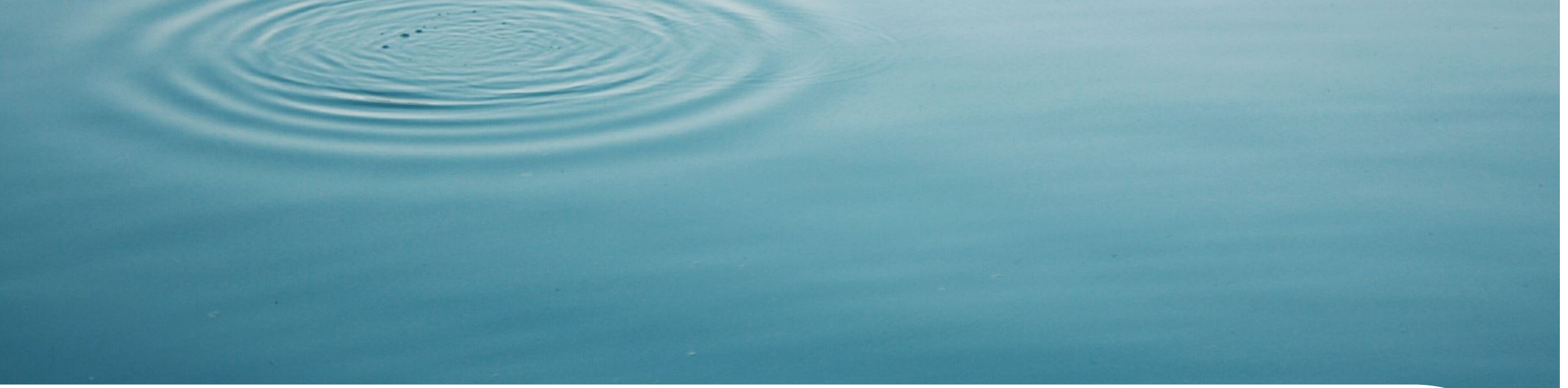


common eye

Kijken over Grenzen – Inzicht in Samenwerking

Rekenkameronderzoek Waterschap Vechtstromen

REKENKAMER VECHTSTROMEN

2-10-2026

Aanleiding

Waarom is dit onderzoek uitgevoerd?

- Samenwerking is voor Vechtstromen een voorwaarde om maatschappelijke opgaven te realiseren.
- Opgaven rond klimaat, waterkwaliteit en ruimtelijke ontwikkeling zijn steeds complexer en sterker met elkaar verweven.
- Het waterschap is steeds meer afhankelijk van samenwerking met overheden, maatschappelijke organisaties en andere partners.
- Een groeiend deel van afstemming en besluitvorming vindt plaats buiten de eigen organisatie, in samenwerkingsverbanden.
- Dat roept een bestuurlijke vraag op: hoe houdt het AB voldoende zicht en grip op wat het waterschap in die samenwerkingen doet en bereikt?

Onderzoeksvraag

Welke bestuurlijke opgave staat centraal in dit onderzoek?

Hoe geeft het waterschap samenwerkingen vorm, en kan het AB daarbij zijn kaderstellende en controlerende rol adequaat vervullen?

common eye

Aanpak van dit onderzoek

Aanpak

Op welke wijze is het onderzoek uitgevoerd?

- **Documentanalyse** van strategische, bestuurlijke en beleidsstukken
- **Tien (groeps)interviews** met AB, DB en de ambtelijke organisatie
- **Beoordeling** van de bevindingen aan de hand van het normenkader
- **Duiding** vanuit ontwikkelstadia van samenwerkingsvaardigheid
- **Toetsing** door ambtelijk hoor- en wederhoor
- **Conclusies en aanbevelingen** door de Rekenkamer



Normenkader

Welke aspecten zijn belangrijk voor goede samenwerking?

1. **Inzicht in het krachtenveld**
   Stakeholders, samenwerkingsverbanden, belangen

2. **Afwegingen voor deelname**
   Onderbouwing en bestuurlijke doelen

3. **Rol en bijdrage in samenwerkingen**
   Passende rol, invloed, doelmatigheid

4. **Passende voorwaarden**
   Capaciteit, middelen, mandaat

5. **Evalueren**
   Leren, heroverwegen en bijsturen



Ontwikkelstadia in samenwerkingsvaardigheid

Hoe kan samenwerkingsvaardigheid zich in organisaties ontwikkelen?

Samenwerking als incidentele oplossing

- Samenwerking is pragmatisch en dossier-gebonden
- Beperkte integrale grip

Samenwerking als structureel instrument

- Samenwerking is verbonden aan bestuurlijke doelen
- Periodieke informatie & gerichte sturing



Samenwerking als strategische kernwaarde

- Het waterschap positioneert zich bewust als netwerkspeler
- Sturen op samenhang, publieke waarde en het totale portfolio

common eye

Bevindingen

Bevindingen (1/3)

Welke inzichten komen naar voren uit dit onderzoek?

1. **Samenwerking is stevig verankerd in beleid en identiteit**
   Samenwerking wordt binnen Vechtstromen gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van maatschappelijke en wateropgaven.

2. **Het waterschap heeft goed zicht op het krachtenveld, maar kennis is versnipperd**
   Medewerkers en bestuurders beschikken over veel kennis van stakeholders, belangen en netwerken. Deze kennis is vaak persoonsgebonden en niet samengebracht in een organisatiebreed overzicht.

3. **Deelname aan samenwerkingen wordt meestal bewust afgewogen, maar niet altijd herijkt**
   We zien een onderscheid tussen wettelijk verplichte, bestuurlijk urgente en strategische samenwerkingen. Historisch gegroeide samenwerkingen worden niet altijd periodiek beoordeeld op hun actuele meerwaarde.

Bevindingen (2/3)

Welke inzichten komen naar voren uit dit onderzoek?

4. **Rollen worden contextafhankelijk ingevuld**
   Het waterschap treedt afhankelijk van de situatie op als uitvoerder, strategisch partner of initiatiefnemer. Deze keuzes zijn doorgaans passend en worden vooral per dossier gemaakt en minder vanuit een integrale visie.

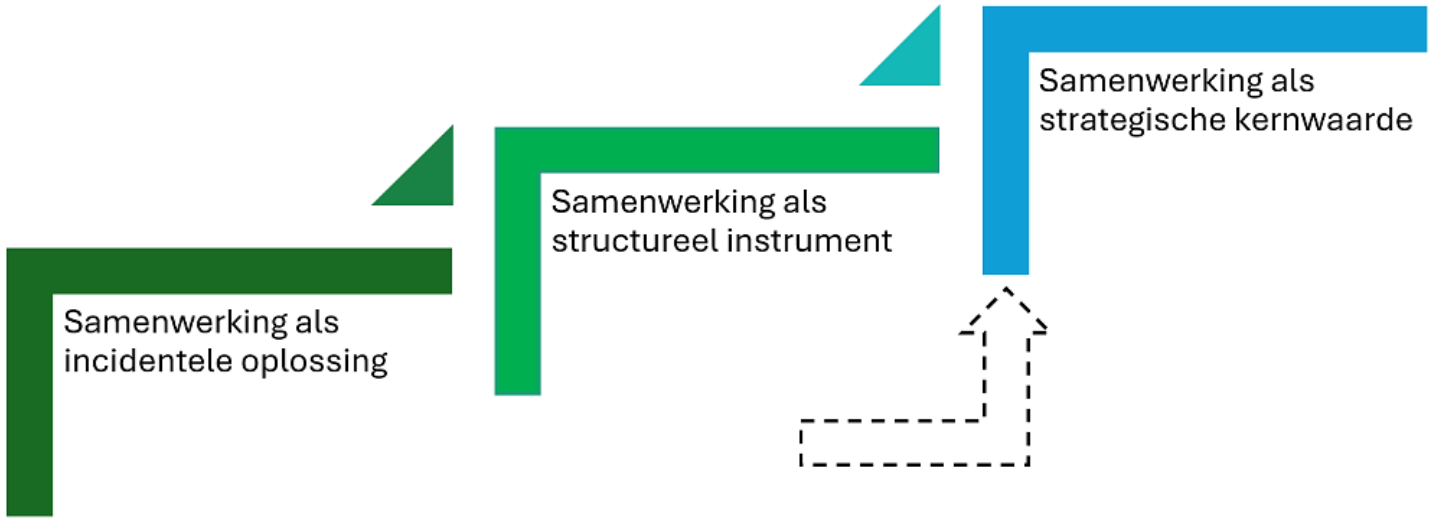
5. **Randvoorwaarden zijn niet overal even sterk georganiseerd**
   Bij formele samenwerkingen zijn afspraken over governance, mandaten en verantwoording doorgaans expliciet vastgelegd. Bij strategische en gebiedsgerichte samenwerkingen zijn deze afspraken vaak minder expliciet vastgesteld. Ook wordt in deze samenwerkingen capaciteitsdruk genoemd als aandachtspunt.

6. **Evaluatie vindt plaats, maar vooral per samenwerking**
   Bij innovatieprojecten en verbonden partijen zijn evaluaties goed ingebed. Een periodieke evaluatie van het totale samenwerkingsportfolio ontbreekt, waardoor beperkt zicht bestaat op de gezamenlijke opbrengst en strategische bijdrage.

Bevindingen (3/3)

Wat betekenen deze bevindingen voor Vechtstromen in het licht van de ontwikkelstadia?

***De ontwikkelrichting**: van sturen op afzonderlijke samenwerkingen naar sturen op samenhang, positionering en het totale portfolio*



Beantwoording van de onderzoeksvraag

Hoe geeft het waterschap samenwerkingen vorm, en kan het AB daarbij zijn kaderstellende en controlerende rol adequaat vervullen?

- Samenwerkingen zijn een **structureel middel** om doelen te bereiken
- Per opgave maakt het waterschap **bewuste keuzes in rol en inzet**
- **Context, invloed en bestuurlijk belang** spelen daarbij een rol
- Kennis en afwegingen zijn nog regelmatig **persoons- en contextgebonden**
- Het AB kan zijn **kaderstellende en controlerende rol** daarmee **deels adequaat vervullen**
- Een **totaaloverzicht van alle samenwerkingen** ontbreekt
- Dat maakt het lastiger voor het AB om **in samenhang te sturen en te controleren**

common eye

Aanbevelingen

Aanbevelingen (1/3)

Wat adviseert de Rekenkamer op basis van de bevindingen?

1. **Ontwikkel een organisatiebreed samenwerkingsportfolio**
   Creëer een overzicht met daarin bijvoorbeeld: het doel van iedere samenwerking, hoe de samenwerking zich verhoudt tot bestuurlijke doelen, welke rol het waterschap inneemt, welke inzet ermee gemoeid is, welke risico's of afhankelijkheden relevant zijn en op welke manier terugkoppeling naar bestuur plaatsvindt.

2. **Veranker periodieke portfolioreflectie in de bestuurlijke cyclus**
   Organiseer een vast reflectiemoment waarin DB, AB en ambtelijke organisatie met elkaar spreken over de betekenis van het totale portfolio.

3. **Expliciteer strategische rolkeuzes, ook met het oog op toekomstige opgaven**
   Gebruik een praktisch afwegingskader om rolkeuzes te verbinden aan bestuurlijke doelen, invloed en beschikbare capaciteit.

Aanbevelingen (2/3)

Wat adviseert de Rekenkamer op basis van de bevindingen?

4. **Versterk de informatievoorziening**
   Bespreek en leg vast welke informatie vanuit de samenwerkingen het AB nodig heeft om haar kaderstellende en controlerende rol goed te kunnen uitvoeren.

5. **Koppel capaciteitsafwegingen aan bestuurlijke doelen**
   Creëer inzicht in de totale inzet over samenwerkingen heen. Op basis van dat inzicht kunnen keuzes worden gemaakt over intensiveren, continueren, versmallen of afbouwen.

Aanbevelingen (3/3)

Wat betekent dit voor het AB, DB en de ambtelijke organisatie?

- **AB:** van informatie over afzonderlijke samenwerkingen naar voldoende overzicht om strategisch richting te geven en publieke waarde te bewaken.

- **DB:** van situationeel sturen binnen samenwerkingen naar meer prioriteren en sturen op het totale portfolio.

- **Ambtelijke organisatie:** van veel kennis bij individuele medewerkers naar gedeelde en structureel beschikbare kennis over samenwerkingen