common eye

samenwerken in allianties,
netwerken en partnerships

Kijken over Grenzen – Inzicht in Samenwerking

Rekenkameronderzoek Waterschap Vechtstromen

common eye

samenwerken in allianties, netwerken en partnerships

Datum: 1 juli 2026

samenwerken in allianties,
netwerken en partnerships

common eye

Colofon

Rapporttitel
Kijken over Grenzen – Inzicht in samenwerking

Opdrachtgever
Rekenkamer Waterschap Vechtstromen

Adviseurs
[redacted]

Kwaliteitscontrole
[redacted]

Datum
26 juni 2026

Common Eye
Professor Bronkhorstlaan 10
gebouw 92, Terrein Berg & Bosch
3723 MB BILTHOVEN
Website: www.commoneye.nl

common eye

samenwerken in allianties, netwerken en partnerships

Inhoud

SAMENVATTING 5

LEESWIJZER 6

1 INLEIDING EN ONDERZOEKSVRAAG 6

2 ONDERZOEKSAANPAK 8

3 BEVINDINGEN 12

4 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN 19

BIJLAGE 1: ONDERZOEKVERANTWOORDING 25

BIJLAGE 2: NORMENKADER 26

BIJLAGE 3: ONTWIKKELSTADIA IN SAMENWERKINGSVAARDIGHEID 27

BIJLAGE 4: GERAADPLEEGDE DOCUMENTEN UIT DOCUMENTSTUDIE 30

BIJLAGE 5: OVERZICHT SAMENWERKINGEN WATERSCHAP VECHTSTROMEN 32

Samenvatting

Samenwerking is voor Waterschap Vechtstromen een noodzakelijke voorwaarde om maatschappelijke opgaven te realiseren. Klimaatverandering, ruimtelijke inrichtingsvraagstukken en toenemende regelgeving zorgen ervoor dat de mate en intensiteit van samenwerking verder toenemen. Dit rekenkameronderzoek laat zien in hoeverre de samenwerkingspraktijk en -vaardigheid van het waterschap het Algemeen Bestuur (hierna: AB), in samenspel met het Dagelijks Bestuur (DB) en de ambtelijke organisatie, in staat stellen om binnen dit groeiende en complexe ecosysteem richting te geven en publieke waarde te bewaken.

Uit het onderzoek blijkt dat Vechtstromen sterk is in het situationeel handelen in samenwerking. Bestuurders en medewerkers beschikken over kennis van het krachtenveld en bewegen zich met gevoel voor context, relaties en bestuurlijke sensitiviteit in afzonderlijke samenwerkingen. Er wordt bewust gedifferentieerd in rol en inzet, waarbij invloed, bestuurbaarheid en proportionaliteit leidend zijn. Dit wijst op een organisatie waarin samenwerking een structureel en professioneel instrument is geworden.

Daarbij constateren we ook een aandachtspunt. Met name bij meer projectmatige en gebiedsgerichte samenwerkingen zijn afwegingen en rolinvulling vaak sterk context- en persoonsgebonden. Wat ontbreekt is een samenhangend beeld; van het totale portfolio, van gemaakte rolkeuzes én van de verhouding tussen inzet en opbrengst. Strategische reflectie vindt hierdoor vooral plaats per afzonderlijke samenwerking en nog beperkt in samenhang. Voor het AB betekent dit dat het deels afhankelijk is van gefragmenteerde informatie en daarmee niet altijd beschikt over eenduidige aanknopingspunten om toe te zien op de effectiviteit van samenwerkingen in dienst van de bestuurlijke doelen.

Ook de randvoorwaarden voor samenwerking zijn niet altijd gelijk ontwikkeld, blijkt uit dit onderzoek. In formele en wettelijk verankerde verbanden zijn mandaat, informatievoorziening en evaluatie goed geregeld. In meer projectmatige en gebiedsgerichte samenwerkingen blijven afspraken vaker impliciet. Evaluatie en bijsturing vinden plaats, maar vooral ad hoc en operationeel; een periodieke, strategische reflectie op het gehele portfolio en wat daarin nodig is voor de toekomst ontbreekt.

Alles overziend bevindt Waterschap Vechtstromen zich in een stadium van samenwerkingsvaardigheid waarin samenwerking een vanzelfsprekend en structureel onderdeel is van het dagelijks handelen, met een gewenste ontwikkeling richting meer strategische netwerksturing. De volgende stap ligt niet in méér samenwerking, maar in bewuster keuzes maken: vanuit samenhang en overzicht, met sturing op portfolio en structurele reflectie. Daarmee kan het Algemeen Bestuur beter in positie worden gebracht om ook in een complex en dynamisch netwerk op publieke waarde te sturen en deze te bewaken.

Leeswijzer

In de inleiding gaan we in op de achtergrond en worden hoofdvraag en deelvragen benoemd. In hoofdstuk 2 staat de onderzoeksaanpak centraal. Hoofdstuk 3 geeft de bevindingen weer. Hoofdstuk 4 sluit af met de conclusies en aanbevelingen.

1 Inleiding en onderzoeksvraag

Samenwerking is voor waterschappen allang geen bijzaak meer, als je kijkt naar de opgaven waarvoor zij aan de lat staan. Klimaatverandering zorgt voor langere periodes van droogte en hevige regenbuien. De ruimte in Nederland staat onder druk, en verschillende belangen, van landbouw, natuur, industrie en inwoners, botsen regelmatig met elkaar. Tegelijkertijd moeten waterschappen blijven werken aan schoon en voldoende water en aan een leefomgeving die voorbereid is op de toekomst. Dat zijn vraagstukken die niet binnen de grenzen van één organisatie passen. Ze raken gemeenten, provincies, waterschappen, landbouworganisaties, bedrijven, kennisinstellingen en bewoners. Iedereen heeft een stukje van de puzzel in handen, en niemand kan deze alleen leggen.

Voor Waterschap Vechtstromen betekent dit dat samenwerking een structureel onderdeel is geworden van de manier waarop beleid tot stand komt en uitvoering plaatsvindt. Samenwerking is daarbij ook een bestuurlijk vraagstuk. Naarmate meer besluitvorming, afstemming en beïnvloeding plaatsvinden in externe netwerken, wordt het steeds belangrijker dat helder is waarom het waterschap ergens aan deelneemt, welke rol het in deze netwerken en samenwerkingsverbanden kiest, welke publieke doelen daarmee worden nagestreefd en hoe hierover bestuurlijke verantwoording plaatsvindt.

Juist daarin ligt de relevantie van dit onderzoek. Het AB heeft als hoogste bestuursorgaan van het waterschap een kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheid. Om die rol goed te kunnen vervullen, moet het AB voldoende zicht hebben op de samenwerkingen waarin het waterschap participeert en op de wijze waarop daarin keuzes worden gemaakt. In een samenwerkingspraktijk die zich deels buiten de klassieke formele lijnen afspeelt, is de vraag hoe bestuurlijke grip, sturing en publieke legitimatie zijn georganiseerd daarom van groot belang. Tegen deze achtergrond heeft de Rekenkamer van Waterschap Vechtstromen onderzoek laten uitvoeren naar de samenwerkingspraktijk van het waterschap.

Daartoe is onderzocht hoe samenwerking binnen beleidsdocumenten en bestuurlijke stukken van het waterschap is gepositioneerd en hoe medewerkers, bestuurders en leden van het AB de praktijk van samenwerking ervaren. De bevindingen worden in deze rapportage geordend aan de hand van een normenkader dat door de Rekenkamer voor dit onderzoek is vastgesteld. Daarbij wordt ook gebruik gemaakt van een model met ontwikkelstadia in samenwerkingsvaardigheid, waarmee inzichtelijk wordt gemaakt hoe rollen, verantwoordelijkheden en sturingsmechanismen zijn verdeeld tussen AB, DB en de ambtelijke organisatie.

Het onderzoek beoogt niet alleen inzicht te geven in de huidige samenwerkingspraktijk van Waterschap

Vechtstromen, maar ook aanknopingspunten te bieden voor verdere professionalisering in de wijze waarop het waterschap bestuurlijk invulling geeft aan haar positionering in samenwerkingen.

De centrale onderzoeksvraag en deelvragen luiden:

Hoofdvraag:

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

Deelvragen:

1. Inzicht in het krachtenveld

- Heeft het waterschap voldoende zicht op stakeholders, hun belangen en samenwerkingsverbanden?
- Wordt dit inzicht gedeeld met het AB?

2. Afwegingen voor deelname

- Hoe worden keuzes voor deelname onderbouwd?
- In hoeverre zijn deze gekoppeld aan bestuurlijke doelen?

3. Rol en bijdrage

- Welke rol vervult het waterschap in samenwerkingen?
- Sluit deze aan bij de ambities en is de inzet doelmatig en invloedrijk?

4. Voorwaarden

Zijn capaciteit, middelen, mandaat op orde en is de informatievoorziening hierover aan het AB voldoende?

5. Evaluatie

- Worden samenwerkingen periodiek geëvalueerd en heroverwogen?
- Is de informatie hierover toereikend voor het AB?

2 Onderzoeksaanpak

2.1 Opzet van het onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd door adviesbureau Common Eye in opdracht van de Rekenkamer van Waterschap Vechtstromen. Voor het onderzoek zijn allereerst verschillende documenten van Waterschap Vechtstromen geanalyseerd. Het gaat daarbij onder meer om strategische koersdocumenten en documenten met betrekking tot participatie en samenwerking. Op basis van deze documentstudie is een eerste beeld gevormd van de plaats die samenwerking inneemt in het denken en handelen van het waterschap.

Aanvullend voerde Common Eye diverse (groeps)gesprekken met leden van het AB, leden van het DB en medewerkers van de ambtelijke organisatie. Deze gesprekken waren erop gericht om zicht te krijgen op de dagelijkse praktijk van samenwerking: hoe worden afwegingen gemaakt, hoe wordt gestuurd op rol en inzet, welke spanningen worden ervaren en hoe wordt het bestuur geïnformeerd? Van de interviews zijn verslagen gemaakt, die aan de betreffende respondenten zijn voorgelegd en akkoord bevonden.

Voor de legitimatie van de onderzoeksaanpak zijn in de bijlagen de onderzoeksverantwoording (bijlage 1), gehanteerde kaders (bijlage 3) en de geraadpleegde documenten (bijlage 4) opgenomen.

2.2 Onderzoeksbeperkingen

Zoals elk onderzoek kent ook dit onderzoek een aantal beperkingen. In de eerste plaats betreft het een kwalitatief onderzoek. Dat betekent dat de kracht van het onderzoek ligt in het zichtbaar maken van patronen, afwegingen, dilemma's en verschillen in perspectief, maar niet in het statistisch representatief meten van de gehele samenwerkingspraktijk van het waterschap. Bevindingen zijn gebaseerd op de beleving en ervaringen van een beperkte groep respondenten, in combinatie met documentanalyse.

In de tweede plaats zijn in deze fase van het onderzoek geen externe samenwerkingspartners geïnterviewd. Dat betekent dat het rapport een intern perspectief biedt op samenwerking: hoe Vechtstromen zijn eigen samenwerkingspraktijk organiseert, beleeft en verantwoordt. Een eventuele vervolgfase zou benut kunnen worden om de beleving van externe partners naast dit interne perspectief te leggen.

In de derde plaats is de samenwerkingspraktijk dynamisch. Sommige samenwerkingen veranderen snel van karakter, intensiteit of urgentie. Dat betekent dat een onderzoek als dit altijd een momentopname betreft. Juist daarom is het van belang dat de rapportage niet alleen beschrijft wát op dit moment zichtbaar is, maar ook wáár structurele patronen en bestuurlijke aandachtspunten liggen, om hier vervolgens op te kunnen handelen.

2.3 Het normenkader als maatstaf

De Rekenkamer heeft voor dit onderzoek een normenkader vastgesteld dat als inhoudelijke maatstaf dient.

Het volledige normenkader staat weergegeven in bijlage 2, hieronder volgt een korte toelichting. Voor het AB vormt het normenkader een basis om de kaderstellende en controlerende taak over samenwerkingen effectief te kunnen vervullen. De volgende subparagrafen bevatten elke een norm en de uitleg daarvan.

2.3.1 Inzicht in het krachtenveld

Het AB moet kunnen vaststellen of het waterschap (DB en de ambtelijke organisatie) zicht heeft op relevante stakeholders, hun belangen en bevoegdheden en op de samenwerkingsverbanden waarin wordt geparticipeerd. Zonder dit overzicht is gerichte kaderstelling niet mogelijk.

2.3.2 Afwegingen voor deelname

Het is belangrijk dat de afweging voor deelname aan samenwerkingsverbanden wordt verbonden aan bestuurlijke doelen. Vanuit het perspectief van het AB is het van belang dat keuzes aantoonbaar zijn onderbouwd op doeltreffendheid, kwaliteit van samenwerking en proportionaliteit van inzet.

2.3.3 Rol en bijdrage in samenwerkingen

Er is zicht nodig op de rol en bijdrage van het waterschap binnen samenwerkingsverbanden. Het AB moet kunnen beoordelen of de gekozen rol binnen samenwerkingsverbanden past bij de ambities van het waterschap, of voldoende invloed kan worden uitgeoefend en of de inzet doelmatig is.

2.3.4 Passende voorwaarden

Het normenkader besteed ook aandacht aan borging van voorwaarden. Dat wil zeggen het beschikbaar stellen van passende middelen in de zin van capaciteit, informatie en mandaat. Het AB wil kunnen beoordelen of de organisatie in staat wordt gesteld om de gewenste doelen met samenwerking te bereiken.

2.3.5 Evalueren

Ten slotte besteedt het normenkader aandacht aan passende evaluatie. Het DB draagt verantwoordelijkheid voor voorbereiding en uitvoering, het AB moet kunnen vaststellen dat capaciteit, mandaat en informatievoorziening adequaat zijn geregeld en dat deelname aan samenwerkingen regelmatig wordt heroverwogen.

2.4 Ontwikkelstadia in samenwerkingsvaardigheid

Uit de praktijk weten we dat samenwerkingsvaardigheid zich gefaseerd ontwikkeld. Naast het normenkader hebben we in dit onderzoek daarom ook gebruik gemaakt van een model waarbij drie stadia van ontwikkeling in samenwerkingsvaardigheid worden weergegeven (Kaats, van Klaveren en Opheij, 2005). Een uitgebreide toelichting op dit model is terug te vinden in bijlage 3. De ontwikkelstadia helpen om een scherp beeld te krijgen van hoe het waterschap zich op dit moment positioneert in samenwerkingen, welke beweging zichtbaar is en welke ontwikkeling past bij de rol die het waterschap in de toekomst wil vervullen. Hieronder beschrijven we kort de ontwikkelstadia uit het model, gesitueerd in de situatie van het waterschap. We

onderscheiden drie stadia: samenwerking als incidentele oplossing, samenwerking als structureel instrument en samenwerking als strategische kernwaarde.

Let wel: dit is geen lineair groeipad waarin een volgend stadium per definitie beter is. Afhankelijk van de opgave van een organisatie en de rol van samenwerking daarin kan een specifiek ontwikkelstadium passend zijn, of juist beweging naar een volgend stadium gewenst zijn.

2.4.1 Ontwikkelstadium 1 – Samenwerking als incidentele oplossing

In het incidentele stadium is samenwerking vooral pragmatisch en dossier gebonden, daarmee niet expliciet of bewust verbonden aan de bestuurlijke doelen. Vanuit het perspectief van het AB betekent dit dat samenwerking veelal via afzonderlijke voorstellen op de agenda komt. Het AB reageert op initiatieven van het DB en toetst primair op directe beleidsmatige relevantie. Een integraal overzicht van het samenwerkingsportfolio ontbreekt vaak. Het DB vervult in dit stadium vooral een uitvoerende en voorbereidende rol. De ambtelijke organisatie draagt zorg voor inhoudelijke vertegenwoordiging. Evaluatie vindt vooral plaats bij incidenten. Het AB heeft hierdoor beperkte structurele grip op de strategische betekenis van samenwerking.

2.4.2 Ontwikkelstadium 2 – Samenwerking als structureel instrument

In het structurele stadium is samenwerking expliciet verbonden aan bestuurlijke doelen. Het AB stelt uitgangspunten vast voor deelname en ontvangt periodiek informatie over voortgang, resultaten en risico's. Samenwerking wordt onderdeel van reguliere planning- en control gesprekken. Het DB bereidt besluiten voor met onderbouwde afwegingen en bewaakt de gekozen rol binnen samenwerkingsverbanden. De ambtelijke organisatie organiseert stakeholderanalyses, borgt capaciteit en ondersteunt evaluaties. Het AB kan in deze fase gericht sturen op proportionaliteit en impact.

2.4.3 Ontwikkelstadium 3 – Samenwerking als strategische kernwaarde

In dit stadium beschouwt het AB het waterschap expliciet als netwerkspeler. Samenwerking is onderwerp van strategische discussies over positionering en lange termijn publieke waarde. Het AB bespreekt niet alleen afzonderlijke verbanden, maar het totale samenwerkingsportfolio. Het DB ontwikkelt zich tot strategisch netwerkbestuurder en reflecteert actief op invloed, samenhang en afhankelijkheid. De ambtelijke organisatie ondersteunt dit door continue analyse van het krachtenveld en door ontwikkeling van samenwerkings-competenties. Het AB vervult in deze fase een nadrukkelijk richtinggevende en legitimerende rol.

2.4.4 Normenkader en ontwikkelstadia in een richtinggevend kijkglas

In onderstaande tabel 1 zijn het normenkader en de ontwikkelstadia samengevoegd in een richtinggevend kijkglas. Dit laat zien wat de belangrijkste kenmerken uit het normenkader per ontwikkelstadium zijn hoe de rollen van het AB, het DB en de ambtelijke organisatie zich daartoe verhouden. Het dient als kader om te duiden in welk stadium de huidige samenwerkingspraktijk van het waterschap zich bevindt en welke richting mogelijk wenselijk is voor toekomstige positionering van het waterschap in samenwerkingen.

Tabel 1: Matrixweergave van het normenkader in combinatie met ontwikkelstadia. Horizontaal zijn de drie stadia weergegeven. Verticaal zijn de normen voor samenwerking opgenomen.

	Stadium 1 – Samenwerking als incidentele oplossing	**Stadium 2 – Samenwerking als structureel instrument**	**Stadium 3 – Samenwerking als strategische kernwaarde**
Zicht op krachtenveld	Geen integraal overzicht; informatie verspreid en persoonsafhankelijk.	Actueel overzicht en periodieke stakeholderanalyse.	Continue netwerkmonitoring en strategische portfolioanalyse, focus op samenhang
Rol AB	Reageert dossiergericht, beperkte integrale grip.	Stelt kaders en vraagt samenhangende rapportage.	Bespreekt strategische positionering in het netwerk.
Rol DB	Informeert per dossier, vooral uitvoerend.	Bewaakt totaaloverzicht en rapporteert periodiek.	Ontwikkelt actieve netwerkstrategie.
Rol ambtelijke organisatie	Kennis zit bij individuen, geen structurele analyse	Voert stakeholderanalyse uit en actualiseert portfolio.	Onderhoudt structurele omgevingsanalyse en relatiebeheer.
Bewuste deelname keuzes	Deelname volgt uit externe druk; onderbouwing beperkt.	Deelname expliciet gekoppeld aan bestuurlijke doelen.	Deelname onderdeel van lange termijnpositionering en systeemimpact.
Rol AB	Toetst op directe beleidsrelevantie.	Stelt criteria voor deelname en proportionaliteit.	Weegt publieke waarde en strategische invloed.
Rol DB	Legt incidentele voorstellen voor.	Bereidt onderbouwde besluiten voor.	Positioneert het waterschap actief in netwerken.
Rol ambtelijke organisatie	Motiveert vooral inhoudelijk op dossierniveau.	Analyseert impact, risico's en inzet.	Ontwikkelt scenario's en strategische opties.
Rol- en bijdrage bepaling	Rollen historisch gegroeid; mandaten impliciet.	Rollen expliciet gedefinieerd; mandaten vastgelegd.	Rollen adaptief; actieve coalitievorming.
Rol AB	Beperkt zicht op feitelijke invloed.	Beoordeelt passendheid en doelmatigheid.	Reflecteert op afhankelijkheid en machtspositie.
Rol DB	Vertegenwoordigt pragmatisch.	Bewaakt rolconsistentie.	Treedt op als strategisch netwerkbestuurder.
Rol ambtelijke organisatie	Handelt binnen globale kaders.	Ondersteunt met analyse van invloed en risico.	Ontwikkelt beïnvloedings- en onderhandelingsvaardigheden.
Borging voorwaarden	Capaciteit ad hoc; informatie onregelmatig.	Capaciteit afgestemd op belang; heldere rapportagelijnen.	Structurele ontwikkeling samenwerkingscompetenties; continue informatie, focus op samenhang
Rol AB	Ontvangt informatie bij incidenten.	Stuurt via planning- en control cyclus.	Stuurt op leervermogen en lange termijneffecten.
Rol DB	Regelt capaciteit per geval.	Bewaakt middelen en mandaten	Investeert in netwerkvaardigheid en leiderschap.
Rol ambtelijke organisatie	Combineert samenwerking met reguliere taken.	Beschikt over passende expertise en ondersteuning.	Ontwikkelt samenwerking als kerncompetentie.
Evaluatie deelname	Evaluatie bij problemen; deelname zelden herijkt.	Periodieke herijking op doelen en proportionaliteit.	Continue adaptieve bijstelling en strategische portfoliosturing.
Rol AB	Beperkte systematische controle	Structurele heroverweging mogelijk.	Integreert evaluatie in strategische koers.
Rol DB	Reageert op incidenten.	Initieert evaluaties.	Stuurt actief bij op basis van leerervaringen.
Rol ambtelijke organisatie	Leert vooral impliciet.	Levert gegevens en reflectie.	Organiseert interorganisationeel leren

3 Bevindingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit het onderzoek geordend. Eerst volgt een korte analyse van hoe samenwerking zichtbaar is in de beleidsdocumenten van het waterschap. Daarna volgt een uitwerking van bevindingen aan de hand van het normenkader. Per onderdeel wordt eerst beschreven wat uit het onderzoek naar voren komt. Vervolgens wordt geduid hoe deze bevindingen zich laten begrijpen in relatie tot bestuurlijke sturing en ontwikkeling van samenwerkingsvaardigheid.

3.1 Samenwerking in beleidsdocumenten van het waterschap

De beleidsdocumenten van Waterschap Vechtstromen laten zien dat samenwerking in het waterschap duidelijk aanwezig is, en wordt gezien als een strategische voorwaarde voor het realiseren van bestuurlijke opgaven. Zo staat in de Watervisie 2050: “Het landschap en het ordenende karakter van water daarin tot z’n recht laten komen, kunnen we niet alleen. Een klimaatrobuuste en duurzame leefomgeving realiseren, vergt intensief samenspel van het waterschap met andere overheden, maar ook met alle belanghebbenden. Dat vergt investeren in verbinding, in bewustwording, wederzijds begrip en onderkennen van de gezamenlijke verantwoordelijkheid”. In de Watervisie 2050 wordt de toekomst van het watersysteem beschreven tegen de achtergrond van toenemende klimaatverandering, druk op de waterkwaliteit, intensiever ruimtegebruik en veranderende wet- en regelgeving. Deze ontwikkelingen maken de wateropgaven complex en sterk verweven met andere maatschappelijke vraagstukken. Samenwerking en communicatie zijn dan ook opgenomen als vast en structureel spoor in de aanpak.

Ook andere documenten, zoals het Waterbeheerprogramma en het Bestuursakkoord Noaberschap Verbindt, laten zien dat het waterschap bewust samenwerking met andere partijen aangaat om zijn doelen te realiseren. Wateropgaven raken landbouw, natuur, verstedelijking, energie en leefomgeving, waardoor samenwerking met overheden, maatschappelijke organisaties, inwoners, bedrijven en kennisinstellingen noodzakelijk is.

Die noodzaak wordt niet alleen technisch of functioneel onderbouwd, maar ook normatief. In het bestuurlijk denken van het waterschap spelen *noaberschap*, participatie en gebiedsgericht werken een prominente rol. Samenwerking krijgt hierdoor niet alleen betekenis als middel om resultaten te behalen, maar ook als uitdrukking van de wijze waarop het waterschap zijn publieke rol wil vervullen. In documenten rond participatie en de Omgevingswet komt dit terug in de nadruk op vroegtijdige afstemming, het benutten van gebiedskennis en het streven naar beter gedragen besluiten.

De documenten laten zien dat samenwerking verankerd is in de strategie en identiteit van het waterschap, zowel instrumenteel als normatief. Tegelijkertijd blijft het wat onderbelicht hoe binnen de veelheid aan samenwerkingen keuzes worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld. Hoewel inhoudelijke opgaven wel worden geprioriteerd, is de vertaalslag naar bewuste keuzes in het aangaan van samenwerkingen beperkt zichtbaar. Dit kan het beeld oproepen dat alle samenwerkingen even relevant zijn en vergroot het risico op versnippering en beperkte sturingskracht. Meer explicitering van afwegingen en keuzes kan helpen om

gerichter positie te bepalen in het samenwerkingslandschap waarin het waterschap opereert.

3.2 Inzicht in het krachtenveld

Uit het onderzoek komt een consistent beeld naar voren van een organisatie die omgevingsbewust opereert. Medewerkers en bestuurders hebben in hun eigen domein doorgaans goed zicht op relevante stakeholders, belangen, formele structuren en informele dynamieken. Daarbij is er aandacht voor relationele aspecten zoals vertrouwen, culturele verschillen en informele beïnvloedingsmechanismen, die vaak bepalend zijn voor het succes van samenwerking.

Die contextgevoeligheid is een duidelijke kracht van de samenwerkingspraktijk van Vechtstromen. In veel situaties wordt zichtbaar dat het waterschap niet uitsluitend vanuit formele structuur redeneert, maar ook gevoelig is voor het relationele en politieke karakter van samenwerking. Geïnterviewden benoemen bijvoorbeeld dat in sommige netwerken zichtbaarheid en het onderhouden van relaties essentieel zijn om op het juiste moment aangehaakt te zijn, terwijl in andere netwerken vooral inhoudelijke invloed of bestuurlijke aanwezigheid telt. Dat wijst op een ontwikkeld situationeel handelingsvermogen.

Tegelijkertijd is veel van de opgebouwde netwerkkennis en het inzicht in het krachtenveld impliciet van aard en persoonsgebonden. Kennis over samenwerkingen, relaties en strategische posities bevindt zich grotendeels in de ‘hoofden’ van ervaren medewerkers en bestuurders en is slechts beperkt vastgelegd. Ook is kennis over stakeholders en het bredere samenwerkingslandschap verspreid over medewerkers en afdelingen en daarmee kwetsbaar. Wat ontbreekt is een organisatiebreed en samenhangend overzicht.

Dat heeft bestuurlijke consequenties. Ten eerste maakt het de organisatie kwetsbaarder voor vertrek van sleutelpersonen, omdat veel relationele en strategische kennis niet is vastgelegd. Ten tweede beperkt het de mogelijkheid om op organisatieniveau te beoordelen of het waterschap overal aanwezig is waar het aanwezig wil of moet zijn, en of samenwerkingen in samenhang bijdragen aan de strategische koers. Het waterschap heeft daarmee wel degelijk zicht op het krachtenveld, maar dat zicht is nog beperkt georganiseerd als gedeeld en bestuurlijk bruikbaar overzicht, bijvoorbeeld in een samenwerkingsportfolio.

3.3 Afwegingen voor deelname aan samenwerkingen

Uit de gesprekken blijkt dat samenwerking binnen Vechtstromen geen doel op zichzelf is. Deelname aan samenwerkingen wordt vooral ingegeven door kerntaken, maatschappelijke urgentie en/of wensen voor strategische positionering. Genoemd wordt dat verschillende typen samenwerkingen ook van invloed zijn op hoe afwegingen voor deelname worden gemaakt. Uit de gesprekken komt een indeling in drie onderscheidende samenwerkingscategorieën terug:

Wettelijk verplichte samenwerking. Binnen wettelijk verplichte samenwerkingen is de bestuurlijke afweging voor deelname beperkt. Deelname komt in veel gevallen voort uit wet- en regelgeving. De relatie met de kerntaken van het waterschap is vaak ook evident. In bijvoorbeeld de uitvoering van de Omgevingswet is afstemming met omgevingsdiensten, provincies, gemeenten en andere Waterschappen noodzakelijk om vergunningverlening, handhaving en toezicht goed te kunnen uitvoeren. Ook in de crisisbeheersing ligt

samenwerking met veiligheidsregio's en sectorale platforms wettelijk vast. Denk bij dit type samenwerking bijvoorbeeld ook aan samenwerking met verbonden partijen.

CRISISBEHEERSING ALS VERPLICHTE SAMENWERKING

Crisisbeheersing is binnen het waterschap een duidelijk voorbeeld van een samenwerking die (grotendeels) wettelijk verplicht is. Het waterschap werkt hierin structureel samen met veiligheidsregio's, andere overheden en partners om voorbereid te zijn op incidenten en crises. Omdat crises zich niet beperken tot de grenzen van één organisatie, is nauwe samenwerking noodzakelijk om snel en effectief te kunnen handelen. Binnen deze netwerken draait het sterk om het principe van "kennen en gekend worden": partijen moeten zichtbaar zijn en elkaar kennen om tijdens een crisis goed samen te kunnen werken.

Bestuurlijk urgente samenwerkingen. Bestuurlijk urgente samenwerkingen, bijvoorbeeld rond maatschappelijke opgaven of risico's, vereisen vaak meer directe actie. Er is ruimte voor bestuurlijke afweging, waarbij de wijze van deelname vaak situationeel wordt bepaald. Deze komt voort uit maatschappelijke druk, gebiedsontwikkelingen of interbestuurlijke dynamieken. De door geïnterviewden genoemde voorbeelden zijn tafels rondom PFAS en andere stoffenproblematiek, Natura 2000 gebiedsprocessen en de verstedelijkingsopgave in Twente (ROS Twente).

BESTUURLIJKE URGENTE NATURA 2000-TRAJECTEN

De Natura 2000-gebiedsprocessen vormen een voorbeeld van bestuurlijk urgente samenwerkingen. Het waterschap participeert in deze gebiedsprocessen omdat zij direct samenhangen met de wateropgaven en nauw verbonden zijn met kerntaken zoals waterkwaliteit, waterpeilbeheer en natuurherstel in beschermde natuurgebieden. De opgaven staan onder hoge maatschappelijke druk en vereisen afstemming met partners zoals provincies, terreinbeheerders en agrariërs.

Strategische samenwerkingen. Strategische samenwerkingen hebben een meer planmatig karakter en zijn gericht op de lange termijn. Deelname ontstaat hier vaak meer geleidelijk en incrementeel. De organisatie sluit bijvoorbeeld eerst informeel aan en formaliseert betrokkenheid wanneer dat vanuit legitimiteit, financiering of bestuurlijke besluitvorming noodzakelijk wordt. De koppeling met de strategische doelen wordt hier vaak gaandeweg versterkt. Dit type samenwerking komt onder meer tot uiting in de samenwerking met Duitsland of in innovatieve netwerken zoals de Twentse Golf.

GRENSOVERSCHRIJDENDE SAMENWERKING MET DUITSLAND

De grensoverschrijdende samenwerking met Duitsland wordt gezien als een strategische samenwerking, omdat ontwikkelingen bovenstrooms in Duitsland direct doorwerken in het beheergebied van Vechtstromen.

Hoewel de samenwerking veel tijd kost en besluitvorming soms traag verloopt, investeert het waterschap hier bewust in relatieopbouw, kennisuitwisseling en gezamenlijke agendering. Betrokkenen ervaren dat, zelfs wanneer de directe inhoudelijke of praktisch opbrengst van de samenwerking beperkt is, het onderhouden van de relatie op zichzelf een legitieme reden vormt om aangehaakt te blijven bij projecten en overleggen. Op termijn draagt het bij om invloed uit te oefenen, gezamenlijke projecten mogelijk te maken en de eigen waterdoelen duurzaam te beschermen.

De afweging om deel te nemen aan samenwerkingen wordt niet structureel geëvalueerd of herijkt gedurende de looptijd. Bij samenwerkingen met verbonden partijen en bij projecten in het innovatiedomein zijn evaluatiemomenten vaak wel ingericht, waarbij regelmatig wordt gekeken of de samenwerking nog bijdraagt aan de bestuurlijke doelen en of heroverweging van deelname nodig is.

Bij historisch gegroeide samenwerkingen gebeurt dit minder vaak. Deze zijn ontstaan vanuit eerdere opgaven, wetgeving of langdurige relaties en lopen in de praktijk regelmatig door, zonder dat periodiek wordt getoetst of ze nog passen bij de huidige doelen.

3.4 Rol en bijdrage in samenwerkingen

Het onderzoek laat zien dat Vechtstromen in samenwerkingen verschillende rollen vervult. Die rol- en inzetbepaling van het waterschap in samenwerkingen is in de praktijk vaak situationeel bepaald. Afhankelijk van de aard van de opgave en de context van de samenwerking positioneert het waterschap zich als uitvoerend partner, strategisch gesprekspartner of initiatiefnemer van samenwerking.

Bij wettelijke en uitvoeringsgerichte opgaven ligt de nadruk op inhoudelijke expertise en uitvoering, zoals bij de samenwerking binnen Rijn-Oost rond KRW-maatregelen, waar het waterschap kennis inbrengt, maatregelen afstemt en zorgt voor koppeling met vergunningverlening en uitvoering. In andere contexten treedt het juist op als strategisch gesprekspartner, zoals in de verstedelijkingsopgave in Twente, waar het waterschap zijn rol bewust heeft versterkt om water- en bodembelangen vroegtijdig in regionale besluitvorming te borgen. Daarnaast neemt het waterschap in sommige situaties een meer initiërende rol, bijvoorbeeld in het innovatiedomein met programma's als de Twentse Golf, waar het actief partijen verbindt en samenwerking organiseert om nieuwe oplossingen te ontwikkelen.

Een terugkerend motief voor invulling is rolzuiverheid. Geïnterviewden geven aan dat het waterschap zich

bewust probeert te beperken tot die onderwerpen en verantwoordelijkheden die passen bij zijn wettelijke taken, bestuurlijke positie en deskundigheid. Dat is zichtbaar in dossiers waarin het waterschap wel inhoudelijk adviseert, maar zich niet begeeft in bredere discussies die buiten het mandaat vallen. Rolzuiverheid voorkomt zo dat deelname aan samenwerking ongemerkt opschuift naar verantwoordelijkheden die niet bij het waterschap horen.

Daarnaast spelen beïnvloedingsruimte en bestuurbaarheid een duidelijke rol in de gekozen intensiteit van deelname. Naarmate Vechtstromen meer invloed kan uitoefenen op relevante besluiten of meer direct verantwoordelijk is voor het realiseren van doelen, is de inzet intensiever en structureler. Waar de invloed beperkt is, wordt vaker gekozen voor selectieve deelname, indirecte vertegenwoordiging of aanwezigheid op specifieke momenten. Dat duidt op bewuste en contextgevoelige rolkeuzes.

Ook hier zien we dat afwegingen voor rol en bijdrage nog beperkt worden gemaakt vanuit samenhang. In de praktijk ontstaan keuzes voor invulling vaak situationeel en vanuit individuele inschattingen en ervaring. Daardoor zijn ze per dossier meestal goed te volgen en passend bij de context, maar ontbreekt een integrale blik.

Dat maakt het lastiger om bewust te sturen: bijvoorbeeld om te bepalen waar het waterschap meer of minder zichtbaar wil zijn, waar het de eigen invloed wil vergroten of juist terughoudend wil zijn. Ook is mogelijk niet altijd duidelijk of rolinvulling en bijdrage voldoende aansluiten bij de bestuurlijke doelen, totale capaciteit en de gewenste positie in het samenwerkingslandschap.

3.5 Passende randvoorwaarden voor samenwerking

De mate waarin randvoorwaarden voor samenwerking zijn geregeld, verschilt duidelijk per type samenwerking. In wettelijk verplichte samenwerkingen zijn mandaten, governance, terugkoppeling en evaluatiemomenten over het algemeen helder vastgelegd. Daar zijn rollen duidelijk afgebakend, rapportagelijnen bekend en formele besluitvormingsmomenten aanwezig.

In bestuurlijk urgente of strategische samenwerkingen is dat beeld meer diffuus. Daar ontstaan samenwerkingen vaak in een verkennende fase, waarin nog niet precies duidelijk is welke rol het waterschap gaat innemen, hoeveel inzet nodig is en op welke manier terugkoppeling moet plaatsvinden. Pas wanneer bestuurlijke of financiële consequenties concreter worden, worden afspraken vastgelegd. Dat sluit aan bij het karakter van zulke samenwerkingen, maar brengt ook mee dat randvoorwaarden in de beginfase minder uniform zijn geregeld.

In de interviews wordt capaciteit regelmatig genoemd als randvoorwaardelijk knelpunt. De beschikbare capaciteit binnen het waterschap is beperkt, terwijl het aantal mogelijke samenwerkingen groot is en verder toeneemt. Het afschalen van samenwerkingen gebeurt maar beperkt en weinig systematisch volgens geïnterviewden.

Om met de druk op capaciteit om te gaan, wordt gestuurd op proportionaliteit: de inzet moet in verhouding staan tot wat het oplevert. Zowel ambtelijk als bestuurlijk wordt bewust gekozen voor deelname aan

samenwerkingen waar besluiten worden genomen en waar de impact op de eigen opgaven groot is. Op andere plekken wordt juist gekozen voor een lichtere vorm van betrokkenheid, bijvoorbeeld via ambtelijke vertegenwoordiging of een minder actieve rol. Ook wordt samenwerking met andere waterschappen gezocht om de inzet te bundelen.

De capaciteitsdruk brengt met zich mee dat medewerkers toenemend effectief willen zijn in de samenwerkingen waarin zij deelnemen namens het waterschap. Dit vraagt een ontwikkeling in de competenties van medewerkers. Geïnterviewden benoemen het belang van strategisch inzicht, politieke sensitiviteit en het vermogen om belangen te verbinden. Uit de interviews komt naar voren dat deze competenties nog niet overal in gelijke mate zijn ontwikkeld binnen de organisatie, en dat hier een aanknopingspunt ligt voor verdere professionalisering.

Voor de informatievoorziening aan DB en AB geldt een vergelijkbaar patroon. In meer formele, verplichte samenwerkingen zijn de lijnen over het algemeen duidelijk en consistent. In gebiedsgerichte, thematische en strategische samenwerkingen is de terugkoppeling vaker afhankelijk van portefeuillehouders, specifieke dossiers of informele bestuurlijke lijnen. Dat kan in de praktijk goed werken, maar maakt het lastiger om op een uniforme manier overzicht te houden en om samenwerkingen onderling te vergelijken. In de interviews wordt de zorg geuit dat belangrijke signalen of ontwikkelingen niet tijdig (of zonder zicht op effecten) in andere dossiers worden gedeeld.

3.6 Evaluatie en bijsturing

Binnen het waterschap is evaluatie op onderdelen duidelijk en structureel geregeld. Zo zijn binnen innovatieprojecten vaste momenten ingericht voor toetsing en terugkoppeling, en bieden de planning- en controlcycli ruimte om formele samenwerkingen met verbonden partijen zorgvuldig te evalueren.

EVALUEREN BIJ INNOVATIE

Binnen veel innovatieprojecten is evaluatie goed georganiseerd. Projecten worden vooraf getoetst door de Innovatieraad, waarbij wordt gekeken naar criteria zoals relevantie voor de opgaven en verwachte impact.

Ook zijn er vaste momenten waarop de voortgang wordt besproken en resultaten worden teruggekoppeld. Projecten die onvoldoende bijdragen of minder kansrijk blijken, worden tijdig stopgezet of bijgestuurd. Succesvolle initiatieven kunnen juist worden opgeschaald of breder worden toegepast binnen de organisatie. Dit maakt het mogelijk om ook gedurende het traject te sturen op inzet en opbrengst.

In andere samenwerkingen gebeurt dit wat meer ad-hoc en vaak op basis van een directe aanleiding. Wanneer er sprake is van hoge capaciteitsdruk bijvoorbeeld, maakt het waterschap bewuste keuzes, bijvoorbeeld door minder intensief deel te nemen aan overleggen of deelname te beëindigen.

Het onderzoek leert dat evaluaties aanleiding geven tot aanpassing en bijstelling, bijvoorbeeld in rol en bijdrage. In Natura 2000-gebiedsprocessen is de bestuurlijke betrokkenheid bewust versmald: waar eerder structureel bestuurlijke aanwezigheid werd georganiseerd, wordt nu vaker gekozen voor ambtelijke vertegenwoordiging en alleen bestuurlijke inzet wanneer dat daadwerkelijk nodig is. In andere trajecten, zoals regionale verstedelijkingsopgaven, is de bestuurlijke rol juist vergroot toen duidelijk werd dat deze direct raken aan de kernopgaven rond water en bodem. Deze voorbeelden laten zien dat er actief wordt gestuurd op inzet en rol, maar dat dit vooral plaatsvindt per samenwerking en op basis van directe aanleiding.

Wat ontbreekt, is een periodieke en organisatiebrede reflectie op het samenwerkingsportfolio. Er is daardoor beperkt zicht op de totale inspanning die met samenwerkingen gemoeid gaat, de verhouding tussen inzet en opbrengsten en de mate waarin afzonderlijke samenwerkingen gezamenlijk bijdragen aan de strategische koers. Hierdoor kan het voorkomen dat individuele samenwerkingen op zichzelf logisch zijn, maar in het totaalbeeld minder samenhangend of effectief.

Daarbij groeit bij zowel bestuurders als ambtenaren de behoefte om minder reactief en meer strategisch vooruit te kijken. De toenemende complexiteit van wateropgaven vraagt om een meer proactieve en samenhangende aanpak, bijvoorbeeld door vroegtijdig gezamenlijke toekomstbeelden te ontwikkelen, te werken met integrale gebiedsvisies en nog bewuster keuzes te maken in innovatieprojecten en kansen voor opschaling. Ook worden door respondenten bijvoorbeeld kansen gezien om samenwerking met marktpartijen sterker te benutten voor versnelling en vernieuwing.

3.7 Overkoepelende analyse

Wanneer de bevindingen uit de voorgaande paragrafen in samenhang worden bezien, ontstaat een consistent beeld. Vechtstromen is een organisatie waarin samenwerking een structureel onderdeel is van het dagelijks handelen. Zowel in documenten als in gesprekken is zichtbaar dat het waterschap zijn opgaven begrijpt als vraagstukken die niet binnen de grenzen van de eigen organisatie kunnen worden opgelost. Medewerkers en bestuurders beschikken bovendien over kennis van de context en laten zien dat zij per samenwerking meestal bewust en doordacht handelen.

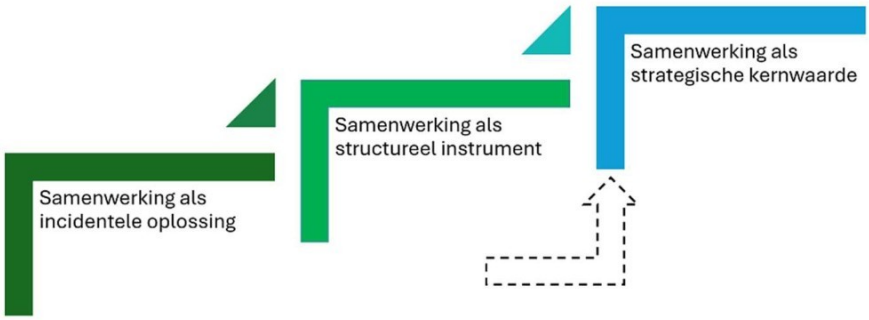
De kracht van deze samenwerkingspraktijk ligt in de relationele en contextgevoelige manier van werken. Vechtstromen beweegt zich in verschillende typen netwerken, past rollen aan de context aan en stuurt in de praktijk op proportionaliteit, beïnvloedingsruimte en rolzuiverheid. Dat is een indicatie dat samenwerking binnen de organisatie niet incidenteel of toevallig van aard is, maar als structureel instrument functioneert.

De keerzijde van die kracht is dat veel van de samenwerkingspraktijk nog impliciet en persoonsgebonden is. Afwegingen, randvoorwaarden en evaluatie zijn op dossierniveau vaak aanwezig, maar nog beperkt samengebracht in een organisatiebreed en bestuurlijk overzicht.

Als we kijken vanuit de ontwikkelstadia van samenwerkingsvaardigheid past het beeld daarom vooral bij een organisatie waarin samenwerking zich heeft ontwikkeld tot een structureel instrument. Op verschillende onderdelen zijn al kenmerken zichtbaar van verdere ontwikkeling richting strategische netwerksturing, maar

die zijn nog niet overal uniform geborgd. De volgende stap ligt daarmee niet in méér samenwerking, maar in het bewuster sturen op positionering in samenwerkingen vanuit een integrale blik.

Figuur 1: De ontwikkeling van Waterschap Vechtstromen



4 Conclusies en aanbevelingen

De bevindingen uit dit onderzoek leiden tot vijf samenhangende conclusies gerelateerd aan het normenkader, die in dit hoofdstuk uiteen worden gezet.

4.1 Conclusies

1. Samenwerking is stevig verankerd in de praktijk van het waterschap, maar nog onvoldoende organisatiebreed geborgd

Uit het onderzoek ontstaat het beeld van een waterschap waar samenwerking structureel onderdeel van het handelen is geworden. Medewerkers en bestuurders beschikken over inzicht in stakeholders, bestuurlijke verhoudingen en regionale dynamiek, waardoor in samenwerkingen doorgaans bewust en contextgevoelig wordt geopereerd.

Tegelijkertijd is deze kennis nog sterk verbonden aan individuele medewerkers en afdelingen. Een organisatiebreed overzicht van samenwerkingen, afhankelijkheden en strategische keuzes ontbreekt. Hierdoor vindt sturing vooral plaats binnen afzonderlijke samenwerkingen en minder vanuit een integraal overzicht.

2. Afwegingen voor deelname worden bewust gemaakt, maar niet altijd vanuit strategische samenhang

Deelname aan samenwerkingen wordt doorgaans zorgvuldig afgewogen. Vooral in formele en wettelijk verankerde samenwerkingen zijn doel, noodzaak en bestuurlijke relevantie helder verbonden aan de opgaven van het waterschap. In meer organisch gegroeide samenwerkingen ontstaan deze afwegingen vaker gaandeweg en blijven zij soms impliciet. Daarbij ontbreekt nog een samenhangende manier om

deelname aan samenwerkingen periodiek te bezien in relatie tot bestuurlijke prioriteiten, capaciteit en positionering van het waterschap.

3. Rolkeuzes zijn doorgaans passend, maar niet overal gelijk ingevuld en geborgd

Uit het onderzoek blijkt dat Vechtstromen per samenwerking doorgaans bewuste keuzes maakt over rol, inzet en betrokkenheid. Daarbij spelen bestuurbaarheid, invloed, proportionaliteit en rolzuiverheid een belangrijke rol. In wettelijk verplichte samenwerkingen zijn rollen en verantwoordelijkheden meestal helder vastgelegd. In meer organische ontstane samenwerkingen zijn afspraken vaker gebaseerd op ervaring, relaties en onderlinge afstemming. Dat functioneert in de praktijk veelal goed, maar maakt de organisatie ook afhankelijker van individuele kennis en continuïteit.
Daarmee zien we een organisatie met een duidelijk rolbewustzijn in relatie tot haar omgeving waarbij per samenwerking vaak passende keuzes worden gemaakt. Hierbij lijken er nog wel verschillen te zijn in hoe rolkeuzes worden gemaakt, gedeeld en geborgd.

4. Randvoorwaarden zijn aanwezig, maar verschillen per type samenwerking

De belangrijkste randvoorwaarden voor samenwerking, zoals capaciteit, mandaat en informatievoorziening, zijn binnen het waterschap in algemene zin aanwezig. De mate waarin deze zijn uitgewerkt verschilt echter tussen verschillende typen samenwerkingen.

Binnen wettelijke verplichte samenwerkingen zijn mandaten en rapportagelijnen doorgaans duidelijk georganiseerd. In andere samenwerkingen verlopen informatievoorziening en afstemming vaker via persoonlijke contacten en situationele terugkoppeling. Dat past bij het flexibele karakter van dergelijke samenwerkingen, maar beperkt de mogelijkheden voor organisatiebrede sturing.

5. Evaluatie en leren vinden plaats, maar vooral per samenwerking

Het onderzoek laat zien dat binnen Vechtstromen actief wordt gereflecteerd op samenwerking en dat ervaringen regelmatig leiden tot aanpassing van rol, inzet of werkwijze. Tegelijkertijd vindt evaluatie nog vooral plaats per afzonderlijke samenwerking en soms ook enkel naar aanleiding van concrete ontwikkelingen of incidenten. Een meer structurele reflectie op het totale samenwerkingsportfolio is nog beperkt aanwezig. Daardoor worden inzichten nog niet altijd organisatiebreed benut en leeft er een behoefte om, meer vanuit samenhang met een integrale blik, strategisch vooruit te kijken naar wat nodig is in het aangaan van toekomstige opgaven.

4.2 Betekenis voor het Dagelijks Bestuur en Algemeen Bestuur

De bevindingen uit dit onderzoek raken direct aan de verhouding tussen het DB, het AB en de ambtelijke organisatie. Samenwerking is een vanzelfsprekend onderdeel van het handelen geworden, waarbij bestuurders en medewerkers doorgaans bewust en contextgevoelig opereren. Tegelijkertijd zijn er de eerdergenoemde aandachtspunten in samenhang en overzicht. Deze combinatie van kracht en aandachtspunten werkt door in de bestuurlijke dynamiek.

Het DB speelt een scharnierfunctie in de samenwerkingspraktijk. Het beweegt zich in externe netwerken, vertaalt bestuurlijke doelen naar concrete acties, maakt keuzes over wanneer en hoe het aanwezig is en zorgt voor de verbinding met de organisatie. De bevindingen laten zien dat het DB dit vaak bewust en passend bij de situatie doet. Tegelijkertijd blijft de werkwijze deels afhankelijk van de situatie, vooral in minder formele en projectmatige samenwerkingen. Daardoor komt veel verantwoordelijkheid voor samenhang en prioritering bij het DB te liggen, terwijl er nog beperkt een organisatiebreed overzicht is dat daarbij ondersteunt.

Voor het AB betekent dit dat het zicht op samenwerking nu nog sterk afhankelijk kan zijn van afzonderlijke dossiers, portefeuillehouders en terugkoppelmomenten. In formele samenwerkingen biedt dat doorgaans voldoende houvast. In strategische, gebiedsgerichte of meer organisch gegroeide samenwerkingen is de informatievoorziening minder uniform. Juist daar kan het voor het AB lastiger zijn om de samenhang te zien tussen bestuurlijke doelen, inzet van het waterschap, risico's en opbrengsten. Wanneer dat zicht beperkt is, komt ook de kaderstellende en controlerende rol van het AB onder druk te staan.

De ambtelijke organisatie vervult een cruciale rol. Bij medewerkers bevindt zich veel kennis over stakeholders, regionale dynamieken en de feitelijke werking van samenwerkingen. Uit het onderzoek blijkt dat deze kennis nog beperkt wordt gedeeld en ontsloten. Daardoor blijft de bestuurlijke praktijk in belangrijke mate leunen op informele afstemming, persoonlijke ervaringen en de continuïteit van sleutelpersonen. Dit maakt de organisatie kwetsbaar en bemoeilijkt de verdere ontwikkeling van samenhang en consistentie in de sturing op samenwerking. Voor een waterschap dat steeds meer in netwerken opereert, is dat een relevant aandachtspunt.

De betekenis van de bevindingen voor DB en AB is daarmee tweeledig. Enerzijds is sprake van een stevige praktijkbasis: er wordt al veel bewust en professioneel samengewerkt. Anderzijds vraagt de groeiende complexiteit van het samenwerkingslandschap om een volgende stap in het expliciteren en organiseren van samenhang.

Niet omdat het huidige handelen fundamenteel tekortschiet, maar omdat de bestuurlijke context vraagt om meer overzicht, meer structurele reflectie en informatievoorziening die het AB beter in staat stelt om over de volle breedte van de samenwerkingspraktijk richting te geven. De aanbevelingen hieronder zijn bedoeld om op dat punt een volgende stap te zetten.

4.3 Aanbevelingen

Aanbeveling 1: Ontwikkel een organisatiebreed samenwerkingsportfolio

Om het AB in staat te stellen om in samenhang te sturen, is het noodzakelijk dat er een actueel en gedeeld overzicht komt van de belangrijkste samenwerkingen van het waterschap en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Dat overzicht hoeft niet alle operationele contacten te bevatten, maar moet in ieder geval de bestuurlijk en strategisch relevante samenwerkingen zichtbaar maken. Per samenwerking zou inzichtelijk moeten zijn wat het doel is, 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.

Een dergelijk overzicht ondersteunt niet alleen het AB in zijn kaderstellende en controlerende rol, maar helpt ook het DB en de ambtelijke organisatie om op portfolioniveau te prioriteren en samenhang te zien.
In dit onderzoek hebben gesprekken met ambtenaren en bestuurders geleid tot een lijst en overzicht met (belangrijkste) samenwerkingen van het waterschap, zie bijlage 5. Op basis van de gesprekken is hierbij een eerste differentiatie gemaakt tussen (wettelijk) verplichte samenwerkingen, bestuurlijk urgente samenwerkingen en strategische samenwerkingen.

Mogelijk kan deze inventarisatie daarmee dienen als eerste aanzet in het komen tot het samenwerkingsportfolio.

Verantwoordelijkheden

- **Ambtelijke organisatie**: ontwikkelt het overzicht, verzamelt en structureert de informatie en zorgt voor periodieke actualisatie.
- **DB**: stelt kaders vast voor de inhoud (wat komt er wel of niet in, welk detailniveau) en bewaakt dat het overzicht wordt gebruikt als sturingsinstrument.
- **AB**: geeft aan welke informatie minimaal nodig is om zijn rol goed te kunnen vervullen en stelt het gebruik van het overzicht vast als onderdeel van de bestuurlijke informatievoorziening.

Aanbeveling 2: Veranker periodieke portfolioreflectie in de bestuurlijke cyclus

De huidige evaluatiepraktijk laat zien dat er veel wordt geleerd per afzonderlijke samenwerking. Om dat lerend vermogen beter te benutten, is het nodig om periodiek ook het totale portfolio in samenhang te bezien. Het verdient aanbeveling om hiervoor een vast reflectiemoment in te richten, bijvoorbeeld jaarlijks of halfjaarlijks, waarin DB, AB en ambtelijke organisatie met elkaar spreken over de betekenis van het totale portfolio. Daarbij kan worden teruggekeken op opbrengsten en knelpunten, maar vooral ook worden vooruitgekeken naar strategische ontwikkelingen, gewenste positionering en de verdeling van capaciteit. Zo'n reflectiemoment helpt om van losse evaluaties te komen tot bewuste keuzes over continueren, intensiveren, heroriënteren of afbouwen.

Verantwoordelijkheden

- **DB:** bereidt de portfolioreflectie voor, maakt een integrale analyse en formuleert concrete keuzerichtingen.
- **AB:** voert het strategische gesprek, geeft richting aan prioriteiten en neemt waar relevant besluiten over bijstelling van het portfolio.
- **Ambtelijke organisatie:** levert de onderliggende analyses aan (inhoud, capaciteit, trends, risico's) en ondersteunt de voorbereiding.

Aanbeveling 3: Expliciteer strategische rolkeuzes, ook met het oog op toekomstige opgaven

Het onderzoek laat zien dat per samenwerking vaak bewuste rolkeuzes worden gemaakt. De volgende stap is om die keuzes ook op strategisch niveau te duiden en laden. Dat kan met een licht en praktisch wegingskader dat helpt om te bepalen wanneer bijvoorbeeld een initiërende, regisserende, samenwerkende of andere rol passend is. Zo'n kader moet niet rigide worden toegepast, maar kan wel helpen om het gesprek te structureren over gewenste netwerkpositie, bestuurlijke invloed en de rol die het waterschap op langere termijn wil innemen in verschillende typen opgaven. Dat is relevant voor bestaande samenwerkingen, maar vooral ook voor nieuwe of opkomende dossiers op het gebied van gebiedsontwikkeling, innovatie en samenwerking met marktpartijen.

Verantwoordelijkheden

- **AB:** voert het strategische gesprek over gewenste positionering op hoofdlijnen en geeft richting aan prioritaire rollen bij belangrijke opgaven.
- **DB:** vertaalt deze richting naar concrete rolkeuzes in samenwerkingen en past het wegingskader toe in de praktijk.
- **Ambtelijke organisatie:** ontwikkelt het wegingskader en ondersteunt de toepassing ervan in voorstellen en samenwerkingen.

Aanbeveling 4: Versterk de informatievoorziening richting het AB

Als het AB zijn kaderstellende en controlerende rol goed moet kunnen uitoefenen, is consistente, samenhangende en tijdige informatie over samenwerking noodzakelijk. Het verdient aanbeveling om explicieter vast te leggen welke informatie het AB nodig heeft en op welke momenten. Het gaat daarbij niet alleen om feitelijke voortgangsinformatie, maar juist ook om duiding van strategische keuzes, dilemma's, risico's, afwijkingen in rol of inzet en toekomstige implicaties. Met name voor strategische, gebiedsgerichte en bestuurlijk gevoelige samenwerkingen is het wenselijk dat informatievoorziening minder afhankelijk wordt van informele lijnen en meer volgens een herkenbaar patroon verloopt.

Verantwoordelijkheden

- **AB:** formuleert actief zijn informatiebehoefte en stuurt op de kwaliteit en bruikbaarheid van de ontvangen informatie.
- **DB:** zorgt voor integrale en samenhangende rapportages en borgt dat ook minder formele samenwerkingen hierin worden meegenomen.
- **Ambtelijke organisatie:** zorgt voor tijdige aanlevering van informatie.

Aanbeveling 5: Koppel capaciteitsafwegingen aan bestuurlijke doelen

Capaciteitsdruk is een terugkerend thema in de samenwerkingspraktijk van Vechtstromen. Omdat niet overal even intensief kan worden deelgenomen, is het belangrijk om capaciteitskeuzes niet vooral historisch

of situationeel te laten ontstaan, maar deze te verbinden aan bestuurlijke doelen en prioriteiten. Daarvoor is inzicht nodig in de totale inzet over samenwerkingen heen, inclusief de vraag waar specialistische kennis schaars is en waar bestuurlijke aanwezigheid echt verschil maakt. Op basis van dat inzicht kunnen keuzes worden gemaakt over intensiveren, continueren, versmallen of afbouwen. Daarmee wordt capaciteit niet alleen operationeel verdeeld, maar ook bestuurlijk gelegitimeerd. Mogelijk kan daarmee ook gekeken worden naar andersoortige oplossingen in het omgaan met schaarste, denk bijvoorbeeld aan de samenwerking met bedrijven.

Verantwoordelijkheden

- **DB:** maakt keuzes over prioritering en inzet van capaciteit en agendeert deze keuzes bestuurlijk.
- **AB:** weegt deze keuzes in het licht van bestuurlijke doelen en beschikbare middelen en stelt prioriteiten vast.
- **Ambtelijke organisatie:** levert inzicht in capaciteitsinzet en ontwikkelt scenario's voor herverdeling.

Bijlage 1: Onderzoekverantwoording

Het onderzoek is uitgevoerd door Common Eye in opdracht van de Rekenkamer. De Rekenkamer heeft de onderzoeksvragen, het normenkader en de onderzoeksopzet vastgesteld en formuleert op basis van de bevindingen de conclusies en aanbevelingen aan het AB.

De scope van het onderzoek richt zich op strategische samenwerkingen waarin het waterschap bewust samenwerkt met andere organisaties om bestuurlijke doelen te realiseren. Operationele of transactionele één-op-één samenwerkingen en dagelijkse samenwerking tussen individuele medewerkers maken geen onderdeel uit van dit onderzoek.

Het onderzoek bestaat uit een documentstudie en tien (groeps-)interviews met leden van het AB, het DB en de ambtelijke organisatie. De interviews zijn opgesteld op basis van het normenkader en de resultaten uit de documentstudie. Van ieder interview is een verslag gemaakt dat ter toetsing en akkoord is voorgelegd aan de geïnterviewden.

Op basis van de documentstudie en interviews is een overzicht van bevindingen opgesteld. Dit overzicht is voorgelegd voor ambtelijk hoor- en wederhoor om feitelijke onjuistheden te toetsen en te corrigeren. Op basis daarvan is dit rapport opgesteld met bevindingen, conclusies en aanbevelingen. Het rapport wordt ter kennisname aangeboden aan het AB en voor inhoudelijke reactie voorgelegd aan het DB De bestuurlijke reactie is opgenomen in het rapport.

Bijlage 2: Normenkader

1. **Het waterschap heeft zicht op het krachtenveld rond zijn bestuurlijke doelen**

    a. Het waterschap weet welke stakeholders belangrijk zijn en wat hun rollen, bevoegdheden, belangen en ambities zijn.
    b. Het waterschap weet in welke internationale, landelijke en regionale samenwerkingsverbanden het een rol speelt en hoe deze verbanden werken.

2. **Keuzes om wel of niet mee te doen aan samenwerkingsverbanden sluiten aan bij de bestuurlijke doelen.**

    a. De keuze om aan internationale, landelijke of regionale samenwerkingen mee te doen is onderbouwd vanuit de bestuurlijke doelen (doeltreffendheid).
    b. De keuze hangt af van de kwaliteit van de samenwerking (zoals de vorm, inrichting en werkwijze).
    c. De keuze hangt af van de verwachte proportionaliteit: de inspanning moet passen bij de resultaten en impact die worden verwacht.

3. **De keuze voor de rol en bijdrage in samenwerkingsverbanden sluit aan bij de bestuurlijke doelen.**

    a. De rol en bijdrage worden bepaald op basis van bestuurlijke doelen en de beoogde impact.
    b. De rol en bijdrage hangen ook af van de mate waarin het waterschap via het samenwerkingsverband invloed kan uitoefenen op doelen en resultaten (bestuurbaarheid).
    c. De rol en bijdrage zijn gebaseerd op proportionaliteit: de inzet moet passen bij de behaalde en verwachte resultaten en impact (doelmatigheid).

4. **Voor elk samenwerkingsverband waar het waterschap aan deelneemt zijn passende voorwaarden geregeld.**

    a. Afhankelijk van het belang van het samenwerkingsverband is voldoende menskracht met de juiste kennis en vaardigheden beschikbaar.
    b. Afhankelijk van het belang van het samenwerkingsverband is er voldoende capaciteit vrijgemaakt.
    c. Afhankelijk van het belang zijn duidelijke afspraken gemaakt over het mandaat waarmee het waterschap wordt vertegenwoordigd.
    d. Afhankelijk van het belang zijn er afspraken gemaakt over hoe en hoe vaak het bestuur wordt geïnformeerd over voortgang, kansen en knelpunten.

5. **De deelname aan samenwerkingsverbanden wordt regelmatig beoordeeld en zo nodig aangepast.**

    a. De keuze om wel of niet deel te nemen wordt regelmatig opnieuw bekeken, met de bestuurlijke doelen als uitgangspunt.
    b. Ook de manier van deelnemen — de rol en de omvang van de bijdrage — wordt regelmatig geëvalueerd en zo nodig aangepast.
    c. De inzichten uit deze evaluaties worden gebruikt om beleid en strategie rond samenwerking bij te stellen.

Bijlage 3: Ontwikkelstadia in samenwerkingsvaardigheid

Deze bijlage bevat een samenvatting van ontwikkelstadia in samenwerkingsvaardigheid in zijn algemeenheid en heeft dus geen betrekking op Vechtstromen. De ontwikkelstadia zijn gecombineerd met het normenkader en verwerkt in tabel 1.

Samenwerking tussen organisaties is voor publieke organisaties zelden optioneel. Maatschappelijke opgaven overstijgen doorgaans de schaal, bevoegdheden en middelen van afzonderlijke organisaties. Dat geldt in het bijzonder voor opgaven waarin meerdere bestuurslagen, maatschappelijke partners en private partijen betrokken zijn.

Niet iedere organisatie is echter in gelijke mate toegerust om samenwerking doelgericht, proportioneel en bestuurbaar vorm te geven. Samenwerkingsvaardigheid is geen vanzelfsprekendheid, maar een capaciteit die zich in de tijd ontwikkelt.

In Organiseren tussen organisaties onderscheiden [redacted], [redacted] en [redacted] (2013) drie ontwikkelstadia van samenwerkingsvaardigheid: samenwerking als incidentele oplossing, als structureel instrument en als way of life. Deze fasen vormen geen lineair groeimodel, maar een ontwikkellogica. Organisaties kunnen zich, afhankelijk van context en opgave, in verschillende stadia bevinden.

Samenwerking als incidentele oplossing

Een organisatie in dit ontwikkelstadium reageert op samenwerking zoals zij reageert op een acute vraag: pragmatisch, oplossingsgericht en vaak onder tijdsdruk. Een externe uitnodiging, een subsidieoproep of een politiek urgente kwestie vormt het startpunt. De samenwerking wordt opgepakt door een betrokken medewerker of bestuurder die het netwerk kent en bereid is het voortouw te nemen.

Binnen de organisatie bestaat geen integraal overzicht van lopende samenwerkingen. Wie wil weten in welke verbanden wordt deelgenomen, moet verschillende afdelingen raadplegen. Kennis over stakeholders en machtsverhoudingen zit vooral in hoofden van individuen.

Besluitvorming over deelname is doorgaans summier gemotiveerd. De koppeling met bestuurlijke doelen wordt benoemd, maar zelden uitgewerkt in termen van verwachte impact of proportionaliteit. Rollen ontstaan organisch; mandaten zijn niet altijd expliciet. Wanneer spanningen optreden – bijvoorbeeld over zeggenschap of prioriteiten – ontstaat onzekerheid.

Evaluatie vindt meestal plaats bij incidenten of wanneer resultaten tegenvallen. Leren is niet systematisch georganiseerd. Samenwerking wordt ervaren als noodzakelijk, maar niet als strategische kerncompetentie [redacted] et al., 2013).

Samenwerking als structureel instrument

In dit ontwikkelstadium is samenwerking een bewuste keuze. De organisatie beschikt over een overzicht van samenwerkingsverbanden en analyseert periodiek het krachtenveld. Deelname wordt onderbouwd

vanuit bestuurlijke doelen, verwachte effecten en benodigde inzet.

Rollen zijn expliciet vastgelegd: wanneer is men trekker, partner of volger? Mandaten zijn geformuleerd en vertegenwoordigers weten binnen welke kaders zij opereren. Capaciteit en expertise worden afgestemd op het belang van het samenwerkingsverband.

In vergaderingen wordt niet alleen gesproken over inhoudelijke voortgang, maar ook over de kwaliteit van de samenwerking. Spanningen tussen autonomie en gezamenlijke besluitvorming worden besproken en waar nodig herijkt. Evaluaties vinden periodiek plaats en leiden tot bijstelling.

Samenwerking is hier een professioneel georganiseerd instrument. De organisatie is zich bewust van wederzijdse afhankelijkheden en probeert deze bestuurbaar te maken [redacted] et al., 2013).

Samenwerking als strategische kernwaarde

Een organisatie op in dit stadium ademt samenwerking. Netwerkdenken is zichtbaar in strategie, leiderschap en cultuur. Medewerkers spreken niet over ‘wij’ en ‘zij’, maar over gezamenlijke opgaven.

Omgevingsanalyse is continu. Bestuurders en managers investeren actief in relaties en bouwen aan vertrouwen over organisatiegrenzen heen. Rollen zijn adaptief en kunnen gedurende het proces verschuiven.

Spanningen worden niet vermeden maar benut. Verschillen in belangen of perspectieven worden gezien als bron van innovatie. De organisatie durft onzekerheid te verdragen en accepteert dat niet alle uitkomsten vooraf vaststaan.

Evaluatie is een doorlopend leerproces. Niet alleen resultaten, maar ook relatiekwaliteit en systeemimpact worden besproken. Samenwerkingsvaardigheid is een kerncompetentie geworden [redacted] et al., 2013).

Context en opgavecomplexiteit

De ontwikkeling van samenwerkingsvaardigheid voltrekt zich niet los van de context. De aard van de maatschappelijke opgave, de bestuurlijke omgeving en de mate van wederzijdse afhankelijkheid bepalen welk ontwikkelniveau noodzakelijk én passend is.

[redacted], [redacted] en [redacted] (2013) benadrukken dat samenwerking ontstaat waar afhankelijkheid bestaat. Wanneer een organisatie haar doelen niet zelfstandig kan realiseren, wordt zij onderdeel van een krachtenveld waarin meerdere actoren invloed uitoefenen. De intensiteit en aard van die afhankelijkheid verschillen echter per opgave.

[redacted] [redacted] (2021) maken onderscheid tussen relatief eenvoudige vraagstukken en complexe maatschappelijke opgaven. Bij eenvoudige vraagstukken zijn doelen helder, causaliteit is grotendeels bekend en het aantal betrokken partijen is beperkt. De oplossingsrichting is min of meer voorspelbaar. In zulke situaties kan een instrumentele benadering van samenwerking volstaan. Heldere afspraken, een duidelijke rolverdeling en passende governance zijn voldoende om resultaten te boeken.

Complexe maatschappelijke opgaven kennen daarentegen meerdere lagen van complexiteit. Inhoudelijk is vaak sprake van onzekerheid over oorzaken en effecten. Relationeel zijn er uiteenlopende belangen, waarden en percepties. Institutioneel opereren partijen vanuit verschillende wettelijke kaders, bevoegdheden en verantwoordingssystemen. [redacted] (2021) spreken in dit verband van inhoudelijke, relationele en institutionele complexiteit.

In een dergelijke context verandert het karakter van samenwerking fundamenteel. Er is geen eenduidige probleemeigenaar en geen partij beschikt over volledige doorzettingsmacht. Besluitvorming is het resultaat van interactie, onderhandeling en betekenisgeving. De samenwerking zelf wordt onderdeel van de opgave. Een organisatie die zich in een complexe transitieopgave bevindt maar opereert vanuit een incidenteel of louter instrumenteel samenwerkingsniveau, zal voortdurend frictie ervaren. Afspraken blijken onvoldoende, belangen botsen hardnekkig en besluitvorming stagneert. De context vraagt dan om een ander ontwikkelstadium: het vermogen om onzekerheid te verdragen, om verschillen productief te maken en om adaptief te sturen.

Omgekeerd is netwerkvolwassenheid niet in elke situatie noodzakelijk. Bij overzichtelijke uitvoeringssamenwerkingen kan een goed georganiseerde instrumentele benadering efficiënt en effectief zijn. Volwassenheid betekent daarom niet automatisch ‘meer’ of ‘hoger’, maar ‘passender’.

De bestuurlijke context beïnvloedt daarnaast het tempo van ontwikkeling. Politieke dynamiek, wettelijke kaders, financiële ruimte en maatschappelijke druk kunnen samenwerking formaliseren, versnellen of juist belemmeren. Een sterk gereguleerde omgeving kan structuur bieden, maar ook het vermogen tot aanpassen beperken. Een turbulente omgeving kan organisaties dwingen sneller te leren omgaan met afhankelijkheid en onzekerheid.

De kernvraag is daarom niet alleen in welk ontwikkelstadium een organisatie zich bevindt, maar of dat stadium congruent is met de complexiteit van de opgaven waarvoor zij staat. Effectieve samenwerking vraagt om een bewuste afstemming tussen context, opgave en organisatorische volwassenheid.

Volwassenheidsdiagnose

De ontwikkelstadia kunnen worden vertaald naar een diagnose langs vijf dimensies: zicht op krachtenveld, onderbouwing van deelname, rol- en bijdragebepaling, borging van voorwaarden en lerend vermogen.

Het model fungeert als positioneringsinstrument en ondersteunt reflectie. De centrale vraag luidt: is het ontwikkelstadium van samenwerkingsvaardigheid congruent met de complexiteit van de maatschappelijke opgaven?

Literatuur

[redacted] (2013). Organiseren tussen organisaties.
[redacted] Samenwerken aan maatschappelijke opgaven.

Bijlage 4: Geraadpleegde documenten uit documentstudie

Voor dit onderzoek zijn de belangrijkste koers- en uitvoeringsdocumenten geraadpleegd om inzicht te verkrijgen in de bestuurlijke doelen en prioriteiten van het Waterschap en de plaats die samenwerking daarin krijgt. Hieronder worden zij kort toegelicht.

Het Bestuursakkoord (2023–2027)
Het bestuursakkoord is het politieke en bestuurlijke richtsnoer voor de zittingsperiode van het algemeen bestuur. Na de verkiezingen stellen de coalitiepartijen een bestuursakkoord vast waarin zij hun gezamenlijke ambities, prioriteiten en accenten benoemen. Het akkoord 'Noaberschap verbindt' (2023–2027) geeft richting aan de beleidskeuzes van het bestuur in deze periode.

Het bestuursakkoord is daarmee een politiek kaderstellend document. Het bepaalt waar extra nadruk op wordt gelegd, hoe het bestuur wil samenwerken en welke bestuursstijl wordt gehanteerd. Het vormt de bestuurlijke basis onder programma's en investeringsbesluiten in de lopende bestuursperiode.

Watervisie 2050
De Watervisie 2050 is het strategische langetermijndocument van het Waterschap. Hierin wordt beschreven hoe het watersysteem zich richting 2050 zou moeten ontwikkelen om toekomstbestendig te zijn. De visie overstijgt één bestuursperiode en geeft richting aan structurele keuzes, zoals het principe 'water en bodem sturend' en de ontwikkeling naar een circulaire waterketen.

De Watervisie heeft daarmee het karakter van een strategisch koersdocument voor de lange termijn. Het bestuursakkoord sluit expliciet aan bij deze visie en gebruikt deze als inhoudelijk uitgangspunt voor de bestuursperiode.

Waterbeheerprogramma (2022–2027)
Het Waterbeheerprogramma is het wettelijk verplichte programmadocument waarin het Waterschap vastlegt hoe het zijn taken in een meerjarige periode uitvoert. Dit programma vertaalt de strategische ambities uit de Watervisie naar concrete doelen, maatregelen en investeringen voor een periode van zes jaar.
Het Waterbeheerprogramma heeft daarmee het karakter van een uitvoerend en programmerend document. Hierin worden prioriteiten geconcretiseerd, budgetten gekoppeld aan opgaven en wordt inzichtelijk gemaakt hoe reguleren, beheren, investeren en samenwerken worden ingezet.

Meerjarenverkenning (2026 – 2035)
Naast deze inhoudelijke koersdocumenten speelt ook de Meerjarenverkenning een belangrijke rol. De Meerjarenverkenning is een strategisch financieel en beleidsmatig document, waarin het Waterschap in beeld brengt welke ontwikkelingen, opgaven en investeringen de komende tien jaar worden verwacht en wat dit betekent voor de organisatie en de financiële positie. Het maakt ook inzichtelijk welke keuzes en prioriteiten nodig zijn om ambities uitvoerbaar en betaalbaar te houden. Tegelijk vormt het een belangrijke bouwsteen voor toekomstige beleidsactualisaties, zoals de herijking van de huidige Watervisie.

Participatiestrategie

Participatie is een belangrijk instrument binnen het beleid van Vechtstromen en is vastgelegd in de participatieverordening en de participatiestrategie. De participatieverordening bevat de formele regels die het algemeen bestuur vaststelt over inwonersparticipatie, overheidsparticipatie en het uitdaagrecht. De participatiestrategie werkt deze regels verder uit in werkwijzen en instrumenten om betrokkenheid bij beleid en projecten te waarborgen.

Bijlage 5: Overzicht samenwerkingen Waterschap Vechtstromen

Categorie 1: (wettelijk) verplichte samenwerkingen

Verbonden partijen en koepels

- GBLT
- Unie van Waterschappen
- IPO (Interprovinciaal Overleg)
- VNG (Vereniging Nederlandse Gemeenten)
- NieuWater
- Stichting Bodembeheer Schoonebeek
- SNB (Slibverwerking Noord-Brabant)
- Het Waterschapshuis
- Drinkwatermaatschappijen Vitens en WMD (voor wettelijk geborgde ketenonderdelen)

Waterkwaliteit, waterveiligheid en formele watergovernance

- Kaderrichtlijn Water: werkgroepen en voorbereidende structuren
- Regionaal Ambtelijk Overleg Rijn-Oost
- Regionaal Bestuurlijk Overleg Rijn-Oost
- Waterakkoorden Noord en Zuid
- Hoogwaterbeschermingsprogramma

Crisisbeheersing

- Platform Crisisbeheersing Waterschappen Midden-Nederland (PCWMN)
- Themagroepen en Commissie crisisbeheersing en integriteit (Unie van Waterschappen)
- Veiligheidsregio's Twente, Drenthe, IJsselland en Noord- en Oost-Gelderland
- Operationele samenwerking met Rijkswaterstaat, Vitens, Defensie, provincies, gemeenten en media

Vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH)

<u>Samenwerking met omgevingsdiensten</u>

- Omgevingsdienst Twente (ODT)
- Omgevingsdienst Drenthe (ODD)
- Omgevingsdienst IJsselland (ODIJ)
- Omgevingsdienst Groningen (ODG)
- Omgevingsdienst Groene Metropool (ODGM)

<u>Provincies, Rijk en overige bevoegde gezagen</u>

- Samenwerking met provincie Overijssel
- Samenwerking met Rijkswaterstaat Oost-Nederland
- Samenwerking met SodM (toezicht indirecte lozingen)
- Advisering aan provincie, gemeenten en ministerie EZ inzake indirecte lozingen
- Uitvoering controles Wet gewasbeschermingsmiddelen en biociden (onder mandaat NVWA)
- Adviesrol in mijnbouwdossiers richting SodM

Indirecte lozingen en waterketen
- Toezicht op indirecte lozingen voor omgevingsdiensten en SodM
- Advisering bij indirecte lozingen (weging waterbelang)
- Toetsing van e-MJV's (PRTR-rapportages)
- Wederzijds toezicht op rioolwaterzuiveringsinstallaties binnen Rijn-Oost

Juridische en procedurele VTH-samenwerking
- Bezwarencommissie (met externe specialisten)
- Ondersteuning van partners bij zienswijzen, bezwaar- en beroepszaken en rechtzittingen
- Ad-hoc samenwerking tussen juristen van waterschappen en Unie van Waterschappen
- Gesprekken met initiatiefnemers en belanghebbenden ter voorkoming van bezwaarprocedures

Omgevingswet en omgevingstafels
- Deelname aan omgevingstafels zoals bedoeld in de Omgevingswet
- Vooroverleggen met initiatiefnemers voorafgaand aan vergunningaanvragen
- Omgevingsplatform Drenthe (OPD)

Toezicht, opsporing en handhaving
- Opsporingsonderzoeken voor het Openbaar Ministerie (boa-taak)
- Ondersteuning van boa's domein II van andere handhavingsdiensten
- Samenwerkingsverbanden zoals Handhaving regio Oost-Nederland en Drentse Aanpak Ondermijning
- Bijdrage aan werkgroepen ondermijning, milieucriminaliteit en dreigingsbeelden

Crisis en veiligheid (VTH-gerelateerd)
- Liaison CoPI bij calamiteiten
- Samenwerking met veiligheidsregio's (P2000-meldingen)
- Ondersteuning bij incidenten met verontreinigd bluswater

Dienstverlening en meldingen
- Afhandeling meldingen en vragen van ingelanden (waterkwaliteit, onttrekkingen, lozingen)

Categorie 2: Bestuurlijk-urgente samenwerkingen

Stoffen en natuur
- Agrarisch natuurbeheer (ketenaanpak)
- Landelijke netwerken rond agrarische adviseurs en bestrijdingsmiddelen
- Natura 2000-gebiedsprocessen (inclusief gebiedsprocessen natuur en landelijk gebied)
- Overleggen rond PFAS-problematiek (o.a. Twente, Boekelo, Drenthe)

Zoetwater en droogte
- Haarvaten op Peil
- Overleg drinkwater (Vitens, provincies, waterschappen)
- Programma Zoetwater Oost-Nederland/ Zoetwatervoorziening Oost-Nederland (ZON) – uitvoeringsspoor

Ruimte, energie en verstedelijking
- BEON (Bio-Energie Oost-Nederland)
- Portefeuillehoudersoverleg Klimaat en Energie (Unie van Waterschappen)
- Regionale Energiestrategie Twente (RES) + agendalidmaatschap andere RES-regio's

- Samenwerkingsovereenkomsten voor windenergie en participatie
- Verstedelijkingsstrategie Twente (ROS Twente)

Gebiedsgerichte klimaatadaptatie
- Beken Hengelo/ Klimaat Actief Hengelo
- Dinkeldal (Natura 2000/KRW-opgaven)
- Samen Werkt Beter (uitvoering N2000-opgaven)
- Sponsstrategie Zwolle (gebiedsgerichte afstemming)

Landelijk gebied en landbouw
- Deltaplan Agrarisch Waterbeheer (DAW)
- Landbouw op Peil
- TLGD (Toekomstgericht Landelijk Gebied Drenthe)
- TVOP (Toekomst voor ons Platteland – Overijssel)

Technische en specialistische ondersteuning
- Delen van drone-expertise met andere overheden
- Uitvoeren van dronevluchten voor ketenpartners
- Advisering Aqualysis

Heffingen (wettelijk kader)
- Deelname werkgroep T-correctie biologische afbreekbaarheid afvalwater
- Deelname werkgroep 'Web is Meet' (digitalisering en data-uitwisseling)

Agrarisch toezicht en advisering (VTH-taken)
- Adviezen aan LTO over VTH-gerelateerd beleid
- Werkgroepen landbouwemissies en boomteelt
- Organisatie spuitlicentiebijeenkomsten
- Adviezen aan agrariërs over erf- en perceelemissies
- Gastlessen en presentaties op agrarische scholen en beurzen

Overig urgente dossiers
- Europark

Categorie 3: Strategische samenwerkingen

IJsselmeergebied (wateraanvoer/peilbeheer)
- Directeurenoverleg Platform IJsselmeer
- Platform IJsselmeer (brede strategische tafel)

Regionale keten- en netwerkverbanden
- De Waterbank
- Samenwerking Noordelijke Vechtstromen (SNV)
- Twents Waternet

Innovatie en kennisontwikkeling
- Aqualysis (gezamenlijk laboratorium; analyses en digitalisering)
- Blue Elephant (innovatieproject; proeftuinen)

- Lumbricus-programma (toolbox klimaatrobuuste zandgronden)
- Twentse Golf (innovatie-ecosysteem; droogte/weerbaarheid)

Gebiedsgerichte langetermijnprogramma's

- Ruimte voor de Vecht (netwerkorganisatie; visie en regie op lange termijn)

Grensoverschrijdend en internationaal

- CATCH-project (water-sensitive cities)
- DIWA (Droogtestrategieën in Waterbeheer; Interreg NL-DE)
- EUREGIO (breed Duits-Nederlands netwerk)
- GPRW (Grensoverschrijdend Platform voor Regionaal Waterbeheer)
- Hoogwatercoöperatie Vecht en Dinkel
- IGOS (NL-netwerk voor grensoverschrijdende samenwerking)
- Jcar Atracé (Deltares-programma; droogte/overstromingen)
- LIVING Vecht-Dinkel (natuur, waterregime, recreatie)
- Blue Deal – eSwatini
- Blue Deal – Vietnam (Blue Dragon Partnership)

Bestuurlijke afstemming

- Oostelijk Dijkgraven Overleg (ODO)
- Noordelijk Dijkgravenoverleg (NODO)

Relaties beheer en bedrijfsvoering

- Grondgebruikers (landbouw en natuur)
- Netbeheerders (energie/bedrijfsvoering)
- Recreatieondernemers

<u>Landelijke en regionale VTH-structuren</u>

- Landelijk Overleg Vergunningverlening en Handhaving (LOVH) – waterschappen, Unie van Waterschappen en Rijkswaterstaat
- Stuurgroep Rijn-Oost (VTH-context)
- Regionale VTH-samenwerking met 9 partners (waterschappen en omgevingsdiensten Noord-Oost Nederland.