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling	100%
Weet niet	0%

Motieven voor samenwerking n=10	Motief?	Feitelijk aan beantwoord?
Vergroten ambitieniveau	78%	33%
Efficiënter werken	78%	56%
Organisatorische voordelen	89%	33%
Voorkomen wederzijdse hinder	11%	22%
Verruimen van de horizon	56%	56%

	De kwaliteit van de samenwerking is goed (interne en externe sleutelpersonen)	Het waterschap is een goede samenwerkingspartner (externe sleutelpersonen)
Zeer mee eens	0%	7%
Eens	34%	39%
Eens noch oneens	34%	21%
Oneens	18%	16%
Zeer oneens	14%	17%
	n=10	n=6

Externe partners zijn ten aanzien van het waterschap bij een aantal verdeeld of negatief, met name:

- Het waterschap is transparant: geen verborgen agenda.
- Het waterschap is bereid compromissen te sluiten - beheerst het spel van geven en nemen;
- Het waterschap is helder over beoogde resultaten en de weg daar naar toe.
- Het waterschap zit aan tafel met een helder mandaat: hoeft niet telkens terug om zaken voor te leggen aan het 'thuisfront'.
- Het waterschap is helder over rollen en spelregels.

- Het waterschap is complementair: verbindt zich met partijen en vult partners aan.

	++	+	+/-	-	--	(n=6)
Waterschap biedt vooral stimulansen		50%	17%	33%		Waterschap biedt vooral barrières

"mijn huidige conclusie is, da de samenwerking tussen partners in Flevoland staat of valt met de klik tussen individuele personen.

Toelichting door sleutelpersonen

- Het lukt ons niet om de samenwerking regionaal vorm te geven het zijn veelal bilaterale samenwerkingen tussen twee gemeenten of het waterschap en een gemeente.
- Er zit bij het waterschap een megakloof tussen de beleidsmakers (meedenkers) en de handhavers, juristen, vergunning verleners (regeldenkers). Samenwerken is loslaten en durven en dat laatste heeft het waterschap niet onder de knie, wordt snel verschuild achter regels."
- Het gaat om de burgers/bedrijven. Niet om de regeltjes. Je vindt altijd een regeltje om iets niet te doen.
- Zuiderzeeland staat er altijd positief in, en dat wordt enorm gewaardeerd door mij.
- Steevast wordt er getornd aan de autonomie van gemeenten en een machtsspel gespeeld om alles naar zich toe te trekken.

Voortgang van de samenwerking (n=10)	
Zeer goed	0%
Goed	20%
Matig	60%
Onvoldoende	20%
Zeer onvoldoende	0%
Niet van toepassing	0%

Maatschappelijke effecten	
Beoogd	Gerealiseerd?
<ul style="list-style-type: none"> • Meer met minder kunnen doen; (afval)water stopt niet bij de afgesproken grenzen / verantwoordelijkheden. Door naar de hele keten te kijken, bereik je met minder middelen een groter maatschappelijk effect. • Betere verstandhouding, goede contacten, waardoor de samenwerking ook voor het oog van de inwoner/bedrijven goed verloopt. • Dat gemeente en waterschap gezamenlijk verantwoordelijk nemen en samenwerken en niet naar elkaar wijzen. Dit alles tegen minimale kosten. • Lagere kosten hogere kwaliteit • Verbetering bereiken op de kwetsbaarheid, de kwaliteit (voorspelbaarheid) en kosten in het 	<ul style="list-style-type: none"> • Integralere projecten die op elkaar zijn afgestemd. Minder overlast voor burgers. • Opstellen en uitvoeren van het afvalwaterakkoord Urk. Een opgave van de gemeente Urk die gezamenlijk is opgepakt." • Samenwerking sanitatie vliegveld (is nog in de kinderschoenen, maar het werkt). Minder concreet, maar de samenwerking bij het verlenen van vergunningen waarbij beide overheden als bevoegd gezag betrokken zijn. Concreet merken inwoners/bedrijven dat e.e.a. goed verloopt, zoals ze mogen verwachten. • Gemeenten en waterschap blijven toch wel twee werelden. • Lagere kosten, meer afstemming beleid • Ja, maar beperkt. Er worden stappen gezet om de wil boven tafel te krijgen om daarna de resultaten te maximaliseren.

Maatschappelijke effecten	
Beoogd	Gerealiseerd?
<p>beheer van de afvalwaterketen.</p> <ul style="list-style-type: none"> Minder kosten, minder kwetsbaarheid en meer kwaliteit/duurzaamheid door verdergaande samenwerking in het afvalwaterbeheer door gemeenten en waterschap. Verlagen van de kosten, verlagen van de kwetsbaarheid, verhogen van de kwaliteit, vergroten van de transparantie. Lagere kosten. Laagst maatschappelijke kosten zonder sub optimalisatie. 	<ul style="list-style-type: none"> Minder (meer)kosten richting 2020 al gerealiseerd, kwetsbaarheid en kwaliteit/duurzaamheid behoeven nog verdere inzet Kosten zijn sterk gereduceerd Op verlagen van de kwetsbaarheid, verhogen van de kwaliteit en vergroten van de transparantie zijn de resultaten beperkt." Lukt prima Laagst mogelijke kosten voor de gemeentelijke inwoners

Uitvoeringsprestaties	
Beoogd	Gerealiseerd?
<ul style="list-style-type: none"> Slim organiseren. Het gezamenlijk opstellen van een gemeentelijk rioleringsplan (GRP). Lagere kosten. Geen negatieve effecten en op termijn een klantvriendelijke en accurate benadering. Stip op de horizon is het werken in teamverband in Flevoland op beleids- en uitvoeringsniveau t.a.v. het rioleringen en persleidingenbeleid. Gezamenlijke planvorming, gezamenlijk meten en monitoren, gezamenlijk werken aan innovatie, gezamenlijk reinigen en inspecteren, uitwisselen van kennis en advies. Lagere kosten Efficiënte en effectieve investeringen door gemeente met besparingen aan de kant van het waterschap. 	<ul style="list-style-type: none"> Twee collega's van het waterschap hebben de renovatie van twee gemalen op Urk begeleid. Vier van zes gemeentes hebben het resultaat vastgesteld, de samenwerking/medewerking van alle organisaties (7) was nagenoeg 100%. Lagere kosten, synergie in uitvoering. Nog geen. Wordt aan gewerkt, zie bovenstaand. Staat nog in de kinderschoenen; eerste stap wordt waarschijnlijk het samenwerking tussen gemeenten en waterschap op zuiveringskringniveau. Tegelijkertijd is er met de gemeente Zeewolde al een hele grote stap gezet; de gemeente heeft het rioleringen en persleidingenbeheer aan ons uitbesteed. Dit heeft al geleid tot een aanzienlijke kostendaling. De eerste stappen zijn gezet. Er ligt een gezamenlijk innovatieprogramma, met een aantal gemeenten wordt gewerkt aan gezamenlijke planvorming en gezamenlijk reinigen en inspecteren. Regelmatig zijn er bijeenkomsten om kennis uit te wisselen. Lukt prima Realisatie oas

Suggesties vervolgonderzoek

- Volgens mij moeten we met elkaar veel meer in de geest van wetgeving met elkaar samenwerken, dan te kijken naar de letter van de wet. Zoek met elkaar de ruimte.

- Deze week kreeg ik nog een brief, en dan zinkt mij de moed in de schoenen om met het waterschap samen te werken. Ik zou dit verhaal wel met u telefonisch willen delen omdat het goed de moeilijkheid van samenwerken met het waterschap weergeeft.
- Het onderwerp van vraag 7 en 8 zijn geen zaken waar we veel tijd aan besteden. Het zou goed zijn om daar met elkaar meer over te spreken en dan ook aan te geven hoe een ieder dat voor ogen ziet. Dus vaker spreken over motieven en drijfveren en waarin zich dat uit.
- Zitten de bestuurders/medewerkers van het waterschap over het onderwerp samenwerken wel op één lijn?
- Het belang van het waterschap bij de samenwerking. Onderzoek naar de wil en wat daarvoor nodig is om deze te optimaliseren en hoe deze kan worden gefaciliteerd.
- Hoe realiseer je grensoverschrijdende ambities tussen gemeenten en waterschap met het maatschappelijk belang voorop waarbij het geven en nemen is en je niet alleen kunt focussen op "What's in it for us?".
- Naar verwachting wordt op 25 januari een nieuwe overeenkomst gesloten. Deze is gericht op intensivering van de samenwerking door gezamenlijk aan de slag te gaan met de veranderopgave en meer dan voorheen kennis en kunde uit te wisselen.

Afvalwater Flevoland werkgroep operationeel beheer

Deelnemers:

- Gemeente Dronten
- Gemeente Urk
- Gemeente Almere
- gemeente Lelystad
- Waterschap Zuiderzeeland

Aard van de samenwerking (n=4)	
Beleidsafstemming	0%
Gezamenlijke uitvoering	0%
Delen hulpbronnen	50%
Netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling	75%
Weet niet	0%

Motieven voor samenwerking (n=3)	Motief?	Feitelijk aan beantwoord?
Vergroten ambitieniveau	50%	0%
Efficiënter werken	50%	0%
Organisatorische voordelen	25%	33%
Voorkomen wederzijdse hinder	25%	33%
Verruimen van de horizon	25%	0%

Bij efficiënter werken en verruimen van de horizon geven sleutelpersonen aan dat hier 'enigszins' aan is beantwoord.

	De kwaliteit van de samenwerking is goed (interne en externe sleutelpersonen)	Het waterschap is een goede samenwerkingspartner (externe sleutelpersonen)
Zeer mee eens	0%	0%
Eens	34%	60%
Eens noch oneens	33%	27%
Oneens	23%	4%
Zeer oneens	3%	0%
	n=4	n=3

Externe sleutelpersonen oordelen vooral positief over het waterschap als samenwerkingspartner. Bij een aantal punten valt op dat externe sleutelpersonen 'eens / noch oneens' oordelen, met name:

- Is helder over de beoogde resultaten en de weg daar naar toe.
- Praat met één mond.
- Is helder over rollen en spelregels.

	++	+	+/-	-	--	(n=3)
Waterschap biedt vooral stimulansen	0%	33%	67%	0%	0%	Waterschap biedt vooral barrières

Voortgang van de samenwerking (n=4)	
Zeer goed	0%
Goed	0%
Matig	50%
Onvoldoende	0%
Zeer onvoldoende	0%
Niet van toepassing	50%

Maatschappelijke effecten	
Beoogd	Gerealiseerd?
<ul style="list-style-type: none"> Goede samenwerking. Lagere kosten voor de burger. 	<ul style="list-style-type: none"> Elkaar weten te vinden bij een calamiteit. Besparing nog niet merkbaar voor de burger.

Uitvoeringsprestaties	
Beoogd	Gerealiseerd?
<ul style="list-style-type: none"> Gezamenlijk reinigen en inspecteren van de riolering. 	<ul style="list-style-type: none"> Met twee gemeenten gelukt.

Suggesties voor vervolgonderzoek

- Gemalen en persleidingen, zuivering en transport. duurzaamheid en ontwikkeling in nieuwe technieken.
- Heldere gezamenlijke visie ontwikkelen.
- Algemene opmerking: ik werk vooral in de samenwerking op operationeel vlak samen. Delen van deze enquête ging meer over beleid (voor mijn gevoel) Op de werkvloer is er tussen Almere, Urk, Dronten en Zeewolde/ZZL goede samenwerking.

Afleiden doelen overige wateren

Formuleren chemische en ecologische doelen voor niet KRW wateren

KRW = Kaderrichtlijn Water

Deelnemers:

- Gemeente Almere
- Gemeente Zeewolde
- Gemeente Lelystad
- Gemeente Dronten
- Gemeente Urk
- Gemeente Noordoostpolder
- Natuurmonumenten
- Staatsbosbeheer
- Stichting Flevolandschap
- Waterschap Zuiderzeeland

Aard van de samenwerking (n=8)	
Beleidsafstemming	75%
Gezamenlijke uitvoering	38%
Delen hulpbronnen	25%
Netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling	63%
Weet niet	13%

Motieven voor samenwerking (n=6)	Motief?	Feitelijk aan beantwoord?
Vergroten ambitieniveau	83%	50%
Efficiënter werken	17%	0%
Organisatorische voordelen	17%	0%
Voorkomen wederzijdse hinder	17%	17%
Verruimen van de horizon	100%	83%

	De kwaliteit van de samenwerking is goed (interne en externe sleutelpersonen)	Het waterschap is een goede samenwerkingspartner (externe sleutelpersonen)
Zeer mee eens	13%	9%
Eens	77%	68%
Eens noch oneens	7%	11%
Oneens	1%	11%
Zeer oneens	0%	1%
	n=6	n=5

Externe sleutelpersonen zijn over de hele linie positief over het waterschap als samenwerkingspartner.

	++	+	+/-	-	--	(n=5)
Waterschap biedt vooral stimulansen	20%	60%	20%			Waterschap biedt vooral barrières

Voortgang van de samenwerking (n=6)	
Zeer goed	0%
Goed	83%
Matig	0%
Onvoldoende	0%
Zeer onvoldoende	0%
Niet van toepassing	17%

Maatschappelijke effecten	
Beoogd	Gerealiseerd?
<ul style="list-style-type: none"> Afstemmen van beleid en uitvoering zodat het brede maatschappelijk belang wordt gediend en uitvoerbare besluiten worden genomen. Gedifferentieerde waterdoelen vanuit waterkwaliteitsperspectief leidt tot betere beleving en breder gebruik. Versterken natuur en beleving van wateren in onze terreinen, leveren van nóg schoner water aan onze omgeving Niet bekend Kwaliteit en beleefbaarheid van de wateren gaat omhoog Meer variatie in onderhoud van wateren in de stad 	<p>Ja, waterdoelen afgestemd op gebruik.</p> <ul style="list-style-type: none"> Met de juiste waterdoelen wordt stedelijk gebruik van het water beter ruimtelijk gezonde én gefaciliteerd. Minder kans op blauwalg en kroos waterkwaliteitsperspectief een minder gedegenereerd watersysteem. Eerste stappen daarnaartoe: gezamenlijke doelen, analyse plus voorbereiding maatregelen. Niet bekend Is er nog niet Meer biodiversiteit en waterkwaliteit

Uitvoeringsprestaties	
Beoogd	Gerealiseerd?
<ul style="list-style-type: none"> Gedifferentieerde normstelling leidt tot beter begrip van knelpunten en het later programmeren van maatregelen. Programma is nog te recent: maatregelen zijn wel verkend maar nog niet geprogrammeerd. Bovendien blijken sommige wateren al goed te functioneren/ niet eenvoudig te verbeteren. Niet bekend Baggeren, monitoring, analyses. Maaierwerkzaamheden op andere manier uitvoeren. 	<ul style="list-style-type: none"> Project is in 2021 afgerond. Reeds geplande maatregelen zoals baggeren zijn laaghangend fruit. Lopend traject van innovatief maaien van het natte profiel kan door de gedifferentieerde normstelling worden benut. Monitoring. Wordt nog aan gewerkt.

Suggesties vervolgonderzoek

- De rol van het waterschap in/ bij het (de bepaling van) gebruik van het oppervlaktewater en de spanning daarbij tussen waterschap en gemeente.
- Dit meerjarige project is ca. halverwege en ligt vooralsnog op informeel ambtelijk en bestuurlijk niveau. Een meer interessante fase is wellicht de fase waarin doelen en ambities bestuurlijk door de provincie worden vastgesteld. M.a.w. het rekenkameronderzoek op dit onderwerp komt nog wat pril over.

Azure

Actueel modelinstrumentarium voor de Zuiderzee Regio

Deelnemers:

- Rijkswaterstaat
- provincie Flevoland
- Vitens
- Waterschap Zuiderzeeland

Aard van de samenwerking (n=3)	
Beleidsafstemming	0%
Gezamenlijke uitvoering	33%
Delen hulpbronnen	67%
Netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling	0%
Weet niet	0%

Motieven voor samenwerking (n=3)	Motief?	Feitelijk aan beantwoord?
Vergroten ambitieniveau	33%	100%
Efficiënter werken	100%	100%
Organisatorische voordelen	0%	33%
Voorkomen wederzijdse hinder	33%	33%
Verruimen van de horizon	0%	33%

	De kwaliteit van de samenwerking is goed (interne en externe sleutelpersonen)	Het waterschap is een goede samenwerkingspartner (externe sleutelpersonen)
Zeer mee eens	25%	13%
Eens	69%	81%
Eens noch oneens	6%	4%
Oneens	0%	0%
Zeer oneens	0%	0%
	n=3	n=3

Externe sleutelpersonen zijn over de hele linie positief over het waterschap als samenwerkingspartner.

	++	+	+/-	-	--	(n=3)
Waterschap biedt vooral stimulansen	33%	67%	0%	0%	0%	Waterschap biedt vooral barrières

Voortgang van de samenwerking (n=3)	
Zeer goed	0%
Goed	100%
Matig	0%
Onvoldoende	0%
Zeer onvoldoende	0%
Niet van toepassing	0%

Maatschappelijke effecten	
Beoogd	Gerealiseerd?
<ul style="list-style-type: none"> • Consistente en betrouwbare prognoses van grondwatereffecten als gevolg van ingrepen. • Betere onderbouwing van beleid en maatregelen. • Het goed kunnen voorspellen van grondwaterpeilen en grondwaterstromingen als gevolg van ingrepen zoals grondwateronttrekking en aanleggen sloten en kanalen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Een betrouwbaar gezamenlijk grondwatermodel. • Als het goed is, gaat de kwaliteit van de besluitvorming hierdoor vooruit. • Door de samenwerking met diverse partijen als waterschappen, provincies, RWS en Vitens kunnen de peilen en afvoeren beter voorspeld worden.

Uitvoeringsprestaties	
Beoogd	Gerealiseerd?
<ul style="list-style-type: none"> • Een betrouwbaar gezamenlijk grondwatermodel. • Als het goed is, gaat de kwaliteit van de besluitvorming hierdoor vooruit. • Door de samenwerking met diverse partijen als waterschappen, provincies, RWS en Vitens kunnen de peilen en afvoeren beter voorspeld worden 	<ul style="list-style-type: none"> • Een beter model • AZURE. • Het grondwatermodel AZURE wordt door de verschillende partners gebruikt.

Suggesties vervolgonderzoek

De huidige samenwerking op gebied van grondwater in relatie tot landelijke samenwerking op gebied van grondwater.

Beheer en onderhoud stedelijk gebied

Maatwerkovereenkomsten per gemeente

Deelnemers:

- Gemeente Lelystad
- Gemeente Urk
- Gemeente Dronten
- Gemeente Zeewolde
- Gemeente Almere
- Gemeente Fryske Marren
- Waterschap Zuiderzeeland

Aard van de samenwerking (n=5)	
Beleidsafstemming	60%
Gezamenlijke uitvoering	50%
Delen hulpbronnen	0%
Netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling	80%
Weet niet	0%

Motieven voor samenwerking (n=5)	Motief?	Feitelijk aan beantwoord?
Vergroten ambitieniveau	20%	40%
Efficiënter werken	60%	40%
Organisatorische voordelen	60%	40%
Voorkomen wederzijdse hinder	20%	20%
Verruimen van de horizon	40%	40%

	De kwaliteit van de samenwerking is goed (interne en externe sleutelpersonen)	Het waterschap is een goede samenwerkingspartner (externe sleutelpersonen)
Zeer mee eens	1%	3%
Eens	54%	56%
Eens noch oneens	20%	11%
Oneens	5%	5%
Zeer oneens	0%	0%
	n=5	n=4

Externe sleutelpersonen zijn over de hele linie positief over het waterschap als samenwerkingspartner.

	++	+	+/-	-	--	(n=4)
Waterschap biedt vooral stimulansen	0%	75%	0%	25%	0%	Waterschap biedt vooral barrières

Voortgang van de samenwerking (n=5)	
Zeer goed	0%
Goed	80%
Matig	20%
Onvoldoende	0%
Zeer onvoldoende	0%
Niet van toepassing	0%

Maatschappelijke effecten	
Beoogd	Gerealiseerd?
<ul style="list-style-type: none"> • 1 overheid • Waterbewustzijn, integraal waterbeheer door het waterschap, inclusief stedelijk gebied. • Net, schoon en goed onderhouden watergangen. Goede communicatie bij uitvoering. • Dat het waterschap meer doet in de openbare ruimte. • Kwaliteit verbeteren, kwetsbaarheid verlagen, kosten verlagen. 	<ul style="list-style-type: none"> • We zijn aardig op weg, 1 loket. • Resultaat van de watergangen is goed. • Afgezien van de informatie borden weinig/ • Op alle 3 criteria wordt winst gehaald.

Uitvoeringsprestaties	
Beoogd	Gerealiseerd?
<ul style="list-style-type: none"> • Bundelen uitvoering werken (schouw). • Betere watergangen, combinatie onderhoud en waterkwaliteitsbeheerder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Watersysteem is op orde. • Nog veel ongerief langs de watergang. De gemeentelijke oevers en bermen vertonen veel spoorvorming, doordat er onvoldoende is/wordt afgestemd. Dit tot grote ontevredenheid van de gemeentelijke bestuurlijk verantwoorde.

Suggesties vervolgonderzoek

- Wat merken de burgers?
- Implementatie van omgevingsmanagement, herijking van MWO (maatwerkovereenkomsten), meer afstemming van werkzaamheden.
- Blijven communiceren.

Operationele samenwerking afvalwater

Met gemeenten afstemmen van rioolbeheer en zuiveringsbeheer

Deelnemers:

- Gemeente Almere
- Gemeente Lelystad
- Gemeente Urk
- Gemeente Noordoostpolder
- Gemeente Dronten
- Waterschap Zuiderzeeland

Aard van de samenwerking (n=4)	
Beleidsafstemming	0%
Gezamenlijke uitvoering	0%
Delen hulpbronnen	50%
Netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling	75%
Weet niet	0%

Motieven voor samenwerking (n=4)	Motief?	Feitelijk aan beantwoord?
Vergroten ambitieniveau	50%	0%
Efficiënter werken	50%	0%
Organisatorische voordelen	25%	33%
Voorkomen wederzijdse hinder	25%	33%
Verruimen van de horizon	25%	0%

	De kwaliteit van de samenwerking is goed (interne en externe sleutelpersonen)	Het waterschap is een goede samenwerkingspartner (externe sleutelpersonen)
Zeer mee eens	0%	0%
Eens	22%	34%
Eens noch oneens	59%	41%
Oneens	19%	25%
Zeer oneens	0%	0%
	n=4	n=3

Externe partners zijn ten aanzien van het waterschap minder tevreden over:

- Transparantie
- Helderheid over beoogde resultaten – en de weg daar naar toe
- Met één mond praten
- Helderheid over rollen en spelregels

	++	+	+/-	-	--	(n=3)
Waterschap biedt vooral stimulansen	0%	33%	67%	0%	0%	Waterschap biedt vooral barrières

Toelichting door een sleutelpersoon:

Het Waterschap trekt te graag het initiatief tot stimuleren naar zichzelf toe. Brengt dit nog altijd teveel na intern overleg en afstemming, solistisch naar de overige partijen. Blijft een punt van aandacht en vraagt geduld, eerst met samenwerkende partijen om de tafel te gaan, voordat al met een pasklaar concept plan/idee naar de overige samenwerkende partijen te treden.

Voortgang van de samenwerking (n=4)	
Zeer goed	0%
Goed	50%
Matig	0%
Onvoldoende	0%
Zeer onvoldoende	0%
Niet van toepassing	50%

Maatschappelijke effecten	
Beoogd	Gerealiseerd?
Ontregelen waar mogelijk, regelen waar nodig.	Transparantie naar onze bewoners, waarvoor regels nodig blijven. Waar mogelijk na een afweging naar de effecten, wet- en regelgeving ook "durven" loslaten.

Uitvoeringsprestaties	
Beoogd	Gerealiseerd?
Afstemmen van de uit te voeren maatregelen, hoeft niet op grond van wettelijk daartoe toegewezen wetten en verantwoordelijkheden, maar op doelmatigheid. Dit vraagt integrale samenwerking/ afstemming tussen Waterschap en gemeenten.	Dit bevindt zich nog in een verkennende fase. In hoeverre taken en verantwoordelijkheden durven los te laten en deze meer onderling af te stemmen tussen waterschap en gemeente.

Suggesties vervolgonderzoek

Eerst de eigen organisatie onder de loep te nemen houden voor een verdergaande optimalisatie van de eigen organisatie. Vind nog veel inhuur van tijdelijk personeel plaats. Dit komt de continuïteit van de samenwerking niet ten goede. Onderzoeken in hoeverre externe inhuur door eigen personeel kan worden opgevangen.

Sanitatie vliegveld Lelystad

Deelnemers:

- Gemeente Lelystad
- Gemeente Lelystad
- Vliegveld Lelystad
- OMALA
- Provincie Flevoland
- Waterschap Zuiderzeeland

Aard van de samenwerking (n=4)	
Beleidsafstemming	50%
Gezamenlijke uitvoering	50%
Delen hulpbronnen	50%
Netwerk of platform voor ontmoeting, kennisdeling en informatie-uitwisseling	50%
Weet niet	0%

Motieven voor samenwerking (n=4)	Motief?	Feitelijk aan beantwoord?
Vergroten ambitieniveau	100%	25%
Efficiënter werken	50%	50%
Organisatorische voordelen	0%	50%
Voorkomen wederzijdse hinder	25%	25%
Verruimen van de horizon	100%	50%

	De kwaliteit van de samenwerking is goed (interne en externe sleutelpersonen)	Het waterschap is een goede samenwerkingspartner (externe sleutelpersonen)
Zeer mee eens	0%	0%
Eens	34%	6%
Eens noch oneens	64%	90%
Oneens	0%	4%
Zeer oneens	0%	0%
	n=4	n=3

Externe sleutelpersonen oordelen bijna over de gehele linie eens/oneens over het waterschap als samenwerkingspartner.

	++	+	+/-	-	--	(n=3)
Waterschap biedt vooral stimulansen	0%	0%	100%	0%	0%	Waterschap biedt vooral barrières

Voortgang van de samenwerking (n=4)	
Zeer goed	0%
Goed	25%
Matig	75%
Onvoldoende	0%
Zeer onvoldoende	0%
Niet van toepassing	0%

Maatschappelijke effecten	
Beoogd	Gerealiseerd?
<ul style="list-style-type: none"> Innovatieve manier van verwerking afvalwaterstromen ontwikkelen. Pragmatische oplossingen voor alle partijen. Circulair Afvalwatersysteem. Realisatie van duurzame afvalwaterketen. 	<ul style="list-style-type: none"> Initiatieffase afgerond. Korte lijnen tussen de betrokken partijen. Eigenaarschap afspreken voor bijvoorbeeld omgevingsmanagement. Verwerking en behandeling van Afvalwater in samenhang met het terugwinnen van grondstoffen. Passagiers merken dat er zichtbaar duurzaam met de afvalwaterketen wordt omgegaan.

Uitvoeringsprestaties	
Beoogd	Gerealiseerd?
<ul style="list-style-type: none"> Efficiënte aanleg van afvalwatertransport leidingen, decentrale zuivering. Draagvlak voor omgeving. Uiteindelijk realiseren van een Duurzame Circulaire afvalwaterverwerking. 	<ul style="list-style-type: none"> Betrokken partijen. Eigenaarschap afspreken voor bijvoorbeeld omgevingsmanagement. Intentieovereenkomst en Projectplan

Suggesties vervolgonderzoek

Wellicht dat Waterschap ZZL, inzicht kan geven in de subsidiemogelijkheden bij projecten.

Verhaal van de Noordoostpolder

Voor het voetlicht brengen van het waterverhaal van Noordoostpolder a.h.v. Watererfgoed

Deelnemers:

- Provincie Flevoland
- Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed
- gemeente Urk
- gemeente Urk
- gemeente Noordoostpolder
- Waterschap Zuiderzeeland

Er is 1 sleutelpersoon die de enquête heeft ingevuld.

Maatschappelijke effecten	
Beoogd	Gerealiseerd?
<p>"Als gezamenlijke waterbeheerders zien we de resultaten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Watererfgoed blijft bewaard voor de toekomst • Watererfgoed maakt het werk van waterbeheerders meer zichtbaar. • Watererfgoed vertelt het bijzondere verhaal van de polder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inzicht in welke objecten van het watererfgoed moeten worden bewaard • Het verhaal van de polder vanuit waterperspectief is opgesteld, in samenwerking met inwoners. • Visie op het behoud van watererfgoed • Handleiding voor beheerders hoe ze hier mee om kunnen gaan. • Enkele communicatieprojecten worden op dit moment verder uitgewerkt. Contouren zijn al duidelijk.

Uitvoeringsprestaties	
Beoogd	Gerealiseerd?
<ul style="list-style-type: none"> • Beoordeling watererfgoed • Het verhaal van de polder • Visie op watererfgoed • Communicatieprojecten - dit zijn enkele concrete projecten om watererfgoed zo slim en goed mogelijk op de kaart te krijgen, hierbij gebruik makend van lopende sporen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Waterschap heeft deze beoordeling af, andere partners hebben het voornemen dit ook uit te voeren. • Het verhaal is afgerond • Visie op watererfgoed is afgerond • Communicatieprojecten lopen.

Suggestie vervolgonderzoek:

Maatschappelijke thema's (nog) meer verbinden aan het werk van het waterschap.

Bijlage 4: gesprekspartners

Met de volgende personen heeft een interview plaats gevonden:

Naam		Functie	Organisatie
Henk	Nijhof	Beleidsadviseur	Waterschap Zuiderzeeland
Jan	Betten	Technisch medewerker ingenieursbureau	Gemeente Lelystad
Bert van	Bosch	Senior medewerker Watertoezicht	Waterschap Zuiderzeeland
Dennis	Brandwacht	Teammanager watertoezicht	Waterschap Zuiderzeeland
Wim	Buth	Beleidsmedewerker water en milieu	Gemeente Lelystad
Arie	Claassen	Senior medewerker vergunningverlening, Team Waterprocedures	Waterschap Zuiderzeeland
Anne	Damstra	Senior beleidsmedewerker beheer openbare ruimte	Gemeente Zeewolde
Jeroen	Doornekamp	Beleidsmedewerker waterveiligheid	Provincie Flevoland
Han	Dorgelo	Projectmanager Team Watertoezicht	Waterschap Zuiderzeeland
Arjo	Hof	Strategisch adviseur	Gemeente Almere
Christoffel	Klepper	Beleidsmedewerker wateroverlast en waterkwaliteit	Provincie Flevoland
Jehannes de	Leeuw	Beleidsmedewerker rioleringen en stedelijk waterbeheer	Gemeente Noordoostpolder
Harry van	Manen	Grondwaterdeskundige	Rijkswaterstaat
Christophe	Meijer	Beleidsmedewerker riolering	Gemeente Urk
Geert	Menting	Senior adviseur, Water, Verkeer en Leefomgeving	Rijkswaterstaat
Rob	Nieuwenhuis	Programmaleider Water en Ruimte	Waterschap Zuiderzeeland
Michel van der	Ploeg	Beleidsmedewerker water en riolering	Gemeente Dronten
Joost	Schrander	Programmacoördinator maatschappelijk verantwoord ondernemen	Waterschap Zuiderzeeland
Margreet	Vermeer	Beleidsadviseur	Waterschap Zuiderzeeland
Teun	Wendt	Projectmanager	Waterschap Zuiderzeeland
Herbert van der	Woerd	Senior beleidsmedewerker water	Gemeente Lelystad
Roel van	Wolfswinkel	Afdelingsmanager Ontwikkeling, advies en regie	Waterschap Zuiderzeeland
Willem	Zandbergen	Projectmanager Team Waterprocedures	Waterschap Zuiderzeeland