

# Samen water en bodem sturend maken

---



# Inhoudsopgave

---

- Aanleiding en vraag
- Focus op water en bodem sturend
- Onderzoeksdoel en vraag
- Kenmerkend voor ons onderzoek
- Aanpak
- Eindresultaat
- Onderzoeksteam
- Planning
- Bijlage

# Aanleiding en vraag rekenkamer Delfland

---

De rekenkamer van het hoogheemraadschap Delfland wil graag onderzoek (laten) doen naar de samenwerking tussen het hoogheemraadschap en gemeenten met het oog op het realiseren van wettelijke doelstellingen. Daarbij heeft ze meerdere inhoudelijke onderwerpen genoemd waarop het onderzoek zich kan richten. Op vrijdag 11 oktober hebben wij (Hiemstra & De Vries) op verzoek van de rekenkamer een pitch gehouden. Wij hebben onze visie en een mogelijke aanpak voor het onderzoek toegelicht en hierover met de rekenkamer het gesprek gevoerd. Op basis hiervan is ons gevraagd deze aanpak uit te werken in een offerte met daarin de mogelijkheid voor de rekenkamer om te kiezen wat zij het meest van waarde vindt binnen haar budgetmogelijkheden.

In lijn met deze vraag hebben we op 28 oktober een offerte gemaald met ons voorstel voor het onderzoek, de planning en de benodigde investering met daarin aangegeven mogelijke aanvullende opties. In dat voorstel hebben we ook de zaken verwerkt die in het gesprek ter tafel kwamen. De rekenkamer heeft op 8 november op de offerte gereageerd met een aantal suggesties voor wijziging. Deze zijn verwerkt in de voorliggende offerte.

In deze offerte zijn een aantal aangegeven keuzes verwerkt en de raming is hierop aangepast. De mogelijkheden voor aanvullend werk zijn nog steeds onderdeel van het aanbod. We gaan er echter op dit moment vanuit dat daar geen gebruik van wordt gemaakt.

# Aanleiding en vraag rekenkamer Delfland

---

## **Focus van het onderzoek**

We stellen voor het onderzoek te focussen op ‘water en bodem sturend’. ‘Water en bodem sturend’ betekent een grote verandering in hoe om te gaan met water en bodem in ruimtelijke ontwikkelingen. Deze verandering vraagt ook om een verandering – een transformatie – van het hoogheemraadschap (en van andere overheden) in sturen en organiseren en hoe zich te verhouden tot de andere overheden. Het vraagt een transformatie van een beheer en uitvoeringsorganisatie naar een strategische opgavegerichte organisatie. In dit onderzoek focussen wij op de (veranderende) samenwerking met gemeenten.

# Focus op ‘water en bodem sturend’

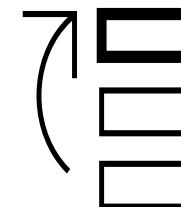
PLAATJE DAT UITDRUKT



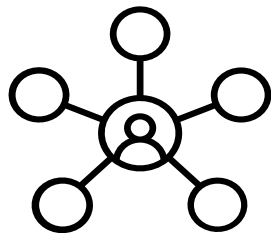
Handelen en houding



Kennis en expertise



Steviger aan tafel  
belangenvertegenwoordiging



Relaties en samenwerking  
en sturing daarop



Type producten en  
adviezen

**Voorstel:** focus op hoe de samenwerking met gemeenten op ‘water en bodem sturend’ is vorm gegeven en werkt en wat het hoogheemraadschap, en met name de VV, daarvan kan leren ten aanzien van haar organisatie en bestuur.

# Onderzoeksdoel en -vraag

**Doel:** een toekomstbestendig hoogheemraadschap Delfland

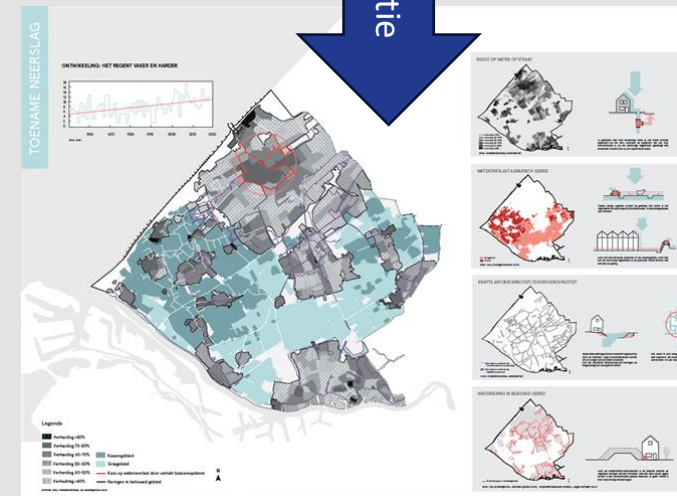
**Onderzoeksdoel:** inzicht in hoe de organisatie en bestuur de samenwerking met de omgeving, in het bijzonder gemeenten, kan verbeteren met het oog op/ in het licht van deze transformatie. De aanbevelingen hierop zijn gericht op de VV.

**Onderzoeksvraag:** wat kan het hoogheemraadschap Delfland (bestuur en organisatie) leren van de huidige samenwerkingen op water en bodem sturend zodat het bestuur hier beter op kan sturen en de organisatie zich hierop beter kan organiseren?

Beheer en uitvoeringsorganisatie



transformatie



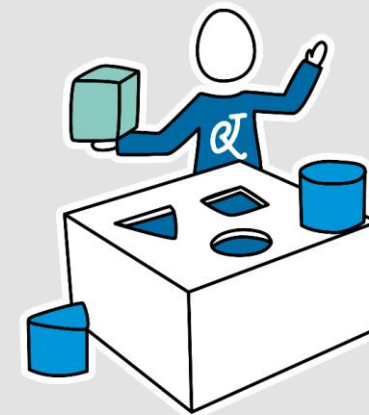
Ruimtelijke strategie en beleid organisatie

# Kenmerkend voor ons onderzoek



## **Toekomstgericht: lerend en waardierend**

We hebben oog voor het verleden. Het heden en wat de veranderende opgave 'water en bodem sturend' nodig heeft, is is geen diskwalificatie van het verleden. We focussen ons op het handelingsperspectief en aanbevelingen wat beter kan gericht op de toekomst.



## **Duurzaam leren als organisatie en bestuur**

Leren en verandering is duurzaam als de organisatie en bestuur daarvan eigenaar is. Dat zie je terug in onze methoden:

- groepsinterviews
- praatplaat om makkelijk het gesprek te voeren over conclusies en aanbevelingen
- ambtelijk wederhoor in de vorm van een dialogotafel

# Aanpak

---

## Zes stappen

De aanpak bestaat uit zes stappen. Deze zes stappen worden steeds afgesloten met een digitaal gesprek met (de vertegenwoordiger van) de rekenkamer voor akkoord en vervolg. We hebben goed gekeken waar we onze inzet kunnen terugdringen om binnen het budget te kunnen komen. Eventuele extra mogelijkheden hebben we wel weergegeven in **roze**.

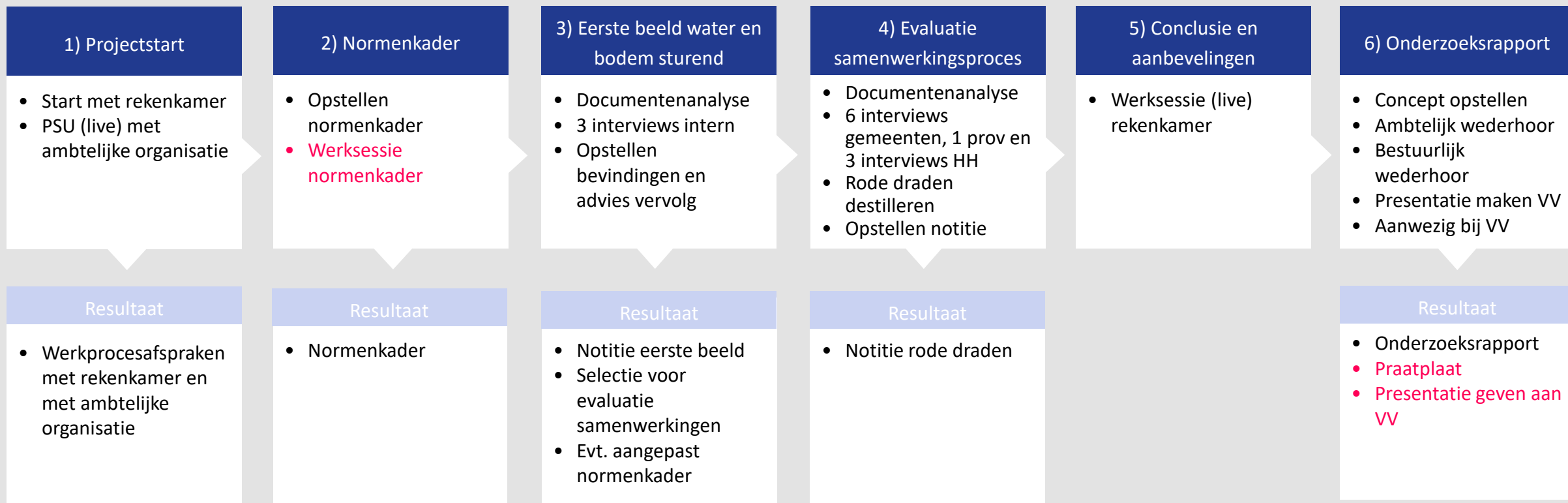
## Bevat alle gangbare rekenkamer onderdelen

In deze stappen zitten de gangbare onderdelen van een rekenkamer onderzoek zoals het opstellen van een normenkader, het ambtelijk wederhoor en het bestuurlijk wederhoor. Bijzonder aan deze onderzoeks aanpak is echter de tweetraps aanpak.

## Tweetraps aanpak

We maken eerst een beeld van hoe ‘water en bodem sturend’ op dit moment in het beleid en de organisatie van het hoogheemraadschap betekenis krijgt en hoe ‘water en bodem sturend’ in de samenwerking met gemeenten tot uiting komt. We verkennen tegelijk welke samenwerkingen (casussen) interessant zijn om in het kader van dit onderzoek op te verdiepen (zie stap 3). Vervolgens onderzoeken we de geïdentificeerde samenwerkingen (zie stap 4).

# Aanpak



# Stap 1: projectstart

---

## **Start met de rekenkamer**

We starten met een digitaal project-startgesprek met (de vertegenwoordiger van) de rekenkamer. We nemen daarin ook een aantal voorbeelden van PPT adviezen mee om aan de hand daarvan het gesprek te voeren over de gewenste vorm van het eindresultaat.

Doel: een gezamenlijk beeld van het proces en vorm eindresultaat, maken procesafspraken en voorbereiding van de projectstartup met de ambtelijke organisatie. Wij maken een kort overzicht van de gemaakte afspraken tijdens het startgesprek.

## **Projectstartup (PSU) met de ambtelijke organisatie**

De start met de rekenkamer wordt vervolgd door een live project-startup (PSU) van 1,5 à 2 uur met de rekenkamer en de ambtelijke organisatie. Wij verzorgen de inhoud van de PSU waaronder een presentatie van het onderzoek en wat we daarvoor nodig hebben van de ambtelijke organisatie zoals documenten voor de documentenstudie en namen voor interviews. De rekenkamer nodigt de ambtelijke organisatie uit en zorgt voor de locatie. Wij maken een kort overzicht van de gemaakte afspraken op de PSU.

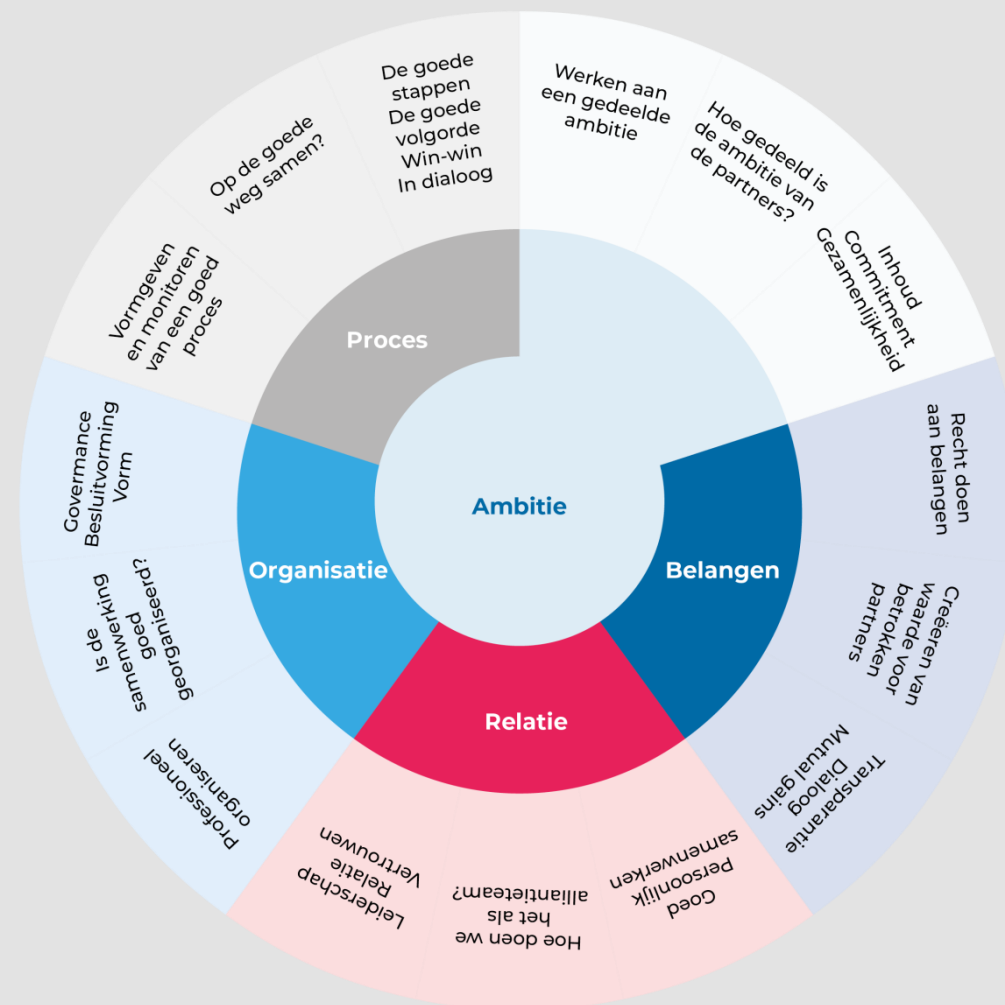
Doel: kennismaking, gezamenlijk beeld van het proces, maken procesafspraken, ophalen van input en creëren van betrokkenheid.

## Stap 2: normenkader

### Normenkader

We stellen een normenkader op. Dit doen we op basis van de vijf lenzen van Kaats en Opheij (zie ook bijlage). Dit normenkader bespreken we digitaal met (de vertegenwoordiger van) de rekenkamer. **Het is ook mogelijk om in plaats van het gesprek een live werksessie normenkader (2 uur) met de rekenkamer te organiseren waarin we samen het normenkader uitwerken op basis van een voorzet.**

Doel: een gedeeld normenkader dat als basis dient voor het onderzoek. Het bevat de deelvragen van het onderzoek en de normen voor die deelvragen. Aan de hand hiervan worden later de bevindingen beschreven en worden conclusies getrokken. Het is de basis voor de interviewleidraad.



## Stap 3: eerste beeld water en bodem sturend

---

Doel: een beeld van hoe ‘water en bodem sturend’ op dit moment in het beleid en de organisatie van het hoogheemraadschap betekenis krijgt en hoe ‘water en bodem sturend’ in de samenwerking met gemeenten tot uiting komt.

Dit doen we door middel van een documentenanalyse en drie (groeps)interviews aan de hand van de volgende vragen:

- (Hoe) ziet het hoogheemraadschap ‘water en bodem sturend’ als thema?
- Hoe kijkt het hoogheemraadschap in dit kader naar de veranderende verhouding met haar omgeving – met name gemeenten?
- Hoe heeft het hoogheemraadschap de samenwerking daarop georganiseerd (in bestuur, in organisatie en in de samenwerking – vanuit de vijf lenzen)?

### **Documentenanalyse**

Voor de documentenanalyse denken wij aan:

- visie-, strategie- en beleidsdocumenten gericht op water en bodem sturend;
- P&C documentatie vanaf 2022 (begroting en jaarrekening);
- managementdocumentatie gericht op water en bodem sturend (bijvoorbeeld strategisch personeelsplan of hierop gericht).

Tijdens de PSU met de ambtelijke organisatie zullen we vragen wat de relevante documentatie is en of zij deze kunnen leveren.

## Stap 3: eerste beeld water en bodem sturend

### Interviews

Wij gaan uit van drie interviews. Daarbij denken wij aan:

- 1) hoogheemraad of gezamenlijk interview hoogheemraden – verantwoordelijk voor water en bodem sturend;
- 2) directeur hoogheemraadschap Delfland;
- 3) groepsinterview ambtenaren. We denken aan ambtenaren strategie/beleid water en bodem sturend en ambtenaren met een (beeld van) contact van het HH met gemeenten hierop waaronder de ambtelijke accounthouders van gemeenten.

Deze interviews zijn live op één dag in Delft of digitaal. **Er zijn extra interviews mogelijk. Bijvoorbeeld met de 'griffie' van de VV, VV leden of een beleidsspecialist van de Unie van Waterschappen.**

### Resultaten: notitie eerste beeld en selectie van samenwerkingen en gemeenten

We stellen een korte notitie op met een eerste beeld van 'water en bodem sturend' en identificeren welke overheden en samenwerkingsprocessen interessant zijn om te verdiepen en waarom. Deze bespreken we met (de vertegenwoordiger van) de rekenkamer. We selecteren samen één of twee samenwerkingsprocessen met gemeenten en welke gemeenten we in dit onderzoek betrekken. Mogelijke samenwerkingsprocessen kunnen zijn: samenwerking in een gebiedsontwikkeling en het samenwerkingsproces op de totstandkoming van het waterbelang in omgevingsvergunningen en projecten, het samenwerkingsproces op de totstandkoming van de omgevingsvisie van gemeenten, of het betrekken van gemeenten bij de totstandkoming van de watervisie van het hoogheemraadschap. De voorkeur van de Rekenkamer ligt op dit moment bij concrete gebiedsontwikkelingsprojecten.

# Stap 4: evaluatie samenwerkingsproces

---

Doel: voor een of twee samenwerkingsprocessen met gemeenten verdiepen we ons onderzoek op de samenwerking. Dat doen we door een compacte documentenanalyse en het houden van interviews. We gaan uit van onderzoek naar samenwerkingsprocessen met 3 gemeenten.

## **Documentenanalyse**

We vragen bij de documentenanalyse alleen naar de belangrijkste documenten in het proces en documenten over het samenwerkingsproces. Bijvoorbeeld bij een gebiedsontwikkeling het plan van aanpak/ startnotitie, de uitgangspunten of afwegingskader en de inbreng van het waterbelang. Of bij de evaluatie van de samenwerking van de omgevingsvisie vragen we de omgevingsvisie en het plan van aanpak/startnotitie van de gemeente. We gaan uit van 2 tot 4 documenten per gemeente en van 2 tot 4 documenten van het hoogheemraadschap.

## **Interviews**

Wie we interviewen bij gemeenten is mede afhankelijk van het gekozen samenwerkingsproces. Bijvoorbeeld bij een gebiedsontwikkeling denken wij aan de portefeuillehouder en projectleider van de gebiedsontwikkeling. Bij de watertoets denken we

## Stap 4: evaluatie samenwerkingsproces

---

aan de organisator van de omgevingstafel of projectleiders/casemanagers van vergunningen. En bij de omgevingsvisie denken wij aan de portefeuillehouder omgevingsvisie en de projectleider omgevingsvisie. Bij de drie samenwerkingsprocessen denken we ook aan de manager/directeur fysiek domein. Door slim te combineren in duo of groepsinterviews kunnen we meer leren, bijvoorbeeld in een gezamenlijk interview met de projectleider en wethouder omgevingsvisie. We gaan uit van twee interviews per gemeente. Dus bij drie gemeenten betreft het in totaal zes interviews bij gemeenten.

Ook interviewen we de provincie: een ambtenaar met zicht op ruimtelijke samenwerking en ruimtelijke processen van gemeenten en het hoogheemraadschap (ambtelijk en bestuurlijk). We gaan uit van drie (groep)interviews binnen het hoogheemraadschap waaronder een interview/gesprek met de VV. Bijvoorbeeld als het gekozen samenwerkingsproces de watervisie van het hoogheemraadschap zelf is.

### **Resultaten: notitie rode draden bevindingen**

We destilleren de rode draden uit de documenten en interviews en we stellen een korte notitie op met de rode draden van onze bevindingen. Deze notitie is ook de input voor de werksessie met de rekenkamer over de conclusies en aanbevelingen. De notitie en de aanpak voor de werksessie bespreken we met (de vertegenwoordiger van) de rekenkamer.

## Stap 5: conclusie en aanbevelingen

---

Doel: door de rekenkamer gedragen conclusies en aanbevelingen op basis van de bevindingen.

We organiseren een live werksessie van twee uur met de rekenkamer om te komen tot conclusies en aanbevelingen. Wij bereiden hiervoor mogelijke conclusies en aanbevelingen voor. Bij deze sessie kan ook een expert worden uitgenodigd van bijvoorbeeld de Unie van Waterschappen.

# Stap 6: onderzoeksrapport

---

Doel: een door de rekenkamer gedragen onderzoeksrapport.

## **Opstellen rapport**

We stellen op basis van voorgaande stappen het onderzoeksrapport op. We bespreken het concept met (de vertegenwoordiger van) de rekenkamer en passen deze vervolgens aan.

## **Ambtelijk wederhoor**

We gaan er vanuit dat de rekenkamer het verzoek tot wederhoor doet bij de ambtelijke organisatie en dat wij op basis van de reacties aanpassingen maken. **We kunnen ook een live wederhoor gesprek faciliteren. Dit leidt tot meer genuanceerde reflecties en versterkt ook direct het leren van de organisatie.**

## **Bestuurlijk wederhoor en presentatie aan de VV**

We gaan er vanuit dat de rekenkamer het bestuurlijk wederhoor verzorgt en dat de rekenkamer het onderzoek presenteert of bespreekt met de VV. We helpen bij het opstellen van de presentatie en er is tenminste 1 persoon aanwezig voor het beantwoorden van vragen. **We kunnen daarvoor ook een presentatie verzorgen.**

# Eindresultaat

---

Het eindresultaat is een compact en toegankelijk leesbaar rapport. Dat kan bijvoorbeeld in een PPT format. Dit rapport bevat goed opgebouwde teksten, de conclusie en aanbevelingen. In de bijlage van het rapport staan compact de bevindingen aan de hand van het normenkader.

## Aanbevelingen

De aanbevelingen kunnen zowel aanbevelingen ten aanzien van het bestuur als van de organisatie, maar zullen zijn toegespitst op de Verenigde Vergadering (AB) waaronder het Dagelijks Bestuur (DB). Bijvoorbeeld:

- Verzoek het DB om meer te investeren in de relaties met wethouders RO zodat de heemraad bij moeilijke gesprekken over ‘water en bodem sturend’ kan focussen op het vraagstuk.
- Verzoek / Geef opdracht aan de directie om de organisatie te versterken op samenwerkingsvaardigheden.
- Verzoek / Geef opdracht aan de directie en heemraad om proactief het gesprek aan te gaan over het samenwerkingsproces met gemeente op omgevingsvisie om deze als volgt te verbeteren...

## Aanvullend is mogelijk:

- Praatplaat – op een sheet /plaat een overzicht van de belangrijkste conclusies en aanbevelingen
- Presentatie aan de VV (AB)

# Onderzoeksteam

Lenny Putman



Jeroen Steegmans



## **Lenny Putman is projectleider en uw aanspreekpunt.**

Zij is een zeer ervaren onderzoeker en adviseur in het ruimtelijk domein en op samenspel tussen overheden op complexe ruimtelijke opgaven (bijvoorbeeld de RES regio Utrecht, RES Arnhem Nijmegen en de ruimtelijke strategie regio Utrecht).

## **Jeroen Steegmans is onderzoeker en adviseur.**

Hij is bestuurskundige en ervaren onderzoeker en adviseur in het ruimtelijk domein op samenwerkingen tussen overheden (bijvoorbeeld regio Stedendriehoek, NOVEX Rotterdamse Haven en Goed op Weg evaluatie regio Utrecht).

Het onderzoek wordt door beiden uitgevoerd.

# Planning

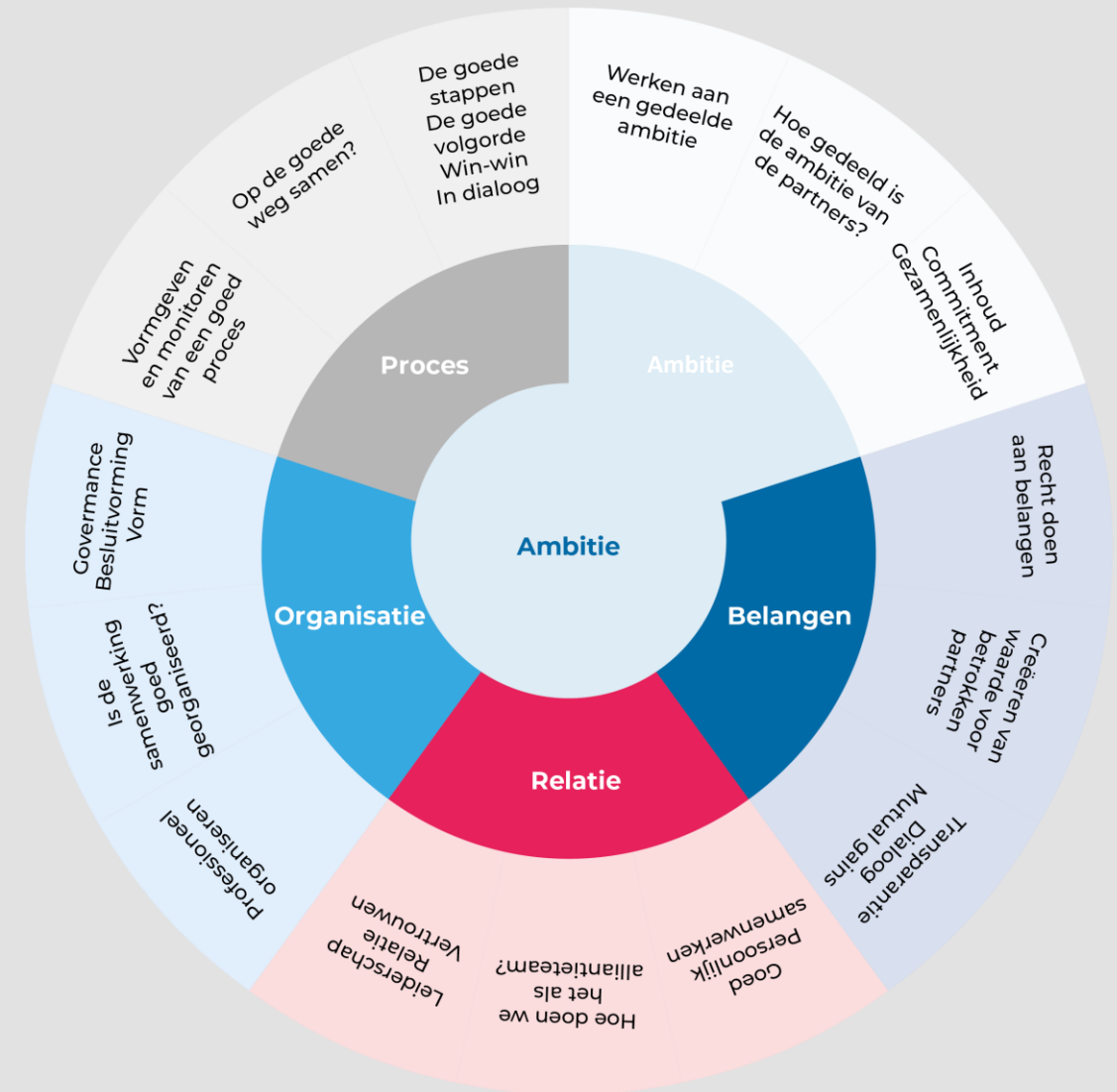
	Dec	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt
<b>Projectstart</b>											
<b>Normenkader</b>											
<b>Eerste beeld water en bodem sturend</b>											
<b>Evaluatie samenwerkingsproces</b>											
<b>Conclusie en aanbevelingen</b>											
<b>Onderzoeksrapport</b>											

Deze planning is afhankelijk van de snelheid en accuraatheid waarmee documenten geleverd worden en de snelheid waarmee interviews ingepland kunnen worden. Daarbij is dit rekenkameronderzoek niet alleen afhankelijk van de bereidheid van medewerking van de eigen ambtelijke organisatie, maar ook van externe organisaties. Door bij stap 3 bij het maken van het 'eerste beeld van water en bodem sturend' bij de selectie van gemeenten ook al te peilen of er bereidheid is tot medewerking, kan het risico op vertraging beperkt gehouden worden.

Bijlage

# Samenwerking vanuit vijf lenzen

- Gezamenlijke bril en taal op samenwerken
- Om een samenwerking gezond en vitaal te houden, vragen al deze lenzen in onderlinge samenhang aandacht en onderhoud



# Vijf lenzen voor water en bodem sturend

Lens	Vraag	Norm
Ambitie	Deelt het hoogheemraadschap een visie en ambitie op water en bodem sturend met de partners in de regio?	???
Belang	Heeft het hoogheemraadschap verschillende belangen wat betreft water en bodem sturend dan partners in de regio? Hoe wordt met een verschil in belangen omgegaan?	???
Relatie	Is er al een netwerk waarin personen die zich bezighouden/verantwoordelijk zijn voor water en bodem sturend elkaar makkelijk kunnen vinden? Wat wordt er gedaan om aan deze relatie te bouwen of deze te behouden?	???
Organisatie	Hoe heeft het hoogheemraadschap zich georganiseerd rondom water en bodem sturend (intern)? Hoe is dit regionaal georganiseerd? In welke (organisatie-) vorm wordt er samengewerkt? Zijn er (regionale) overlegtafels waarin dit besproken wordt?	???
Proces	Zit er al ritme en tempo in de samenwerking over water en bodem sturend?	???

# Vijf lenzen – gelaagdheid samenwerking

- Bestuurdersniveau
- Management/directie
- Medewerkersniveau

