

WATERSCHAP VALLEI & EEM

BESTUURSKRACHTMETING WATERSCHAP VALLEI & EEM

Eindrapport

Deventer, 26 februari 2010

COLOFON

Projectnummer: 41354

Auteur: Maarten Sinnema
Mark Waaijbergen
Edwin Roos

B&A Consulting bv
Leeuwenbrug 115a
7411 TH Deventer

t 0570 - 750620

e-mail: info@bagroep.nl
http: www.bagroep.nl

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	5
1.1	Vraagstelling	5
1.2	Leeswijzer	6
2	Methodiek van bestuurskracht meten	7
2.1	Inleiding	7
2.2	Opstellen opgavenprofiel	7
2.3	Normenkader	8
2.4	Bestuurskrachtmeting huidige situatie	8
2.5	Ex ante beoordeling bestuurskracht toekomstige situatie	9
2.6	Analyse en rapportage met conclusies en aanbevelingen	10
3	Bevindingen naar rollen in huidige situatie	11
3.1	Inleiding	11
3.2	Waterschap in de rol van beleidsmaker/bestuurder	12
3.3	Waterschap in de rol van dienstverlener	15
3.4	Waterschap in de rol van regelgever en handhaver	17
3.5	Waterschap in de rol van uitvoerder en beheerder	18
3.6	Waterschap in de rol van medeoverheid/partner in gebieds- processen	20
3.7	Waterschap in de rol van organisatie/werkgever	23
4	Conclusies huidige bestuurskracht	27
4.1	Inleiding	27
4.2	Conclusies met betrekking tot de reguliere en de ontwikkelopgaven	27
4.3	Conclusies met betrekking tot de rolinvulling in de huidige situatie	28
4.4	Conclusies met betrekking tot de rolinvulling in de nabije toekomst	30
4.5	Algemene conclusie	32
5	Conclusies toekomstige bestuurskracht	34
5.1	Inleiding	34
5.2	Extrapolatie van de huidige bestuurskracht	34
5.3	Expertmening over toekomstige bestuurskracht	35
5.4	Expertmening over verbeterstrategieën	37
5.5	Conclusie toekomstige bestuurskracht	39
5.6	Tot slot	41
	Bijlage 1: Profiel Waterschap Vallei & Eem	42
	Geschiedenis	42
	Gebiedsomvang en –structuur	42

Bestuur en organisatie	45
Missie en visie	45
Financiële kengetallen	46
Samenwerkingsverbanden	47
Bijlage 2: Bevindingen naar opgaven	49
Reguliere opgaven	50
Ontwikkelopgaven	55
Bijlage 3: Leden van het Dagelijks en Algemeen Bestuur	61
Bijlage 4: Normenkader	63
Bijlage 5: Scorekaarten	70
Bijlage 6: Beschrijving BBP-beleidsvelden	77
Bijlage 7: Gesprekspartners	79

1

INLEIDING

1.1 VRAAGSTELLING

De waterschappen Vallei & Eem en Veluwe hebben in januari 2009 de provincies Gelderland en Utrecht de *Rapportage onderzoek naar mogelijkheden tot intensieve samenwerking of fusie* toegezonden¹. De waterschappen hebben op dat moment de provincies de expliciete vraag voorgelegd of de provincies de verkenningen in dat rapport ondersteunen, welke (rand)voorwaarden zij zouden willen stellen aan een vervolgonderzoek en welke betrokkenheid zij daarbij zouden willen hebben.

Het rapport en de brief waren voor de provincies aanleiding voor een nadere gedachtewisseling met de waterschappen. De provincies hebben in een overleg in februari 2009 aangegeven, dat zij het toegezonden onderzoek te beperkt achten voor een beantwoording van de bovengenoemde vragen. Daarvoor achten zij een breder kader nodig. Tevens hebben zij aangegeven dat zij bij een onderzoek betreffende een eventuele fusie van waterschappen, op grond van de Waterschapswet de regie hebben.

De provincies hebben in juni van 2009 met de waterschappen overleg gevoerd en hebben in dat overleg het onderzoeksproces op hoofdlijnen geschetst. De volgende afspraken zijn onder meer gemaakt:

1. Er wordt een beschrijving opgesteld van de ontwikkelingen waarmee de waterschappen te maken hebben of krijgen in de komende 10 jaar en er wordt aangegeven welke opgaven daaruit voortvloeien (het opgavenprofiel).
2. Er wordt een normenkader ontwikkeld (praktische eisen waaraan een lichaam van openbaar bestuur moet voldoen) op onderscheiden rollen.
3. Het feitelijk functioneren van de waterschappen wordt vergeleken met het normenkader resulterend in conclusies en aanbevelingen betreffende de vraag of de beide waterschappen in de komende 10 jaar op adequate wijze hun taken zullen kunnen uitvoeren.

Het bureau B&A Consulting is door de provincies Utrecht en Gelderland gevraagd om een schets te geven van de ontwikkelingen rond beide waterschappen en een onderzoek naar de bestuurskracht uit te voeren op basis van een door provincies en waterschappen vastgesteld normenkader.

B&A stond in de uitvoering van het onderzoek onder begeleiding van een begeleidingscommissie. In deze commissie namen ambtenaren van de provincies Gelderland en Utrecht zitting, alsmede de beide secretaris-directeuren van de twee waterschappen. De begeleidingscommissie heeft in haar bijeenkomsten de aanpak,

¹ Tekst van de inleiding is ontleend aan de brief van de provincie Gelderland aan de waterschappen d.d. 16 juli 2009 met betrekking tot 'vooronderzoek samenwerking waterschap Vallei en Eem/waterschap Veluwe'

voortgang en tussenproducten van het onderzoek besproken en geaccordeerd. Ook kwamen het bestuurlijk traject en relevante externe ontwikkelingen nadrukkelijk aan de orde. In de methodiekbeschrijving (hoofdstuk 2) wordt benoemd bij welke stappen de begeleidingscommissie een rol heeft gespeeld. Tijdens een bestuurlijk overleg van de gedeputeerden van Gelderland en Utrecht en de dijkgraven van de beide waterschappen zijn de aanpak, het normenkader en het opgavenprofiel vastgesteld.

1.2 LEESWIJZER

Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de methodiek van het meten van bestuurskracht, die in samenspraak met de begeleidingscommissie specifiek voor deze bestuurskrachtmeting is ontwikkeld.

De hoofdstukken 3 en 4 gaan in op de meting van de bestuurskracht in de huidige situatie. In hoofdstuk 3 komt de waardering van het functioneren van het waterschap op de zes rollen die zijn onderscheiden aan de orde. Hoofdstuk 4 geeft de conclusies met betrekking tot de bestuurskracht in de huidige situatie. Hoofdstuk 5 geeft conclusies ten aanzien van de bestuurskracht in de toekomstige situatie en de mogelijke strategieën om de bestuurskracht in de toekomst te versterken.

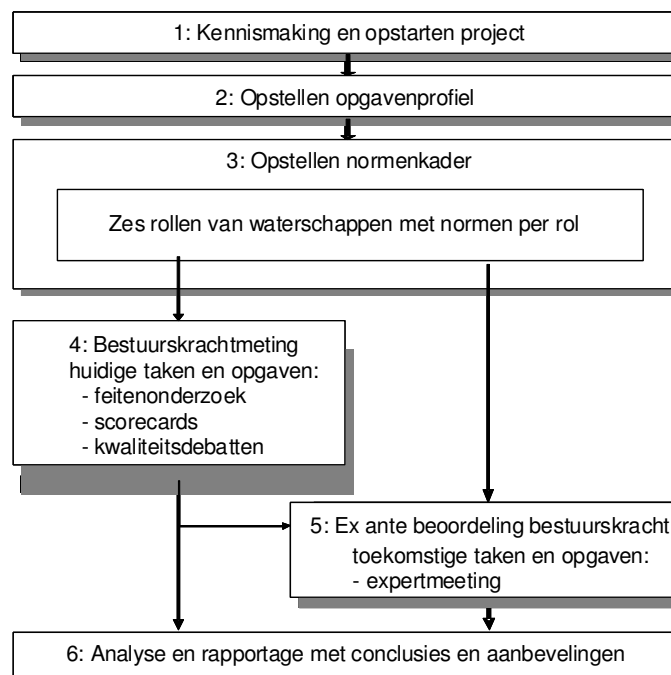
In de bijlagen is een beschrijving ('profiel') van waterschap Vallei & Eem opgenomen met aandacht voor de geschiedenis, de gebiedsomvang en -structuur, bestuur en organisatie, de hoofdpunten van beleid, financiële kengetallen en samenwerkingsverbanden. Daarnaast zijn er de bevindingen op de onderzochte reguliere en ontwikkelopgaven terug te vinden.

2

METHODIEK VAN BESTUURSKRACHT METEN

2.1 INLEIDING

Het onderzoek naar de bestuurskrachtmeting bestaat uit zes stappen, die in onderstaande figuur zijn weergegeven. De stappen twee tot en met zes en de (tussen)producten worden in dit hoofdstuk toegelicht.



2.2 OPSTELLEN OPGAVERPROFIEL

Het opgavenprofiel is een selectie van huidige taken en toekomstige ontwikkelingen van de beide waterschappen. Er is gekozen voor een selectie van opgaven om op die manier diepgang te krijgen in het onderzoek. De selectie van opgaven wordt in de bestuurskrachtmeting gebruikt als onderliggende casuïstiek.

De basis voor de selectie is het huidige takenpakket (i.c. de beleidsvelden die binnen de waterschappen worden onderscheiden; in het vervolg genoemd de reguliere opgaven) en een schets van de belangrijkste toekomstige ontwikkelingen (opgesteld op basis van een inventarisatie in samenspraak met beide waterschappen en provincies; in het

vervolg genoemd 'ontwikkelopgaven'). Het opgavenprofiel wordt op drie momenten in de bestuurskrachtmeting gebruikt:

1. Feitenonderzoek: dit richt zich specifiek op de feiten met betrekking tot de geselecteerde reguliere en ontwikkelopgaven uit het profiel.
2. Kwaliteitsdebatten: de geselecteerde reguliere en ontwikkelopgaven zijn gebruikt als casuïstiek in de debatten over het functioneren van waterschappen.
3. Expertmeeting: de ontwikkelopgaven uit het opgavenprofiel staan centraal in de expertmeeting over de toekomstige bestuurskracht van beide waterschappen.

Het opgavenprofiel is besproken door de begeleidingscommissie op 12 oktober 2009 en is vastgesteld in het bestuurlijk overleg van 21 oktober 2009.

2.3 NORMENKADER

Een belangrijk onderdeel van de bestuurskrachtmeting van beide waterschappen is het opstellen en toepassen van het normenkader: de meetlat waar huidige en toekomstig functioneren van de waterschappen langs wordt gelegd. Het kader is gebaseerd op de rollen van de waterschappen, zoals vastgesteld door de begeleidingscommissie:

1. Beleidsmaker/bestuurder
2. Dienstverlener
3. Regelgever/handhaver
4. Uitvoerder/beheerder
5. Medeoverheid/partner in gebiedsprocessen
6. Organisatie/werkgever.

In het normenkader (zie bijlage 4) zijn per rol normen opgenomen, die ingaan op een aspect van het functioneren van waterschappen. Ter verduidelijking: het gaat om *procesnormen*, niet om inhoudelijke normen op de verschillende beleidsvelden. De normen zijn niet bedoeld om op te worden 'afgerekend', maar om inzicht te bieden in huidige sterkten en zwakten van beide waterschappen. De normen zijn vertaald in stellingen, die zijn voorgelegd aan de deelnemers van de kwaliteitsdebatten. Het normenkader is besproken door de begeleidingscommissie op 12 oktober 2009 en is vastgesteld in het bestuurlijk overleg van 21 oktober 2009.

2.4 BESTUURSKRACHTMETING HUIDIGE SITUATIE

De bestuurskrachtmeting van de reguliere en ontwikkelopgaven bestaat uit het waarderen van het huidige functioneren van de beide individuele waterschappen op basis van het ontwikkelde normenkader. De waardering van het huidig functioneren wordt gebruikt om een inschatting te geven van het toekomstig functioneren: sterkten in de huidige situatie zullen ook in de toekomst een kracht zijn bij gelijkblijvende taken en opgaven, verbeterpunten zullen naar de toekomst met voorrang aandacht vragen als taken en opgaven omvangrijker of complexer worden.

De bestuurskrachtmetingen van het huidig functioneren bij beide waterschappen hebben afzonderlijk en parallel aan elkaar plaatsgevonden. De waardering van de huidige bestuurskracht heeft plaatsgevonden op grond van drie bouwstenen:

1. Feitenonderzoek: beschrijving van de 8 opgaven op de mate van doelbereik en doelmatigheid en de invulling van de zes rollen op basis van beschikbare documentatie. Een lijst met personen waarmee is gesproken in het kader van het feitenonderzoek is opgenomen in bijlage 7.
2. Scorekaarten met stellingen: voorgelegd aan de deelnemers aan de debatten en gebruikt als input voor de kwaliteitsdebatten. Een lijst met deelnemers aan de kwaliteitsdebatten is opgenomen in bijlage 7.
3. Kwaliteitsdebatten: verdieping van de scorekaarten in vier debatten per waterschap met vertegenwoordigers van het waterschap (AB, DB, MT) en met externe partners (geselecteerd in overleg met waterschap en provincies).

Hoofdstukken 3 en 4 gaan in op de resultaten van de bestuurskrachtmeting van de huidige situatie.

2.5 EX ANTE BEOORDELING BESTUURSKRACHT TOEKOMSTIGE SITUATIE

De waardering van de 'toekomstige' bestuurskracht heeft plaatsgevonden op basis van twee bouwstenen:

1. De tussenrapportage over de huidige bestuurskracht met betrekking tot de reguliere en ontwikkelopgaven (de hoofdstukken 1 t/m 4 van het voorliggende rapport), zoals in januari 2010 ambtelijk vastgesteld in de begeleidingscommissie.
2. Mening van experts over de bestuurskracht met betrekking tot de toekomstige taken en opgaven.

Centraal in deze fase staat een expertmeeting met externe deskundigen en de beide dijkgraven van beide waterschappen. Deze meeting heeft plaatsgevonden op 28 januari 2010. De deelnemers is ten eerste gevraagd naar hun mening over het toekomstig functioneren van de beide waterschappen met betrekking tot de reguliere en ontwikkelopgaven uit het opgavenprofiel.

De deelnemers is ten tweede gevraagd om aan te geven welke verbeterstrategie tegemoet kan komen aan eventueel geconstateerde kansen, aandachtspunten en knelpunten. De volgende strategieën zijn voorgelegd:

- Investeren: versterken van de individuele waterschappen.
- Samenwerken: bundelen van taken en werkzaamheden van beide waterschappen.
- Fuseren: ambtelijk en/of bestuurlijk fuseren van beide waterschappen.

Hoofdstuk 5 gaat in op de toekomstige bestuurskracht en de verbeterstrategieën.

Het dagelijks bestuur van Vallei & Eem heeft overigens bezwaren kenbaar gemaakt ten aanzien van de gekozen methodiek. Het DB acht het beter om vanuit de toekomst terug te redeneren naar het heden, met behulp van het normenkader, gelet op het optreden van een trendbreuk. Daarnaast acht ze een waardering van de huidige taakvervulling niet relevant voor het voorliggende vraagstuk. Binnen de

begeleidingscommissie is afgesproken om binnen de gekozen methodiek nadrukkelijk rekening te houden met de dynamiek waarmee de waterschappen te maken hebben.

2.6 ANALYSE EN RAPPORTAGE MET CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

B&A heeft na de expertmeeting de eindrapportage opgesteld. In het voorliggende rapport staan de resultaten van (1) bestuurskrachtonderzoeken bij de beide waterschappen, (2) ex ante beoordeling van de toekomstige bestuurskracht en (3) wijze waarop verbeterstrategieën kunnen bijdragen aan het toerusten van de waterschappen om hun opgaven ook in de toekomst te kunnen blijven realiseren.

B&A is gevraagd alleen conclusies over de huidige en toekomstige bestuurskracht te trekken. B&A doet geen aanbevelingen ten aanzien van het voorliggende vraagstuk.

3

BEVINDINGEN NAAR ROLLEN IN HUIDIGE SITUATIE

3.1 INLEIDING

Vertretpunt van de bestuurskrachtmeting van beide waterschappen is het normenkader. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van het huidige functioneren van het waterschap op elk van de rollen op basis van het feitenonderzoek en op basis van de uitkomsten van de kwaliteitsdebatten. De normen zijn vertaald in stellingen, die voorafgaand aan de kwaliteitsdebatten in de vorm van scorekaarten zijn voorgelegd aan de deelnemers (zie bijlage 5).

De uitkomsten van de kwaliteitsdebatten bestaan uit twee onderdelen. Ten eerste zijn de hoofdlijnen van de beantwoording van de scorekaarten voorgelegd aan de deelnemers van de interne debatten en is hen gevraagd deze aan te vullen en/of aan te passen. De hoofdlijnen zijn in dit hoofdstuk bij de bevindingen per rol opgenomen. Ten tweede heeft er in de debatten een discussie plaatsgevonden over het functioneren van het waterschap met als vertretpunt de zes rollen. De hoofdlijnen van deze discussies met interne en externe deelnemers zijn in dit hoofdstuk bij de bevindingen per rol opgenomen.

De selectie van opgaven (zie bijlage 2) is zodanig bepaald, dat het opgavenprofiel een evenwichtige weergave is van het functioneren van het waterschappen als geheel. Eén van de criteria is dat de opgaven gezamenlijk alle rollen beslaan. De navolgende tabel laat zien welke rollen het waterschap op elk van de opgaven vervult.

Tabel 1 Opgaven naar rollen

Opgaven	Rollen					
	Beleidsmaker/bestuur	Dienstverlener	Regelgever/handhaver	Uitvoerder/beheerder	Medeoverheid/partner	Organisatie/werkgever
1. Inrichting en onderhoud watersystemen	x	x		x	x	x
2. Bouw en exploitatie van zuiveringstechn. werken	x			x	x	x
3. Vergunningverlening en handhaving keur	x	x	x		x	x
4. Planvorming gebiedsgerichte plannen	x				x	x

	Rollen					
	Beleidsmaker/bestuur	Dienstverlener	Regelgever/handhaver	Uitvoerder/beheerder	Medeoverheid/partner	Organisatie/werkgever
5. Implementatie Kaderrichtlijn Water	X		X	X	X	X
6. Implementatie adviezen Deltacommissie	X		X	X	X	X
7. Implementatie NBW-actueel	X		X	X	X	X
8. Systemintegratie waterketen	X			X	X	X

3.2 WATERSCHAP IN DE ROL VAN BELEIDSMAKER/BESTUURDER

3.2.1 Relatie met andere overheden

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: “Het waterschap kent de wettelijke eisen en opdrachten van andere overheden (Rijk, provincie) en heeft deze vertaald in eigen beleid, projecten en uitvoeringsactiviteiten”.

Het feitenonderzoek laat zien, dat het waterschap goed in staat is om een vertaling te maken van de wettelijke eisen en opdrachten die vanuit het rijk en de provincies worden gesteld. Voor belangrijke dossiers als de KRW en NBW-maatregelen geldt dat – in samenwerking met de partners - uitvoeringsprogramma’s zijn opgesteld als uitwerking van het beleid; deze uitvoeringsprogramma’s zijn verankerd in het nieuwe Waterbeheerplan (WBP). Het waterschap Vallei & Eem heeft de planvorming waterkering Randmeren redelijk goed op orde. De samenwerking in de afvalwaterketen heeft reeds goed vorm gekregen. De voortgang van de uitvoering van het WBP wordt gemonitord en gerapporteerd aan relevante overheden, in het bijzonder de provincies. Er liggen nog ingrijpende opgaven die nog verdere stappen in planvorming vragen, zoals de implementatie van de adviezen van de Deltacommissie. De inzet op dit dossier is vooralsnog beperkt, maar zal in de toekomst naar verwachting meer inzet vragen

De hoofdlijnen van beantwoording van de stellingen bevestigt het beeld dat het waterschap sterk is in de vertaling van wettelijke eisen naar eigen beleid en plannen en rapportage over de voortgang.

Uit de debatten blijkt eveneens dat de doorvertaling van wettelijke eisen en opdrachten het waterschap goed afgaat. Vanuit het AB wordt in dit kader overigens wel aangegeven dat er wel spanning op deze kwaliteit staat door het flinke tempo waarin tegenwoordig wetswijzigingen op het waterschap afkomen.

3.2.2 Relatie met de samenleving

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: “Het waterschap kent de belangen, verwachtingen, wensen en ideeën van (maatschappelijke) organisaties, bedrijven en burgers en de beleidsvorming is interactief”.

Het feitenonderzoek laat zien, dat het waterschap de nodige stappen zet om de wensen, belangen en verwachtingen van stakeholders te achterhalen, zoals bijvoorbeeld is te zien in de processen bij het tot stand komen van de NBW-, KRW- en waterketenprogramma's. In het KRW-proces is de afstemming met partners niet optimaal geweest, aangegeven is dat dit door de tijdsdruk kwam. De externe communicatie is aan de hand van een logboek publieksparticipatie uitgevoerd. In een voor gemeenten gevoelig dossier als de waterketen heeft het waterschap een gezamenlijk traject opgezet, waarbij met de nodige omzichtigheid wordt geopereerd en gemeenten het voortouw is gegeven in het beheer van het betreffende overlegplatform. Overigens zien we in de beleidsstukken geen systematische analyse van wensen en belangen van stakeholders terug; desgevraagd blijkt hier impliciet rekening mee gehouden te worden in de voorbereiding van het beleid.

Uit de beantwoording van de stellingen blijkt dat de relatie met maatschappelijke organisaties, bedrijven en burgers een belangrijk aandachtspunt is. Er is brede ondersteuning voor de stelling dat zicht op en het inspelen op de wensen en behoeften van stakeholders beter kan.

Het laatstgenoemde punt kwam in het debat met de externen nadrukkelijk als aandachtspunt terug. Ofschoon het waterschap er steeds beter in slaagt zich te verplaatsen in andere overheden, was de overheersende toon dat Vallei & Eem nog te weinig gerichtheid op de omgeving realiseert. Vooral bestuurlijk is dit een knelpunt, de ambtenaren zijn beter benaderbaar: “het waterschap moet beter worden in het bestuurlijke spel”. Aangegeven is dat V&E wel voldoende informeert, maar te weinig de dialoog aangaat: het gebruiken van ideeën en het afstemmen van belangen. Bijvoorbeeld heeft het bestuur in het KRW-proces onvoldoende de partners opgezocht om hun zienswijze te vernemen. De soms te strikte taakinvulling is een verbeterpunt. Het waterschap moet dan meer kunnen meedenken vanuit andere beleidsvelden (bijvoorbeeld RO) en meer oog hebben voor de belangen van andere partijen. De contacten met de gemeenten in het beheergebied worden gewaardeerd. Er is veel gewaarschuwd voor bewaking van deze kwaliteit bij eventuele opschaling.

3.2.3 Bestuurlijke visie en doelformulering

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: “Het waterschap heeft een geformuleerde en bij partners bekende visie op de toekomst en heeft deze vertaald in realistische en meetbare doelen”.

Het feitenonderzoek laat zien, dat het waterschap zich zelfbewust als waterautoriteit profileert en daarmee laat zien dat het zich bewust is van de specifieke positie binnen het binnenlands bestuur als functionele overheid. Het waterschap heeft met het nieuwe WBP een samenhangende, programmatische visie ontwikkeld en deze vertaald

in veelal meetbare doelen, inclusief benodigde middelen. Rond de doelen is een meetprogramma opgesteld. In de verantwoording wordt inzichtelijk gemaakt waarom doelen in voorkomende gevallen niet worden gehaald.

De hoofdlijnen van beantwoording van de stellingen bevestigt het beeld van een waterschap dat sterk is in het formuleren van een visie op de toekomst en de vertaling daarvan in doelstellingen. Als verbeterpunt is genoemd het op actieve wijze onder de aandacht brengen van de visie bij partners.

De debatten leverden het volgende beeld op van het functioneren van het waterschap op deze norm:

- Vallei & Eem heeft een goed beleidsplan; een verbeterpunt hierbij is om duidelijk te maken hoe toegewerkt gaat worden naar de visie en ambitie die zijn vastgesteld.
- Het waterschap moet duidelijker communiceren van resultaten aan de samenleving; hierin zit wel een spanningsveld: als het resultaat van meer partners afhankelijk is, zal het steeds lastiger zijn om resultaten aan één partij toe te schrijven.

3.2.4 Besluitvaardigheid en transparantie

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: “Het waterschap is besluitvaardig en heeft een transparant en afrekenbaar besluitvormingsproces”.

Het feitenonderzoek laat zien, dat het waterschap besluitvaardig is ten aanzien van de opgaven waar het schap voor staat: besluiten zijn tijdig en met de nodige transparantie genomen. Een opmerking is wel te maken bij de wijze van besluitvorming. Mede door het soms ‘technocratische’ gehalte van de stukken (bijvoorbeeld KRW) is er weinig invloed van het AB over soms omvangrijke investeringsprogramma’s. Hier staat tegenover dat bestuurders goed zijn aangesloten op de meer strategische discussies over bijvoorbeeld ambitie, rol en positie in beleidsdossiers.

De hoofdlijnen van beantwoording van de stellingen geeft als sterk punt eveneens de kwaliteit van de besluitvaardigheid binnen het waterschap: deze wordt als zorgvuldig, transparant en democratisch beschouwd. Door een beter samenspel tussen de organen van het waterschap zou de besluitvaardigheid verder kunnen worden vergroot.

3.2.5 Conclusie voor de rol van beleidsmaker/bestuurder

De conclusies die op basis van het functioneren van het waterschap op de onderscheiden normen kunnen worden getrokken zijn:

- Het waterschap is goed in staat om de opgaven die vanuit andere overheden worden geformuleerd te vertalen in beleid en maatregelplannen. Monitoring en verantwoording zijn in de steigers gezet. Aangegeven is dat de aansluiting op de vele nieuwe en complexe dossiers lastig is.
- V&E onderneemt de nodige acties om de positie van stakeholders te achterhalen. Uit de debatten blijkt dat de contacten met de gebiedspartners worden gewaardeerd, maar dat tevens aandacht is gewenst voor het scherper in beeld

brengen van wensen, belangen en behoeften van stakeholders en het expliciet inspelen daarop.

- Het waterschap heeft een heldere visie op de toekomst en heeft deze vertaald naar concrete doelstellingen. Het nieuwe WBP speelt hierin een sleutelrol. De ambitie van het waterschap is aanzienlijk, getuige de zelfbewuste positionering als waterautoriteit.
- Het waterschap is voldoende besluitvaardig.

Alles overziend wordt deze rol redelijk goed ingevuld, echter wel met een aantal belangrijke verbeterpunten, vooral waar het de relatie met de omgeving betreft.

3.3 WATERSCHAP IN DE ROL VAN DIENSTVERLENER

3.3.1 Bereikbaarheid

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: “Het waterschap is bereikbaar voor vragen, opmerkingen en (spoedeisende) meldingen”.

Het feitenonderzoek laat zien, dat het waterschap wel richtlijnen, doch geen strikte normen voor bereikbaarheid heeft vastgelegd. Er vindt wel sturing op dit aspect plaats, aan de hand van pragmatische werkafspraken over bijvoorbeeld de maximale telefonische wachttijd, de reactieperiode bij e-mailverkeer en het voldoen aan juridische normen bij de beantwoording van schriftelijke vragen en afhandeling van klachten. Het management van deze werkafspraken vindt decentraal plaats door de procesmanagers. Voor spoedeisende meldingen bestaat er een adequate faciliteit in de vorm van een 24-uurs-wachtdienst voor het opnemen, verwerken en monitoren van meldingen. Gesprekspartners geven aan dat er geen belangrijke problemen zijn ten aanzien van de bereikbaarheid.

De hoofdlijnen van beantwoording van de stellingen geeft voor deze norm aan dat de bereikbaarheid voor vragen, klachten, meldingen als sterk punt wordt beschouwd. Al met al blijkt dit onderwerp geen groot issue te zijn, ook in de debatten hebben de sprekers geen specifieke punten aangedragen ten aanzien van de bereikbaarheid.

3.3.2 Klantgerichtheid

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: “Het waterschap treedt in contacten met bedrijven en burgers klantvriendelijk op en houdt zich aan wettelijke en zelf opgelegde normen voor de dienstverlening”.

Uit het feitenonderzoek blijkt dat het waterschap ook voor dit onderwerp geen strikt normenkader heeft opgesteld. Desgevraagd is aangegeven dat de sturing op klantgerichtheid wel prioritair is en vooral gebaseerd is op het bevorderen van een klantgerichte attitude van medewerkers. In de functioneringsgesprekken is dit dan ook een onderwerp van aandacht. Medewerkers met klantcontacten volgen waar nodig cursussen op dit gebied. Bij het verzenden van vergunningen wordt een enquête meegestuurd waarin gevraagd wordt naar de kwaliteit van de dienstverlening. Een ontwikkeling is dat in toenemende mate wordt ingezet op algemene regels, zodat

minder vergunningen nodig zijn. Uit vergelijkingsgegevens blijkt dat het waterschap redelijke tot goede scores haalt ten opzichte van andere waterschappen: in het aanbod van diensten via internet neemt V&E een middenpositie in; als het gaat om de tijdige afhandeling van bezwaarschriften belastingen en van klachten haalt V&E de maximale score.

In de beantwoording van de stellingen komt in zijn algemeenheid een goede score op kwaliteit van de dienstverlening naar voren. Als verbeterpunt is door enkelen wel aangegeven dat een actief beleid ten aanzien van klantvriendelijkheid een verbeterpunt is voor het waterschap. In de debatten zijn verder geen bijzonderheden gemeld ten aanzien van deze norm.

3.3.3 Verbeteren van dienstverlening

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: "Het waterschap werkt zichtbaar aan het verbeteren van zijn dienstverlening".

Het feitenonderzoek laat zien dat het waterschap een operationele regeling heeft voor het opnemen, verwerken en monitoren van klachten. V&E voert periodiek (één keer per drie jaar) onderzoek uit naar tevredenheid en imago. Issues in het onderzoek zijn: tevredenheid met de dienstverlening, openheid, bereikbaarheid, deskundigheid, etc. Voorts wil V&E zijn dienstverlening verbeteren door de 1-loket gedachte inhoud te geven. Hiertoe wordt momenteel de samenwerking met andere overheden georganiseerd.

De hoofdlijnen van beantwoording van de stellingen is dat er over het algemeen tevredenheid heerst over dit aspect. Wel wordt aandacht gevraagd om de uitkomsten van het tevredenheidsonderzoek om te zetten in leereffecten.

3.3.4 Conclusie voor de rol van dienstverlener

De conclusies die op basis van het functioneren van het waterschap op de onderscheiden normen kunnen worden getrokken zijn:

- Er is geen sprake van strikte normen voor bereikbaarheid en kwaliteit van dienstverlening. Wel worden concrete werkafspraken over relevante aspecten gemaakt.
- Kwaliteit van dienstverlening is echter wel een prioriteit voor het waterschap en er wordt op gestuurd door het management. Ondersteunend hierbij zijn klanttevredenheidsonderzoeken die periodiek worden uitgevoerd.

Alles overziend springt deze rol er niet bijzonder uit: ofschoon er geen formele normenkaders worden gehanteerd, wordt wel de nodige aandacht de dienstverlenende rol gegeven. Er doen zich geen knelpunten voor.

3.4 WATERSCHAP IN DE ROL VAN REGELGEVER EN HANDHAVER

3.4.1 Beschikbaarheid en toegankelijkheid van regels

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: “Het waterschap beschikt over actuele en transparante regelgeving”.

Het feitenonderzoek heeft zich toegespitst op de keur en laat zien dat de regelgeving goed op orde is: actueel, transparant en gecommuniceerd. Vallei & Eem werkt in het kader van deregulering aan het opstellen van algemene en uniforme regels, waardoor het aantal vergunningen teruggedrongen kan worden. Het internet wordt benut als communicatiekanaal. Het waterschap heeft in 2009 de keur aangepast aan de nieuwe Waterwet.

De hoofdlijnen van beantwoording van de stellingen geeft het volgende beeld voor deze norm:

- De vervulling van deze rol wordt als erg positief gewaardeerd.
- De functie wordt gekarakteriseerd als goed georganiseerd en op orde.

In de debatten hebben de deelnemers geen opmerkingen gemaakt over de rol van regelgever en handhaver. Gelet op de over het algemeen goede waardering van deze rol, bestond er geen behoefte aan specifieke kanttekeningen.

3.4.2 Wijze van vergunningverlening

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: “Het waterschap verleent tijdig en efficiënt vergunningen”.

Uit het feitenonderzoek (m.b.t. de keur) blijkt dat V&E niet aan deze norm voldoet, omdat een deel van de keurontheffingen (30%) niet binnen de wettelijke termijn van 8 weken wordt afgehandeld. In de meest recente benchmark (Waterschapspeil 2009, cijfers uit 2007) behoort V&E tot de achterblijvende waterschappen. De trend is overigens wel omhoog. Voor komend jaar wordt gestreefd naar 100% voldoen aan de norm. Hiertoe is extra capaciteit vrijgemaakt. De samenwerking met provincie en gemeenten wordt momenteel georganiseerd in het kader van de 1-loket gedachte. Het proces van vergunningverlening en handhaving keur wordt relatief efficiënt uitgevoerd: de gestandaardiseerde netto-kosten van vergunningverlening en handhaving Keur zijn relatief laag ten opzichte van andere waterschappen.

De hoofdlijnen van beantwoording van de stellingen geeft wederom het beeld van een proces dat in grote lijnen goed op orde is, met zoals te verwachten de tijdigheid van de vergunningverlening en afstemming met anderen als specifieke verbeterpunten.

3.4.3 Wijze van handhaving

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: “Het waterschap handhaaft op een integere, efficiënte en effectieve wijze”.

Het feitenonderzoek laat zien, dat het waterschap een duidelijk geformuleerd en transparant handhavingsbeleid heeft. Dit is uitgewerkt in het Handhavingsuitvoeringsprogramma. Het aantal klachten ten aanzien van de handhaving is zeer beperkt. In de handhaving wordt waar opportuun samengewerkt met handhavers van andere overheidsdiensten. In het kader van de afspraken met gemeenten en provincies over samenwerking op het gebied van vergunningverlening, wordt mogelijk ook toezicht en handhaving betrokken. Voor de begroting 2010 is een doelstelling voor het naleefgedrag opgenomen (90%).

In de beantwoording van de stellingen wordt de handhaving als goed beoordeeld. In het debat met externen is aangegeven dat Vallei & Eem overkomt als “plezierig eigenwijs” in zijn handhavingsbeleid door het ingelanden te betrekken bij het beleid.

3.4.4 Conclusie voor de rol van regelgever/handhaver

De conclusies die op basis van het functioneren van het waterschap op de onderscheiden normen kunnen worden getrokken zijn:

- De rol van regelgever en handhaver wordt professioneel ingevuld en is grosso modo op orde. De implementatie van de nieuwe Waterwet is in 2009 voorbereid; er worden geen knelpunten voorzien. Er is voldoende aandacht voor samenwerking met partners.
- Verbeterpunt is het tijdig afdoen van vergunningsaanvragen. V&E vertoonde een duidelijke achterstand ten opzichte van andere waterschappen in het niet voldoen aan de wettelijke termijn. Er is nu echter sprake van een stijgende lijn.

3.5 WATERSCHAP IN DE ROL VAN UITVOERDER EN BEHEERDER

3.5.1 Realiseren van projecten

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: “Het waterschap realiseert (eigen) projecten, opdrachten en wettelijke eisen zoals gepland en monitort de voortgang”.

Het feitenonderzoek laat zien, dat het waterschap te maken heeft met een stevige omslag: van beheer- en onderhoudsorganisatie naar een organisatie met een grote projectenportefeuille. Projecten in het watersysteem worden deels met flinke vertraging gerealiseerd: het realisatiepercentage ten opzichte van de begroting bedraagt 87%. Desgevraagd ligt dit vooral aan externe factoren: vooral op het moment dat grondaankopen deel uit maken van het project, zoals bij de ecologische verbindingzones, daalt de realisatiegraad. Bij projecten met betrekking tot waterzuivering treden deze problemen niet op) en de realisatiegraad (ten opzichte van de begroting) is dan ook hoog: 96%. Het waterschap beschikt over een systeem voor monitoring van de voortgang van projecten. In de verantwoordingsrapportages wordt duidelijk melding gemaakt van eventuele vertragingen en oorzaken.

De beantwoording van de stellingen laat een zeer positieve waardering zien. Het realiseren van projecten conform begroting, planning en kwaliteit wordt als bijzonder sterk punt van V&E beschouwd. Als verbeterpunten zijn genoemd een grotere

aandacht voor adequate monitoring van de voortgang en het leren van de resultaten daaruit.

In het debatten met externen is bevestigd dat het waterschap een goede uitvoeringspartner is, die daadwerkelijk resultaten levert (“daarvan zijn er te weinig”), hetgeen bijzonder wordt gewaardeerd. Zie bijvoorbeeld de uitvoeringsprojecten waar het waterschap een bijdrage levert aan het integraal projectbureau: de cultuur van het waterschap is: ‘liever doen dan praten’. Voorts is bevestigd dat de projecten van het waterschap steeds omvangrijker en complexer worden, vooral als gevolg van een groter aantal stakeholders en de behoefte om processen gebiedsgericht, bottom-up te organiseren. Het waterschap moet nog een ontwikkeling doormaken om deze rol professioneel te kunnen vervullen (competenties, cultuur, risicobeheer, verminderen kwetsbaarheid). Dit geldt vooral voor watersysteemprojecten, maar ook voor waterzuiveringprojecten geldt dat projecten innovatiever en groter worden, hetgeen veel van waterschappen vraagt.

3.5.2 Beheer en onderhoud

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: “Het waterschap heeft actuele en vigerende beheer- en onderhoudsplannen en communiceert over werkzaamheden”.

Gemiddeld genomen zijn in 2008 goede resultaten geboekt in het beheer en onderhoud (uitvoering peilbeheer, onderhoud waterlopen in het landelijk gebied, ecologisch onderhoud, exploitatie zuiveringen). Op sommige velden loopt het waterschap iets achter. Uit de cijfers blijkt een kosteneffectieve uitvoering van beheer en onderhoud in het watersysteem en de waterzuivering.

De hoofdlijnen van beantwoording van de stellingen geeft het volgende beeld voor deze norm:

- Vele deelnemers scoren de beheer- en onderhoudsfunctie als best uitgevoerde rol.
- Sterke punten: beheerplannen.
- Verbeterpunten: actualiteit onderhoudsplannen en werken conform onderhoudsplannen.

In de debatten is bevestigd dat de beheerfunctie op orde is. Speciale aandacht is nodig voor het realiseren van een goede legger en het planmatig groot onderhoud.

3.5.3 Conclusie voor de rol van uitvoerder/beheerder

De conclusies die op basis van het functioneren van het waterschap op de onderscheiden normen kunnen worden getrokken zijn:

- De rol van uitvoerder/beheer is de sterkste rol van het waterschap.
- Het realiseren van projecten loopt nog niet op alle fronten volgens plan, aangegeven is dat hiervoor een verbeterslag wordt doorgevoerd, met name het management van externe risicofactoren vraagt aandacht. Desalniettemin beschouwen bestuurders en externen het waterschap als een zeer goede partner voor het uitvoeren van projecten.

- De functie beheer en onderhoud is grosso modo op orde, zij het dat uit het feitenonderzoek en de gesprekken blijkt dat enige aandacht is gewenst voor tijdig leveren van resultaten en planmatig onderhoud.

3.6 WATERSCHAP IN DE ROL VAN MEDEOVERHEID/PARTNER IN GEBIEDSPROCESSEN

3.6.1 Samenwerking met partners

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: “Het waterschap werkt samen met partners en heeft hierop een strategie geformuleerd”.

Het feitenonderzoek laat zien, dat het waterschap prioriteit geeft aan het samenwerken met partners in de verschillende dossiers. In de visie heeft dit een centrale plaats gekregen. Er is geen sprake van een aparte, waterschapsbrede uitvoeringsstrategie ten aanzien van samenwerking; de strategische samenwerking krijgt gestalte in de afzonderlijke beleidsvelden en projecten. In vele projecten is de samenwerking aantoonbaar en strategisch aanwezig. Denk bijvoorbeeld aan vergunningverlening (1-loket-ontwikkeling), de KRW-stroomgebiedsorganisatie, samenwerken in de waterketen (bv. optimalisatiestudies in gezamenlijke afvalwaterteams), de participatie in reconstructieprojecten en de samenwerking met RWS IJsselmeergebied rondom de Randmeren. Het waterschap is momenteel doende met de invoering van accountmanagement.

In de beantwoording van de stellingen wordt specifiek voor deze norm als sterk punt genoemd de positie van (gewaardeerde) regionale waterautoriteit en de expliciete keuze om samenwerking te prioriteren. Als aandachtspunt geldt dan wel dat deze positie ook echt waargemaakt moet worden.

In de debatten is veel aandacht gegeven aan de samenwerkingspositie van Vallei & Eem. Door externen is benadrukt dat het waterschap een belangrijke partner is in ontwikkelopgaven. Daarbij zijn nog twee relevante opmerkingen gemaakt:

- Als het waterschap meer aan de voorkant in het proces gaat zitten en integrale afwegingen gaat maken, schuift ze op richting gemeenten en provincies. Dit betekent spanning tussen de verschillende partijen. Daarnaast maakt het de rolverdeling minder transparant.
- Enkele externe partners ervaren dat Vallei & Eem zichtbaar worstelt met zijn positie als functioneel bestuur. Nu maakt het per project een afweging wat de taak van het waterschap is. Daarbij is Vallei & Eem vaak vrij zwart-wit: ‘dit is de taak en niet meer’. Voor de toekomstige opgaven wordt een bredere blik gevraagd. Een brede blik die juist in de interne debatten als ambitie is neergezet. Overigens ervaren andere partners geen probleem: “Vallei & Eem laat geen gaten vallen, zoals andere waterschappen”.

Ook in interne debatten is veel aandacht besteed aan deze rol. Belangrijke opmerkingen in deze debatten:

- Het waterschap laat een aantal zaken nu nog te veel liggen: accountmanagement / relatieonderhoud, (meer) regulier overleg met gemeenten.
- Ten aanzien van de samenwerking met gemeenten zijn er nu nog geen problemen, maar mogelijk in de toekomst wel. De inzet van het waterschap is net aan voldoende. En bijvoorbeeld binnen het Platform Water zou het waterschap nog meer zijn rol kunnen oppakken, ondanks de volgens partners nu al nuttige inbreng vanwege de inbreng van specifieke kennis.
- Het waterschap is meer en meer (bijvoorbeeld bij KRW) een 'kruisorganisatie': ze voert een groot deel van de maatregelen uit, maar levert ook (vanuit zijn kennis van de uitvoering) input voor het strategisch proces.

3.6.2 Rol en positie in samenwerking

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: "Het waterschap heeft een actieve en volwaardige inbreng in de samenwerking met partners en weet partners in beweging te brengen".

Voor veel dossiers geldt dat het waterschap een belangrijke rol heeft in de samenwerking, hetzij als initiatiefnemer (bv. vaak in waterketenprojecten, NBW-maatregelen), hetzij als deelnemer in de samenwerking.

De hoofdlijnen van beantwoording van de stellingen geeft het beeld dat de rol van medeoverheid / partner in gebiedsprocessen het laagst wordt gewaardeerd van alle rollen. Als sterke punten worden wel genoemd het vertrouwen en de waardering die het waterschap krijgt voor de rol in samenwerkingsverbanden. Verbeterpunten liggen vooral op het gebied van de uitvoering: effectiviteit en benutten van kansen.

In de debatten is hier nader op in gegaan. In eerste instantie is hierbij de inbreng van de externen van belang. In het betreffende debat werd het volgende geconcludeerd ten aanzien van de rol en positie in de samenwerking:

- De houding van het waterschap is over het algemeen samenwerkingsgericht; binnen projecten verloopt de samenwerking overwegend positief. Vanuit Vallei & Eem is er openheid en bereidheid om in processen een bijdrage te leveren.
- Het waterschap moet zich blijven positioneren op technische deskundigheid op watergebied, maar moet – met het oog op toename van integrale vraagstukken – in bredere discussies kunnen acteren. Daarvoor is nodig: bredere deskundigheid, integrale afweging, vaardigheid om interbestuurlijk spel te kunnen spelen.
- Het waterschap probeert de problemen waar ze in de uitvoering tegenaan loopt, te vaak vanuit de deskundigheid zelf op te lossen, terwijl ze vaak daartoe niet bij machte is.

De interne debatten leverden ook de nodige relevante conclusies voor deze norm:

- Het waterschap is bij uitstek de partij met kennis en ervaring op het gebied van water (regionale waterautoriteit), daar waar andere partners deze kennis minder of niet hebben.

- Het vergroten van de externe slagkracht is mede van belang omdat enkele partners van Vallei & Eem groter worden.
- Van belang is dat het waterschap meer aan de 'voorkant' van de opgaven 'aan tafel zit' om op dat moment al de inbreng te hebben en het belang van het water te borgen. De spanning doet zich voornamelijk voor bij opgaven die samen met partners moeten worden gerealiseerd, bijvoorbeeld de provincies. Het aantal opgaven waarop het waterschap samenwerkt met partners, neemt toe en daarmee de spanning.
- Samenwerking zet extra spanning op de organisatie. Je moet blijven uitvoeren, maar moet daarnaast meer gaan plaatsnemen aan de interbestuurlijke tafel en zaken afstemmen. Aangegeven is dat dit vraagt om meer kennis binnen het waterschap, een duidelijke formele status van het waterschap en meer inzet om proactief en gewaardeerd in processen te kunnen bijdragen. Dit past bij de rol van regionale waterautoriteit.
- Naar het oordeel van het AB ligt het waterschap nu teveel aan de leiband van Den Haag en Arnhem. Het waterschap heeft meer autonomie nodig om de rol van waterautoriteit waar te kunnen maken.

3.6.3 Samenwerking met andere waterschappen

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: "Het waterschap werkt samen met waterschappen op basis van een gedocumenteerde analyse".

Het feitenonderzoek laat zien, dat het waterschap niet zozeer over een gedocumenteerde analyse beschikt, maar per onderwerp partners zoekt om mee samen te werken. Op een aantal dossiers wordt intensief samengewerkt met Waterschap Veluwe, bijvoorbeeld waar het ontwikkelen van de rol als vergunningverlener betreft. Voorts doet V&E mee aan diverse waterschapsoverkoepelende projecten, zoals de verschillende benchmarkprojecten. Ook op inkoopgebied worden samenwerkingsverbanden aangegaan.

In de beantwoording van de stellingen komt de samenwerking met andere waterschappen als sterk punt naar voren. In de debatten is aangegeven dat de samenwerking met Veluwe wordt gewaardeerd en dat het logisch is deze uit te bouwen.

3.6.4 Conclusie voor de rol van medeoverheid/partner

De conclusies die op basis van het functioneren van het waterschap op de onderscheiden normen kunnen worden getrokken zijn:

- Waterschap V&E kiest expliciet als strategie samenwerking met partners en stuurt daarop.
- De rol en positie in de samenwerking is nog niet optimaal naar opvatting van zowel externe als interne partners. Het relatiemanagement en onderhoud van contacten moet beter. V&E is nog onvoldoende in staat om aan de voorkant van processen mee aan tafel te zitten en zo het waterbelang actief in te brengen in processen waarin reeds sterke partners aan tafel zitten en waar integrale belangenafweging

plaatsvindt. Door het waterschap wordt dit mede geweten aan het gebrek aan voldoende massa en slagkracht.

- De samenwerking met andere waterschappen, en in het bijzonder Veluwe wordt positief gewaardeerd door zowel interne als externe betrokkenen.

3.7 WATERSCHAP IN DE ROL VAN ORGANISATIE/WERKGEVER

3.7.1 Kwaliteit en kwantiteit van de organisatie

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: "Het waterschap heeft voldoende bestuurlijke en ambtelijke kwaliteit en kwantiteit".

Binnen Waterschap Vallei & Eem is een ontwikkeling gaande naar vergroting van het aandeel medewerkers met een hogere opleiding. Dit heeft te maken met het feit dat de taakstelling technisch-inhoudelijk zwaarder en complexer wordt. Het dagelijks bestuur kent geen portefeuillehouders (zoals bij Veluwe wel het geval is), maar aandachtsveldhouders.

De hoofdlijnen van beantwoording van de stellingen levert het beeld op dat de kwaliteit en professionaliteit van de ambtelijke organisatie en het bestuur als sterk punt wordt gezien. Belangrijkste verbeterpunt is de capaciteit van de ambtelijke organisatie.

In de debatten is door externen op hoofdlijn het volgende aangegeven:

- Vallei & Eem maakt een zeer professionele indruk. Achter de plannen lijkt een goed doordachte opvatting te zitten. De managers weten waar men in de uitvoering mee bezig is en sturen hierop. De medewerkers zijn zeer inhoudelijk deskundig en het waterschap levert een deskundige uitvoering.
- De laatste jaren hebben sterke bestuurders zich gemanifesteerd, niet alleen de dijkgraaf.
- Proactief opstellen in complexe projecten zou, gezien de toekomstige opgaven, verder uitgebouwd kunnen worden. Bijvoorbeeld de strategische blik vanuit het bestuur.
- Het waterschap heeft andere kwaliteiten nodig, vooral gericht op proceskwaliteit: niet alleen meer technisch inhoudelijk, maar ook kunnen uitzetten van (bestuurlijk/maatschappelijke) processen.
- De forse toekomstige opgaven vragen om een professionele invulling, waarvoor grotendeels een ander type competenties en kwaliteiten wordt gevraagd dan die nu aanwezig is.

In de interne debatten zijn conclusies getrokken die in dezelfde richting wijzen:

- Om invulling te geven aan de verbeterpunten is meer slagkracht nodig door een impuls in kwaliteit en in kwantiteit. Dit betekent ook het kwalitatief versterken van de huidige medewerkers en nieuwe medewerkers hierop selecteren. Met name moet worden geïnvesteerd in competenties die nodig zijn voor het in overleg treden, samenwerken, strategisch vermogen, bestuurlijke sensitiviteit; daarnaast is

- op enkele terreinen specialistische inhoudelijke kennis nodig, die nu vanwege de beperkte omvang van betreffende taak niet ingevuld kan worden.
- Daarnaast is de kwetsbaarheid van de organisatie een zorgpunt. Er zijn veel solisten op specialismen.
 - Het waterschap heeft 'eagere' medewerkers die willen presteren, onvoldoende te bieden: te weinig variatie en te weinig uitdagende klussen. Dit komt door het relatief kleine watersysteem en het daarmee samenhangende beperkte budget. Het tekort aan senior beleidsmedewerkers zorgt nu voor suboptimale oplossingen en een lager ambitieniveau. Dit is voor nu goed genoeg, maar in de toekomst naar verwachting niet.
 - Dit brengt ook met zich mee dat de ambtelijke organisatie de bestuurders soms onvoldoende in een sterke positie kan brengen.
 - Bestuurders moeten meer in hun positie komen: DB-ers sturend en zichtbaar, AB-ers kaderstellend.

3.7.2 Lerende organisatie

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: "Het waterschap voert continue verbeteringen door en evalueert dit regelmatig".

Het feitenonderzoek laat zien, dat het waterschap continue verbetering en evaluatie heeft geborgd het INK bestuurs- en managementconcept. Eén maal per twee jaar vindt een INK-meting plaats op basis waarvan verbetervoorstellen worden opgesteld. Voorts wordt één maal per twee jaar een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Ook bestuurlijk vindt reflectie op het functioneren plaats: zowel het AB als het DB hebben zelfevaluaties gehouden, hiervoor is echter nog geen gestructureerde procedure opgesteld.

In de beantwoording van de stellingen zien we de lerende organisatie zowel als sterk punt terug als verbeterpunt. In de debatten is het volgende aangegeven:

- Het waterschap probeert bewust te leren uit de praktijk. Hiertoe wordt gedacht en gehandeld volgens de p-d-c-a-cyclus. Het management geeft aan dat in het laatste deel van deze cyclus, het in de praktijk brengen van de leerpunten, nog onvoldoende resultaten worden geboekt.
- Binnen de organisatie is de afgelopen jaren het nodige veranderd. De reorganisatie en de organisatievernieuwing is van de grond gekomen, zij het geforceerd, in plaats van als autonoom proces.
- Vanuit het INK zou nu de volgende stap zijn dat de organisatie autonoom leert en ontwikkelt. In dat cultuuraspect (houding) zijn nog slagen te maken. Wel snapt drie jaar na de interne reorganisatie het merendeel van de medewerkers dat de verandering nodig is geweest.
- Ook ziet een groot deel dat een volgende stap nodig is. Aan de andere kant is er bij een aantal afdelingen niet de houding om met bestuurlijke zaken bezig te zijn. De medewerkers zitten vanwege de uitvoering bij het waterschap.

3.7.3 Personeelsbeleid

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: “Het waterschap heeft een actueel personeels- en HRM beleid dat is geborgd in de organisatie”.

Het feitenonderzoek laat zien dat het waterschap over een HRM-instrumentarium beschikt. Tweejaarlijks laat waterschap Vallei & Eem een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitvoeren, waarin goed wordt gescoord. Het ziekteverzuim (korter dan één jaar) bij Vallei & Eem ligt lager dan landelijk gemiddeld, zo blijkt uit Waterschapspeil 2009: onder de 2%, versus 4% landelijk gemiddeld.

In de beantwoording van de stellingen laat het MT zien zich zorgen te maken over de aantrekkelijkheid als werkgever. Bestuurlijk wordt dit juist als een kwaliteit van het waterschap gezien.

In de debatten is gesteld dat het zijn van een aantrekkelijke werkgever voor de toekomst zeer belangrijk is, om zo de goede mensen in huis te kunnen halen. Bij het MT leeft de zorg dat het waterschap de concurrentiestrijd om goede mensen verliest van RWS, adviesbureaus en grote waterschappen.

3.7.4 Financiën en bedrijfsvoering

De norm met betrekking tot dit aspect luidt: “Het waterschap heeft zijn begroting op orde en voert een efficiënte bedrijfsvoering”.

Het feitenonderzoek laat zien, dat het waterschap zijn jaarstukken op orde heeft en dat deze van een goedkeurende verklaring zijn voorzien door de accountant. De tarieven van V&E zijn relatief laag in vergelijking met andere waterschappen. Uit de onderlinge vergelijking van belastingdruk blijkt dat V&E tot de groep waterschappen behoort met de laagste belastingdruk van Nederland. Voor zowel huishoudens als agrariërs zit V&E in de laagste categorie.

In de debatten is door verschillende deelnemers gewezen op de keerzijde van het goedkope waterschap: gelet op de grote opgaven waar het waterschap voor staat zijn investeringsmiddelen nodig, zowel voor de organisatie als voor primaire taken. Zo is opgemerkt dat voor investeringen in het kader van het Deltaprogramma en hoogwaterbeschermingsprogramma een grotere financiële draagkracht nodig is, bijvoorbeeld om eventueel mee te kunnen investeren in waterkeringen.

3.7.5 Conclusie voor de rol van werkgever/organisatie

De conclusies die op basis van het functioneren van het waterschap op de onderscheiden normen kunnen worden getrokken zijn:

- Er is een ontwikkeling gaande naar een verhoging van het opleidingsniveau van de medewerkers.
- Desalniettemin menen zowel interne als externe gesprekspartners dat de kwaliteit van de organisatie gegeven het huidige takenpakket net aan voldoende is. Indien de omvang en complexiteit van opgaven verder toenemen, wordt de kwetsbaarheid

van de organisatie te groot en kan de positie als waterautoriteit onvoldoende waargemaakt worden. Gesteld wordt dat op termijn een ander type competenties nodig is, dat momenteel onvoldoende beschikbaar is en ook lastig te verwerven zal zijn.

- In de debatten is tevens aangegeven dat het DB is nog onvoldoende zichtbaar is als succesvol bestuursorgaan van het waterschap. Het ambtelijk apparaat is mede gelet op het bovenstaande in een aantal gevallen onvoldoende in staat om bestuurders in strategische posities te brengen.
- Vallei & Eem heeft met het INK-model de instrumenten in handen voor continue verbetering van de organisatie.
- Hetzelfde geldt voor de instrumenten van het personeelsbeleid. Er zijn in de debatten wel vraagtekens gezet bij de aantrekkelijkheid van het waterschap voor hooggekwalificeerde mensen.
- De begroting van Vallei & Eem is op orde en de kosten en tarieven zijn relatief laag. De keerzijde is dat de mogelijkheden om te investeren in de organisatie beperkt zijn.

4

CONCLUSIES HUIDIGE BESTUURSKRACHT

4.1 INLEIDING

In hoofdstuk 2 is aangegeven, dat de waardering van de bestuurskracht in de huidige situatie plaatsvindt op basis van drie bouwstenen:

1. Feitenonderzoek: beschrijving van de acht opgaven op de mate van doelbereik en doelmatigheid en de invulling van de zes rollen op basis van beschikbare documentatie over feiten en cijfers.
2. Scorekaarten met stellingen: vooraf voorgelegd aan de deelnemers aan de debatten en gebruikt als input voor/vertrekpunt in de kwaliteitsdebatten.
3. Kwaliteitsdebatten: verdieping van de scorekaarten in vier debatten per waterschap met vertegenwoordigers van het waterschap (AB, DB, MT/OR) en met externe partners (geselecteerd in overleg met waterschap en provincies).

Dit hoofdstuk bevat de uitkomsten van de bestuurskrachtmeting van de reguliere en ontwikkelopgaven in de huidige situatie van waterschap Vallei & Eem met gebruikmaking van bovengenoemde bouwstenen. De waterschappen Vallei & Eem en Veluwe laten op hoofdlijnen een vergelijkbaar beeld zien, zeker daar waar het gaat om de eisen die de ontwikkelopgaven stellen aan het waterschap. De conclusies in dit hoofdstuk zijn, gegeven een vergelijkbare uitgangssituatie, op belangrijke punten gelijk aan de conclusies, zoals die voor waterschap Veluwe zijn beschreven in het andere rapport. De opbouw van dit hoofdstuk is daarom gelijk gehouden aan de opbouw in het rapport van waterschap Veluwe.

Paragraaf 4.2 geeft een samenvatting van de conclusies uit het feitenonderzoek van de reguliere en ontwikkelopgaven (zie bijlage 2). De twee daar op volgende paragrafen gaat in op de rolinvulling in de huidige situatie en in de nabije toekomst, gebaseerd op met name de eisen die de ontwikkelopgaven nu al stellen. Paragraaf 4.5 geeft de algemene conclusies met betrekking tot de bestuurskrachtmeting.

4.2 CONCLUSIES MET BETREKKING TOT DE REGULIERE EN DE ONTWIKKELOPGAVEN

4.2.1 Reguliere opgaven

Het feitenonderzoek laat zien dat het waterschap Vallei & Eem de gestelde doelen voor de vier *reguliere* opgaven over het algemeen goed weet te realiseren. Daar waar uit de benchmarks achterstanden bleken, zijn inmiddels de nodige acties ondernomen en worden resultaten behaald. Op de verschillende opgaven komt naar voren dat het waterschap de doelen op een efficiënte tot zeer efficiënte wijze realiseert. Dit blijkt ook als de inspanningen in capaciteit en (financiële) middelen worden vergeleken met de andere waterschappen op basis van beschikbare benchmarkgegevens.

4.2.2 Ontwikkelopgaven

Het feitenonderzoek met betrekking tot de ontwikkelopgaven laat zien dat het waterschap voor alle vier *ontwikkelopgaven* bestuurlijke en beleidsmatige aandacht heeft. Deze opgaven verkeren voor een belangrijk deel in de planfase en de doelen zijn dan ook deels *procesdoelen*, zoals het opstellen van plannen of leveren van een bijdrage aan plannen van derden. De vier opgaven hebben inmiddels in meer of mindere mate in de planvorming vorm gekregen en voor de KRW en NBW-actueel geldt dat de maatregelen zijn opgenomen in de uitvoeringsprogramma's. Echter, richting de toekomst verwacht het waterschap op deze opgaven – in de huidige situatie en in nieuwe rondes – verzwaarde inzet te moeten plegen.

4.3 CONCLUSIES MET BETREKKING TOT DE ROLINVULLING IN DE HUIDIGE SITUATIE

Hoofdstuk 3 geeft inzicht in de mate waarin het waterschap zijn rollen weet in te vullen, zoals dit naar voren komt uit het feitenonderzoek, de scores op de stellingen en de kwaliteitsdebatten. De focus in de debatten is gelegd (1) op de eisen die de reguliere en ontwikkelopgaven in de huidige situatie van het waterschap vragen en (2) op eisen die met name de ontwikkelopgaven in de toekomstige situatie vragen. Hiermee kijkt deze bestuurskrachtmeting verder dan de huidige situatie.

De rolinvulling van het waterschap in de huidige situatie op beide type opgaven is ruim voldoende tot goed, hetgeen blijkt uit het feitenonderzoek en is bevestigd in de interne en externe debatten. Het waterschap is een uitstekende uitvoerder/beheerder, heeft zijn zaken in de rol van regelgever/handhaver zeer goed en van dienstverlener goed op orde en is voldoende sterk in zijn rol als beleidsmaker. Het waterschap kan bij de invulling van deze rollen zich op een aantal punten nog verbeteren, maar het gaat hier vooral om optimalisaties, i.c. het versterken van een sterke rol. De bevindingen op de rollen zijn onderstaand samengevat.

4.3.1 Sterke rollen

Uitvoerder/beheerder: de rol van uitvoerder/beheerder wordt door interne en externe gesprekspartners gewaardeerd als de sterkste van het waterschap. Het waterschap is een goede uitvoeringspartner, die daadwerkelijk resultaat levert. Het waterschap maakt op dit moment een omslag van beheer- en onderhoudsorganisatie naar een organisatie met grote projecten. Aangegeven is dat het het waterschap goed lukt om ook de grote projecten binnen tijd, geld en kwaliteit te realiseren. Daar waar het waterschap in de realisatie afhankelijk is van andere actoren, blijkt de uitvoering niet altijd volgens planning te verlopen, hetgeen vraagt om management van externe risicofactoren. Ook de functie van beheer en onderhoud, de 'traditionele' taak van het waterschap is grosso modo op orde. In de rol van uitvoerder/beheerder is het belangrijkste verbeterpunt de actualiteit van de leggers met de onderhoudsverplichtingen en het werken conform onderhoudsplannen. De invulling van de rol van uitvoerder/beheerder krijgt vanuit het waterschap en extern een zeer hoge waardering.

Regelgever/handhaver: het waterschap heeft de processen en organisatie in zijn rol van regelgever/handhaver goed op orde en vult deze professioneel in. In de rol van regelgever/handhaver zijn kleinere verbeterpunten het tijdig afdoen van vergunningsaanvragen. De invulling van deze rol krijgt intern en extern een zeer hoge waardering.

Dienstverlener: het waterschap functioneert op deze rol naar behoren; het is geen rol die boven de andere rollen uitstijgt, maar er zijn aan de andere kant ook weinig verbeterpunten. Kwaliteit van dienstverlening is een prioriteit van het waterschap en er wordt op gestuurd. In de rol van dienstverlener zijn de verbeterpunten voor het waterschap: het op basis van de periodieke onderzoeken naar klanttevredenheid aanbrengen van verbeteringen in de organisatie en het opstellen van formele normen voor dienstverlening. De invulling van deze rol krijgt een ruim voldoende waardering.

Beleidsmaker/bestuurder: het waterschap staat voor grote opgaven en zit in een veranderend speelveld met grote belangen en stevige afbreukrisico's. Denk onder meer aan de ontwikkelopgaven. Het waterschap zet in op een zelfbewuste positionering als waterautoriteit en krijgt hiervoor ook waardering van zijn partners. Bestuurders zijn goed aangesloten op strategische discussies binnen het waterschap en het waterschap is besluitvaardig. In de rol van bestuurder is in de debatten als verbeterpunten aangegeven het versterken van de relatie met de samenleving door het inspelen op wensen en verwachtingen van organisaties, bedrijven en burgers, maar zeker ook op wensen en verwachtingen van medeoverheden en partners, ook wel aangeduid met 'een integrale blik'.

4.3.2 Rollen met ontwikkelpunten

De verbeterpunten voor Waterschap Vallei & Eem in de huidige situatie voor de reguliere opgaven zitten vooral in de invulling van de rollen van medeoverheid/partner en organisatie/ werkgever. Deze verbeterpunten leiden in de huidige situatie nog niet tot serieuze problemen in de realisatie van de opgaven, zoals uit het feitenonderzoek (bijlage 2) blijkt. Wel is de stellige indruk die in de debatten wordt neergelegd, dat het waterschap in de huidige situatie meer kan bereiken als de invulling van de rol van medeoverheid/partner en organisatie/werkgever sterker wordt. Een voorbeeld hiervan: het waterschap wordt regelmatig geconfronteerd met 'faalkosten', doordat ze niet tijdig of niet met voldoende gewicht 'aan tafel zit' bij de aanpak van vraagstukken op het gebied van bijvoorbeeld ruimtelijke ordening (stedelijke ontwikkeling, natuurgebieden, etc.). De 'faalkosten' bestaan dan uit tempoverlies in projecten, herstellkosten voor het waterschap en verlies aan draagvlak bij ingezetenen.

Medeoverheid/partner: het waterschap kiest expliciet voor samenwerking met partners als strategie en stuurt daarop. De samenwerking met andere waterschappen (zie bijlage 1, 'samenwerkingsverbanden'), waaronder waterschap Veluwe, wordt gezocht, gevonden en positief gewaardeerd. In de rol van medeoverheid/partner is zowel in de interne als externe debatten als een belangrijk verbeterpunt aangeduid, het verder invullen van de rol en positie van het waterschap ten opzichte van andere stakeholders, noodzakelijk om het waterbelang actief in te brengen in processen

waarin reeds sterke partners aan tafel zitten en waar integrale belangenafweging plaatsvindt. Het dagelijks bestuur en de ambtelijke organisatie hebben hierin een belangrijke rol, die nu nog niet optimaal is. De invulling van deze rol wordt intern in de debatten en stellingen dan ook het minst gewaardeerd.

Organisatie/werkgever: Uit de debatten blijkt dat het waterschap op dit moment over voldoende (ambtelijke) kwaliteiten en net voldoende kwantiteit beschikt om de opgaven waar ze voor staat te realiseren. Er bestaat brede ondersteuning voor het idee dat het waterschap wel aan de grenzen zit van wat ze aan kan: als de complexiteit en omvang van opgaven en projecten blijft toenemen, dan wordt de kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie te groot en kan de positie als waterautoriteit onvoldoende worden waargemaakt. Hierbij is aangegeven dat het dagelijks bestuur de kwaliteiten heeft die hiervoor nodig zijn, maar nog onvoldoende zichtbaar is, terwijl men de slagkracht van de ambtelijke ondersteuning om het bestuur in positie te brengen onvoldoende acht om bovenstaande redenen.

Het waterschap is samenvattend – ook in de ogen van de externe deelnemers aan de debatten – zeer goed in uitvoeringstaken in de rol van uitvoerder/beheerder en regelgever/handhaver, rollen die het waterschap zeer goed liggen. Het waterschap is hierin een betrouwbare partner, in het beheer, in het onderhoud en in de uitvoering van projecten. Uit de discussies in de debatten komt naar voren dat naarmate de ontwikkelopgaven in de aankomende jaren verder hun beslag krijgen, de verbeterpunten in de rollen van medeoverheid/partner en organisatie/werkgever in toenemende mate een belemmering kunnen vormen voor het waterschap om volwaardig zijn bijdrage te leveren aan (maatschappelijke) vraagstukken die uitstijgen boven het niveau van het waterschap. En dit geldt voor elk van de ontwikkelopgaven, omdat het elk individueel opgaven zijn die liggen op het niveau van de regionale, provinciale en landelijke samenleving. De invulling van de rol van bestuurder vraagt in het verlengde van de rol van medeoverheid/partner en organisatie/werkgever ook versterking.

4.4 CONCLUSIES MET BETREKKING TOT DE ROLINVULLING IN DE NABIJE TOEKOMST

Het waterschap is in staat om de reguliere opgaven – vanouds behorende tot de taken van het waterschap – te realiseren. Het waterschap zal dat moeten blijven doen om zijn positie als functionele (water)overheid te kunnen blijven waarmaken. Het waterschap zal voor het realiseren van de ontwikkelopgaven een aantal stappen moeten zetten. Deze stappen zijn in de huidige situatie nodig en dit geldt in sterkere mate in de aankomende jaren. In de volgende paragrafen wordt hierop ingegaan.

Het feitenonderzoek en de debatten hebben laten zien, dat het realiseren van de reguliere en ontwikkelopgaven eisen stelt aan de wijze waarop het waterschap – het algemeen en dagelijks bestuur en de ambtelijke organisatie – opereert in het externe krachtenveld.

De conclusies met betrekking tot de rolinvulling in de nabije toekomst worden daarom getrokken vanuit de twee oriëntaties van het waterschap:

- Extern: positionering en functioneren van het waterschap in het externe krachtenveld in het licht van de bestuurskracht die reguliere en ontwikkelopgaven in de nabije toekomst vragen van het waterschap.
- Intern: eisen die een adequate positionering en toegesneden functioneren stellen aan het interne functioneren en de interne kwaliteiten van het waterschap.

4.4.1 Conclusies met betrekking tot de externe positionering

Het waterschap heeft zich naar de mening van de deelnemers aan de debatten, voor de realisatie van de ontwikkelopgaven in de afgelopen periode een positie verworven in het maatschappelijke en bestuurlijke krachtenveld, maar zal daarin nog stappen kunnen en moeten zetten. Het waterschap wordt weliswaar gewaardeerd als uitvoerder/beheerder door partners, maar nog niet gezien als een gelijkwaardige medeoverheid en/of partner. Dit heeft enerzijds te maken met de perceptie van de partners, die het waterschap (bewust/onbewust) een bepaalde positie toe dichtten, veelal die van uitvoerder/beheerder: "Het waterschap is de partij aan tafel die je om een klus kan sturen, die grondige kennis heeft van het waterbeheer".

Deze positie komt ook voort uit de wijze waarop het waterschap zichzelf opstelt en positioneert en bijdraagt aan de ontwikkelopgaven en aan andere opgaven die breder zijn dan alleen een watervraagstuk. Het waterschap en zijn bestuurders weten naar de mening van de deelnemers aan de debatten onvoldoende het bestuurlijke spel te spelen dat nodig is om het belang van het water voldoende over het voetlicht te brengen.

Voorts is in verschillende debatten benadrukt dat het waterschap in zijn huidige omvang onvoldoende slagkracht en 'massa' kan ontwikkelen.

4.4.2 Conclusies met betrekking tot het interne functioneren

Het waterschap is vanouds een uitvoerings- en beheerorganisatie, waarin professionele medewerkers (vakinhoudelijk) aan het werk zijn. De bestuurders en de ambtenaren, zo wordt in de debatten aangegeven, hebben nog beperkt een integrale (bestuurlijke) bril op, waarin strategisch vermogen en processensitiviteit belangrijker zijn dan technisch-inhoudelijk kennis. Het bestuur zal zijn kwaliteiten op dat vlak beter dienen te benutten en/of dienen te versterken. De bestuurders worden hierin ook nog onvoldoende door hun ambtelijke organisatie in positie gebracht. Ook hier is versterking noodzakelijk, niet alleen op specialistische kennis en ervaring, maar ook – zoals benoemd in de debatten – op het gebied van procesmanagement, relatie- en accountmanagement (naar gemeenten) en strategisch vermogen van de ambtelijke organisatie.

Het waterschap is ook onvoldoende in staat om, zoals het in de debatten is genoemd, 'aan de voorkant van de (ontwikkel)opgaven' aanwezig te zijn. Dit betekent 'aan tafel zitten' bij de eerste agendering en aan het begin van de initiatief- en planfase. De nadruk bij het waterschap, en in het beeld bij de partners, ligt vooral op het uitvoeren

en beheren en dan bij voorkeur tegen zo laag mogelijke kosten. Gegeven de nadruk op efficiënte uitvoering en beheer wordt de keuze voor investeringen in bestuurlijke en maatschappelijke processen – waarvan de resultaten onzeker zijn of langere tijd op zich laten wachten – naar de mening van deelnemers aan de debatten minder snel of niet gemaakt.

Het feitenonderzoek en de debatten laten zien dat de kwetsbaarheid van het waterschap een zeer belangrijk punt van aandacht is. Het waterschap voorziet op de volgende aspecten een toename in de kwetsbaarheid:

- De ontwikkelopgaven vragen om een grotere inspanning van het waterschap, in eerste instantie binnen projecten. Dit doet een zwaarder beroep op schaarse medewerkers. Hier geldt: hoe groter het project, hoe groter het afbreukrisico.
- Op de specialistische eenmansfuncties, die het waterschap relatief veel heeft, waar maximaal 1 fte beschikbaar is. De beperkte bezetting levert aanzienlijke continuïteitrisico's op.

Het lukt het waterschap vooralsnog om de doelen waar het voor gesteld staat te realiseren. De ontwikkelopgaven zullen echter een groter beroep doen op de (ambtelijke) kwaliteiten en capaciteit van het waterschap. Van beide wordt aangegeven dat ze niet eenvoudig aan te vullen zijn. Het waterschap moet concurreren met andere werkgevers die met vergelijkbare vraagstukken bezig zijn (RWS, grotere waterschappen, ingenieursbureaus). Als kleiner waterschap is het steeds lastiger om deze mensen aan te trekken: de salariering en de ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden zijn bij het waterschap beperkter, de uitdaging van de werkzaamheden is op bepaalde punten beperkter en de omvang van de benodigde inspanning maakt een fulltime functie niet altijd haalbaar. Het tekort aan seniore beleidsmedewerkers zorgt nu al voor suboptimale oplossingen en een lager ambitieniveau op individuele opdrachten en projecten.

4.5 ALGEMENE CONCLUSIE

Het waterschap is sterk in het realiseren van doelen op reguliere opgaven als het beheer en onderhoud van watersystemen, onderhoud en exploitatie van zuiveringstechnische werken, vergunningverlening en handhaving keur en planvorming, zoals de waterkering Randmeren. Het waterschap pakt de ontwikkelopgaven voortvarend aan en realiseert ook daar een belangrijk deel van de doelen. Het waterschap wordt ervaren als een betrouwbare organisatie, sterk in de rollen van uitvoerder/beheerder, regelgever/handhaver, dienstverlener en beleidsmaker. Het continueren van de kwaliteiten in deze rollen vraagt om maatregelen van het waterschap om de kwetsbaarheid en de daarmee gepaard gaande afbreukrisico's te verkleinen of te beperken.

De ontwikkelopgaven krijgen in de aankomende periode verder hun beslag in de vorm van (nieuwe) projecten en daaruit voortkomende beheer- en onderhoudswerkzaamheden van het waterschap. Deze opgaven hebben betrekking op grote maatschappelijke vraagstukken die het waterschap overstijgen, maar waarin water een grote rol speelt, zoals benoemd in de KRW, de adviezen van de

Deltacommissie en het NBW-actueel. Deze opgaven stellen nieuwe eisen aan het functioneren van het waterschap als waterautoriteit, met name aan de 'voorkant' van de opgaven: de visie-, beleid- en planvormingfase. Deze eisen richten zich met name op de rol van het waterschap als medeoverheid/partner en in het verlengde/als afgeleide daarvan aan de rollen van bestuurder en organisatie/werkgever.

Het waterschap zal zijn kwaliteit als uitvoeringsorganisatie op de reguliere opgaven in de aankomende periode moeten handhaven. Het waterschap zal de invulling van de rol van medeoverheid/partner bestuurlijk en ambtelijk moeten versterken. Het waterschap zal zijn positie in het bestuurlijke en maatschappelijke krachtenveld moeten versterken om de belangen van het water op een kwalitatief hoog niveau te kunnen blijven behartigen en invullen. En zich in deze positie moeten verplaatsen in de vraagstukken van de partners; zoals in de debatten aangegeven: het waterschap zal meer integraal moeten denken en handelen. De ontwikkeling in deze rol vraagt vooral een omslag in optreden.

Dit vraagt om investeringen op de rolinvulling door bestuurders en ambtelijke organisatie in kwalitatieve (nieuwe en andere competenties) en kwantitatieve (uitbreiding in capaciteit) zin. Bij deze investeringen zullen de kosten voor de baat uit gaan en zal de efficiëntie minder gemakkelijk te meten zijn: de kostenvoordelen liggen verder in de toekomst en/of vallen wellicht ten bate aan andere partners, zoals bijvoorbeeld bij het realiseren van natuurdoelen. Hierdoor kan binnen het waterschap spanning ontstaan op de ambitie om de lasten voor ingezetenen zo laag mogelijk te houden.

5

CONCLUSIES TOEKOMSTIGE BESTUURSKRACHT

5.1 INLEIDING

Om conclusies te kunnen trekken over de toekomstige bestuurskracht van Vallei & Eem en Veluwe is in de laatste fase van de bestuurskrachtmeting de focus expliciet op het toekomstige functioneren gelegd. De aanpak bestaat uit twee stappen:

- Extrapolatie van de conclusies van de huidige bestuurskracht zoals die in de voorgaande hoofdstukken zijn beschreven;
- Expertmeeting met deskundigen van binnen en buiten de waterschapswereld over de bestuurskracht in relatie tot de toekomstige taken en opgaven en over de meest optimale verbeterstrategie.

Dit hoofdstuk - dat identiek is voor beide waterschappen - beschrijft achtereenvolgens (1) extrapolatie van de uitkomsten van de huidige bestuurskracht; (2) mening van experts over de toekomstige bestuurskracht, (3) mening van expertpanel over benodigde verbeterstrategie voor het toerusten van de waterschappen om hun opgaven ook in de toekomst te kunnen blijven realiseren. Het hoofdstuk sluit af met een eindconclusie over de toekomstige bestuurskracht en bevat alleen conclusies over de bestuurskracht en conform de opdracht geen aanbevelingen.

5.2 EXTRAPOLATIE VAN DE HUIDIGE BESTUURSKRACHT

De vraag of de waterschappen nu op adequate wijze hun taken kunnen uitvoeren, is onderwerp geweest in de bestuurskrachtmeting naar de huidige situatie (zie hoofdstuk 3 en 4). In deze meting is ook vooruitgekeken naar de aankomende jaren op basis van de ontwikkelopgaven (zie bijlage 2). Deze ontwikkelopgaven zijn geselecteerd vanuit de behoefte om de bestuurskrachtmeting toekomstgericht te maken. Zoals door de begeleidingscommissie is aangegeven: “Door opname van de opgaven die voortkomen uit de beleidsontwikkelingen, wordt voorgesorteerd op de eisen die gesteld kunnen worden aan het functioneren van de waterschappen in de toekomst”.

In de voorgaande hoofdstukken over de huidige bestuurskracht zijn daarom tevens conclusies getrokken over de rolinvulling in de nabije toekomst voor de reguliere en met name de ontwikkelopgaven. De conclusies, die voor beide waterschappen in grote mate gelijklopend zijn, zijn in kort bestek:

- Reguliere opgaven: het waterschap is sterk in het realiseren van doelen op reguliere opgaven. Het waterschap wordt ervaren als een betrouwbare organisatie, sterk in de rollen van uitvoerder/beheerder, regelgever/handhaver, dienstverlener en beleidsmaker. Het continueren van de kwaliteiten in deze rollen vraagt om maatregelen van het waterschap om de kwetsbaarheid en de daarmee gepaard gaande afbreukrisico's te verkleinen of te beperken. Het waterschap zal zijn

- kwaliteit als uitvoeringsorganisatie op de reguliere opgaven in de aankomende periode moeten handhaven.
- Ontwikkelopgaven: de ontwikkelopgaven krijgen in de aankomende periode verder hun beslag in de vorm van projecten en daaruit voortvloeiende beheer- en onderhoudswerkzaamheden. Deze opgaven stellen nieuwe eisen aan het functioneren van het waterschap als waterautoriteit, met name aan de 'voorkant' van de opgaven, de visie-, beleid- en planvormingfase, maar ook in de uitvoering van veelal complexe projecten. Het waterschap zal de invulling van de rol van medeoverheid/partner bestuurlijk en ambtelijk moeten versterken. Het waterschap zal zijn positie in het bestuurlijke en maatschappelijke krachtenveld moeten versterken om de belangen van het water op een kwalitatief hoog niveau te kunnen blijven behartigen en invullen.

5.3 EXPERTMENING OVER TOEKOMSTIGE BESTUURSKRACHT

De beoordeling van de toekomstige bestuurskracht heeft voorts plaats gevonden op basis van een meeting met experts. De mening van de experts is op 28 januari 2010 gevraagd in een bijeenkomst, waarbij ook de beide dijkgraven aanwezig waren. De selectie en uitnodiging van de experts heeft plaatsgevonden op voorstel van de waterschappen en de provincies (zie bijlage 7).

De experts is in het eerste deel van de meeting gevraagd naar hun mening over het toekomstig functioneren van de beide waterschappen met betrekking tot de reguliere en ontwikkelopgaven uit het opgavenprofiel, gegeven de uitkomsten van de bestuurskrachtmeting van de huidige situatie.

De experts hebben voorafgaand aan de expertmeeting kennis genomen van de rapportages en herkennen zich in de conclusies van beide rapportages. Ze zien de benoemde ontwikkelopgaven als een representatieve selectie van de belangrijkste opgaven van de waterschappen, die de agenda ook op de middellange en lange termijn zullen bepalen. Er zijn naar hun mening geen majeure ontwikkelopgaven in het onderzoek onbelicht gebleven.

De experts hebben aangegeven, dat de conclusies uit de rapportages herkenbaar zijn voor de beide waterschappen en representatief zijn voor de meeste kleine en middelgrote waterschappen in Nederland. De uitspraken van de experts tijdens de meeting zijn veelal gedaan vanuit hun kennis, ervaring en visie op het waterschapsbestel in den brede (waaronder beide waterschappen) en zijn waar nodig verbijzonderd naar de situatie van de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe.

5.3.1 Reguliere taken

De experts verwachten, dat in de nabije en verdere toekomst de reguliere taken van de beide waterschappen op voldoende niveau uitgevoerd zullen worden. Weliswaar wordt onderkend dat ook in de reguliere taken, zoals inrichting en onderhoud, waterzuivering, vergunningverlening en handhaving en planvorming, de nodige innovaties zullen en dienen plaats te vinden, maar de waterschappen beschikken over

voldoende bestuurskracht in de zin van kennis, ervaring en kwaliteiten om daarin effectief te zijn.

5.3.2 Ontwikkelopgaven

De experts zijn met name ingegaan op de ontwikkelopgaven en de consequenties van deze opgaven voor het functioneren van waterschappen in het algemeen en van de waterschappen Veluwe en Vallei & Eem in het bijzonder.

De experts wijzen erop, dat Nederland in de komende decennia een zeer krachtige waterautoriteit nodig heeft, die in staat is om onder meer de agenda van de Deltacommissie te realiseren. De Deltacommissie heeft aangegeven, dat het realiseren van de wateropgaven van essentieel belang is voor de veiligheid van Nederland in de toekomst. Dit is geen gemakkelijke opgave, gelet op de vele en soms tegenstrijdige belangen die op het spel staan. De experts constateren, dat waterschappen de ontwikkelopgaven met veel elan oppakken en ook de aangewezen uitvoeringspartner zijn.

De experts stellen echter ook, dat de bestuurskracht van veel waterschappen, waaronder de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe, in hun huidige vorm ontoereikend is om deze rol als waterautoriteit straks op een voldoende niveau te kunnen vervullen. Hiervoor zijn twee belangrijke doorslaggevend argumenten aangedragen:

- De waterschappen hebben onvoldoende positie als regionale waterautoriteit in het bestuurlijke krachtenveld.
- De waterschappen beschikken onvoldoende over de competenties die in de toekomst nodig zijn om grote, complexe projecten uit te voeren.

Ten aanzien van het eerste argument: de waterschappen hebben onvoldoende positie in het bestuurlijke krachtenveld: er is consensus tussen de experts, dat de waterschappen ook naar de toekomst toe onvoldoende gewicht in de schaal kunnen leggen om het waterbelang veilig te stellen ten opzichte van andere belangen die door andere overheden en partners worden ingebracht. Dit heeft vooral te maken met het

- Onvoldoende competenties (ambtelijk en bestuurlijk) om de cruciale positie te midden van andere overheden en partners, waarbij het waterbelang in toenemende mate stevig gepositioneerd zal moeten worden ten opzichte van de andere belangen, effectief uit te spelen. “Er moet op andere schaakborden gespeeld worden, de waterschappen moeten leren het bestuurlijk spel te spelen”; Dit vraagt ook om scherpere definiëring van en focus op de belangen die essentieel zijn voor het bereiken van de doelen behorende bij de wateropgaven.
- Voorts wijzen de experts op de relatief geringe omvang van de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe, waardoor onvoldoende gewicht in de schaal wordt gelegd in de behartiging van de waterbelangen. Dit is een factor die lastig rechtstreeks is aan te tonen, maar naar de mening van de experts wel degelijk meespeelt.

Het tweede genoemde argument voor de noodzaak van de versterking van de bestuurskracht in de toekomst, is dat waterschappen over onvoldoende competenties

beschikken die in de toekomst nodig zijn om grote, complexe projecten uit te voeren. Projecten van waterschappen waren in het verleden relatief overzichtelijk, terwijl op dit moment en in de nabije toekomst er meerdere grote projecten spelen, die naast specifieke inhoudelijke kennis, ook kwaliteiten vragen op het gebied van risicobeheersing, financieel management en in zijn algemeenheid van project- en programmanagement. Dit is een factor die bij veel waterschappen speelt, maar – gelet op de voorziene ontwikkelopgaven – zeker ook bij de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe.

De experts vertalen dit naar de rollen die in deze bestuurskrachtmeting centraal staan en specifiek naar de rol als medeoverheid/partner. De waterschappen dienen zich zodanig te versterken, dat een steviger positie kan worden ingenomen in het bestuurlijk krachtenveld te midden van gemeenten, provincies, rijksoverheid en EU. Dit vraagt concreet het volgende van de waterschappen:

1. Uitbouwen positie als waterautoriteit: scherpere focus op de wateropgaven en de eisen die deze stellen aan andere beleidsterreinen. Krachtig, proactief en met kennis van zaken het waterbelang inbrengen in verschillende beleidsdossiers.
2. Vergroten van competenties (ambtelijk en bestuurlijk) die betrekking hebben op het samenwerken met externe partners in complexe opgaven: het versterken van de rol van bestuurder en van organisatie/werkgever.
3. Vergroten van de professionaliteit van het ambtelijk apparaat ten aanzien van de uitvoering van complexe projecten en programma's en ten aanzien van ondersteuning van bestuurders, alsmede ten aanzien van inhoudelijke specialistische kennis: versterken van de rol van organisatie/werkgever.

5.4 EXPERTMENING OVER VERBETERSTRATEGIEËN

In het tweede deel van de expertmeeting is de experts gevraagd om aan te geven wat de voor- en nadelen zijn van verschillende verbeterstrategieën om tegemoet te komen aan geconstateerde kansen, aandachtspunten en knelpunten. De volgende strategieën zijn voorgelegd:

- Investeren: versterken van de individuele waterschappen.
- Samenwerken: bundelen van taken en werkzaamheden van beide waterschappen.
- Fusieren: ambtelijk en/of bestuurlijk fusieren van beide waterschappen.

De experts hebben tijdens de expertmeeting benadrukt dat het – gelet op de aard en omvang van de ontwikkelopgaven – niet zinvol is om de drie strategieën afzonderlijk te beschouwen. Er is naar de mening van de experts in het geval van de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe gelijktijdige inzet nodig op elk van deze strategieën. Met andere woorden: het kiezen voor slechts één van de strategieën draagt onvoldoende bij aan het de benodigde versterking van de beide waterschappen.

5.4.1 Investeren

De experts geven aan dat – nog los van de fusievraag – de nodige investeringen in de ambtelijke en bestuurlijke organisatie van beide waterschappen gewenst en

noodzakelijk zijn. In het verlengde van de vorige paragraaf zijn de volgende argumenten genoemd:

- De huidige uitvoering van complexe opgaven gaat nog maar net goed: “Het piept en het kraakt”. Zowel naar kwantiteit als naar kwaliteit zijn de grenzen bereikt, terwijl de omvang en complexiteit van opgaven nog toe zal nemen.
- De nieuwe rol in het bestuurlijk krachtenveld zal ook het nodige gaan vragen aan kwaliteit en inzet van bestuurders. De vraag is of volstaan kan worden met parttime bestuurders met een relatief beperkte honorering.

De experts zien derhalve grote voordelen in een investeringsstrategie. Deze strategie biedt echter onvoldoende soelaas als niet tegelijkertijd de strategieën van samenwerking en fusie worden gevolgd. De bestuurlijke en ambtelijke slagkracht zullen onvoldoende toenemen als louter wordt ingezet op versterking van de huidige organisaties. De experts zien investeren en samenwerken als noodzaak binnen de context van een fusie.

5.4.2 Samenwerken

De experts zijn van mening, dat voor alle waterschappen geldt dat de samenwerking tussen waterschappen moet worden versterkt. In de KRW-, NBW- en Deltadossiers is sprake van grote samenhangen op het niveau van (deel)stroomgebieden. Afstemming in de besluitvorming en in de uitvoering van programma's en projecten van de waterschappen en andere betrokken overheden en partners zal in de toekomst – ook na een eventuele fusie van beide waterschappen – nog belangrijker worden.

Een strategie gericht op versterking van de samenwerking tussen de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe heeft derhalve de nodige voordelen, maar is onvoldoende als deze niet samengaat met een inzet gericht op investeren en fuseren. De experts zien een intensievere samenwerking tussen Vallei & Eem en Veluwe als noodzakelijke stap, maar niet als een voldoende stap. Alleen samenwerking van beide waterschappen leidt tot kostenvoordelen en kwaliteitsverbeteringen, maar komt nog onvoldoende tegemoet aan de stappen die ambtelijk en bestuurlijk nodig zijn om de rol als waterautoriteit op een voldoende niveau in te vullen. Samenwerking met andere waterschappen in het stroomgebied na een fusie levert dan ook vooral een bijdrage in het versterken van het strategisch vermogen en de planvorming.

5.4.3 Fuseren

De experts zien de derde strategie – een volledige ambtelijke en bestuurlijke fusie – als onlosmakelijk deel van de benodigde versterking van beide waterschappen, gegeven de benoemde punten in de vorige paragrafen en hoofdstukken.

De experts zien een aantal voordelen van een (ambtelijke en bestuurlijke) fusie tussen de beide waterschappen:

- Vergroting van de schaalomvang biedt betere voorwaarden voor de benodigde positieversterking in het bestuurlijke krachtenveld. Verwacht wordt dat een grotere omvang meer gewicht in de schaal legt in de belangenafweging – een gewicht dat past bij het grote belang van de toekomstige wateropgaven.

- Verwacht wordt tevens dat hierdoor bestuurders een volwaardiger aanstelling geboden kan worden en dat bestuurders met meer bestuurlijke ervaring en gewicht aangetrokken kunnen worden.
- Een grotere organisatie biedt mogelijkheden om de aantrekkelijkheid als werkgever te vergroten, waardoor goedgekwalificeerde mensen kunnen worden geworven en aan de organisatie worden gebonden.
- In een gefuseerde organisatie kunnen specialistische functies worden gerealiseerd op meerdere gebieden: met specialistische kennis, met ruime ervaring in het leiden van complexe projecten en programma's, met bestuurlijk en bestuurskundige kennis, etc.

Vier mogelijke tegenargumenten van een fusie tussen de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe zijn door de experts benoemd, maar werden van een beperkt belang geacht, zoals hieronder toegelicht:

- "Door schaalvergroting komt het waterschap verder van de burger te staan". De experts vinden en verwachten dat dit argument steeds minder ter zake doet, omdat de burger niet zoveel rechtstreekse contacten heeft met het waterschap. Daar waar dat wel het geval is, zoals in uitvoeringsprojecten, kan dat bij een andere schaal ook goed worden georganiseerd.
- "Door fusie van de waterschappen wordt het lastiger om integrale besluiten (inclusief RO, verkeer, economie, etc.) te nemen over gebiedsontwikkeling, omdat het dan lastiger kan worden om taken van waterschappen en provincies in één hand te leggen. De experts vinden dat dit inderdaad het geval is, maar dat het juist een gewenst effect is dat het waterbelang in een functioneel overheidsorgaan georganiseerd blijft, gelet op het fundamentele belang van het waarborgen van veiligheid. Wel is hierbij aangegeven dat er voor de afvalwaterketen in de verdere toekomst mogelijk wel andere oplossingen gewenst kunnen zijn, bijvoorbeeld in de vorm van een waterketenbedrijf.
- "Fusie kan beperkt blijven tot een ambtelijke samenvoeging". De experts vinden dat dit een ongewenste situatie zou zijn, aangezien hierdoor de benodigde bestuurlijke slagkracht niet wordt bereikt en er sprake zou zijn van hoge communicatie- en afstemmingskosten.
- "De fusie dient gelijk op een groter schaalniveau plaats te vinden". De experts beschouwen een hoger schaalniveau dan het huidige voorstel in de verdere toekomst inderdaad gewenst, maar beoordelen dat een fusie tussen de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe voor de korte termijn reeds de nodige versterkingen biedt en het karakter heeft van een 'no regret' maatregel.

De experts merken op, dat een eenzijdige aanpak gericht op alleen een fusie tussen de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe onvoldoende soelaas biedt. De fusie van de waterschappen zal moeten samengaan met aanvullende investeringen in bestuur en organisatie en intensivering van de samenwerking met andere waterschappen.

5.5 CONCLUSIE TOEKOMSTIGE BESTUURSKRACHT

Deze paragraaf geeft op basis van de conclusies over de huidige bestuurskracht en de uitkomsten van de expertmeeting de conclusie over de toekomstige bestuurskracht.

5.5.1 Bestuurskracht reguliere taken voldoende

De analyse van de huidige bestuurskracht laat zien, dat de bestuurskracht voor de reguliere taken voldoende is: de taken worden over het algemeen naar behoren uitgevoerd en bovendien tegen relatief lage kosten. Het is te verwachten, dat de waterschappen in staat zullen zijn om de kwaliteit van de reguliere taken ook in de toekomst te realiseren.

5.5.2 Bestuurskracht ontwikkelopgaven vraagt aandacht

Voor de ontwikkelopgaven geldt, dat de bestuurskracht momenteel voldoende is, maar dat er voor de toekomst de nodige risico's zijn. Met name de rolinvulling van mede-overheid/partner en in het verlengde daarvan die van organisatie/werkgever en bestuurder zal naar verwachting ontoereikend zijn, gelet op de eisen die uit de ontwikkelopgaven voortvloeien.

5.5.3 Strategie om bestuurskracht te versterken

De experts hebben vervolgens een stap verder gezet door de benodigde bestuurskracht op basis van de ontwikkelopgaven in de komende decennia als uitgangspunt te nemen en van daaruit terug te redeneren naar de consequenties die dit heeft voor de benodigde versterking van de beide waterschappen.

Geconcludeerd is, dat met name de implementatie van de adviezen van de Deltacommissie een zeer stevige opgave vormt voor de waterschappen (tijdens de bijeenkomst zijn de adviezen van de commissie niet individueel doorgenomen). Een opgave die met en binnen de beide waterschappen niet voldoende gerealiseerd zal kunnen worden. Aangegeven is, dat de bestuurskracht sterk zal moeten toenemen, met name waar het de ontwikkeling van een gezaghebbende, slagvaardige en competente waterautoriteit betreft, die in staat moet zijn:

- om het waterbelang in het bestuurlijke krachtenveld te borgen;
- grootschalige en complexe projecten en programma's tot een goed einde te brengen.

De experts zien de grootste voordelen in een strategie op drie fronten:

- Investeren in kwaliteit en kwantiteit van bestuur en organisatie.
- Samenwerking op strategisch en planmatig niveau met andere waterschappen, in het bijzonder in de (deel)stroomgebieden.
- Fusie tussen de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe op korte termijn, met een open oog voor verdere schaalvergroting in de toekomst.

5.6 TOT SLOT

In dit eindrapport zijn de nodige argumenten aangedragen die de provinciale besturen kunnen ondersteunen bij hun besluitvorming met betrekking tot het waterschapsbestel in de beheersgebieden van Vallei & Eem en Veluwe. Afgesproken is, dat in het rapport geen advies zal worden geformuleerd of aanbevelingen zullen worden gedaan ten aanzien van het toekomstig bestel.

BIJLAGE 1: PROFIEL WATERSCHAP VALLEI & EEM

In deze bijlage wordt het profiel van het waterschap Vallei & Eem beschreven met aandacht voor de geschiedenis, de gebiedsomvang en -structuur, bestuur en organisatie, de hoofdpunten van beleid, financiële kengetallen en samenwerkingsverbanden.

GESCHIEDENIS²

Op 1 januari 1993 komt het waterschap Gelderse Vallei en Eem tot stand, dat alle waterstaatkundig bijeen behorende gebieden in de streek omvat. Met het oog op integraal waterbeheer wordt op 1 januari 1997 het huidige Waterschap Vallei & Eem gevormd.

GEBIEDSOMVANG EN –STRUCTUUR

Gebiedsomvang³

Het beheersgebied van Waterschap Vallei & Eem ligt tussen twee hooggelegen stuwwallen: aan de westkant de Utrechtse Heuvelrug en de Veluwe in het oosten. De Nederrijn vormt de zuidgrens en aan de noordkant houdt het waterschap bij de randmeren op.

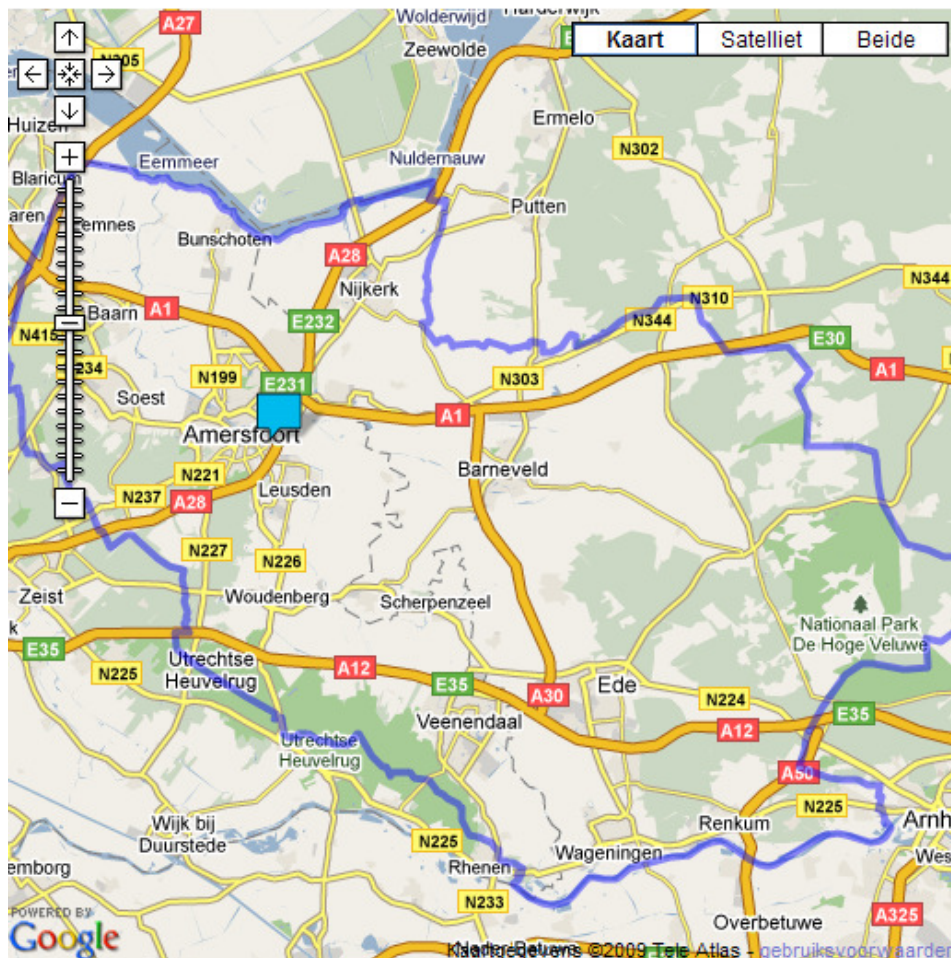
	Veluwe	Vallei & Eem	Landelijke mediaan
Beheersgebied	138.000 ha	107.000 ha	132.000 ha
Aantal gemeenten	19	19	21
Aantal provincies	2	2	2
Aantal inwoners	431.500	626.000	650.000

Het beheersgebied van waterschap Vallei & Eem bedraagt 107.000 hectare, dit is onder de landelijke mediaan van de 26 waterschappen. Het aantal gemeenten ligt iets lager (19) dan de mediaan. Waterschappen hebben over het algemeen te maken met twee provincies, zo ook waterschap Vallei & Eem. Het aantal inwoners is iets lager dan de landelijke mediaan.

De volgende gemeenten liggen in het werkgebied van het waterschap: Amersfoort, Barneveld, Baarn, de Bilt (gedeeltelijk), Bunschoten - Spakenburg, Ede, Eemnes, Leusden, Nijkerk, Putten (gedeeltelijk), Renkum, Renswoude, Rhenen (gedeeltelijk), Scherpenzeel, Soest, Utrechtse Heuvelrug, Veenendaal, Wageningen, Woudenberg en Zeist (gedeeltelijk). De blauwe lijn op onderstaande kaart (Google Maps) geeft de grens van het waterschap aan.

² Website waterschap Vallei & Eem, 'geschiedenis'

³ Waterschapspeil 2009 en website waterschap Vallei & Eem, 'waar werken wij'



Gebiedskenmerken⁴

Binnen het beheersgebied van Vallei & Eem stroomt het overtollige water vanaf de stuwwallen (Utrechtse Heuvelrug en Veluwe) naar de lager gelegen Vallei. Daar stroomt het water via een fijn vertakt stelsel van beken en de Eem uiteindelijk naar de randmeren. De rivier de Eem en het Valleikanaal zijn de belangrijkste aders in het gebied van Waterschap Vallei & Eem.

Ten opzichte van alle Nederlandse waterschappen kent waterschap Vallei & Eem relatief veel vrij afstromende gebieden: 88% ten opzichte van 46,5% landelijk. Daarbij kent het beheersgebied relatief weinig wateroppervlak: 2% ten opzichte van 3,5% landelijk. Het percentage stedelijk gebied ligt 4% boven de landelijke mediaan. Het gebied kent relatief weinig agrarisch gebied (48% ten opzichte van 67% landelijk) en relatief veel natuurgebied (33% ten opzichte van 14% landelijk).

⁴ Op basis van Waterschapspeil 2009, pp. 79-80

	Veluwe	Vallei & Eem	Landelijke mediaan
% bemalen gebied	23%	12%	53,5%
% vrij afstromend	77%	88%	46,5%
% water	2%	2%	3,5%
% land	98%	98%	96,5%
% stedelijk gebied	12%	16%	12%
% agrarisch gebied	29%	48%	67%
% natuurgebied	42%	33%	14%
% overig	16%	4%	3%

Waterkwantiteit

Het aantal kilometer hoofdwatgangen binnen het gebied van Vallei & Eem ligt fors (ruim 40%) onder de landelijke mediaan, het aantal kilometer overige watgangen is bijna tweemaal de landelijke mediaan. Overigens heeft dit ook te maken met verschillen in definiëring van het begrip watergang.

Waterkwaliteit

Het aantal zuiveringsinstallaties van waterschap Vallei & Eem bedraagt acht stuks en ligt daarmee lager dan de landelijke mediaan van 12. Het aantal gezuiverd inwonerequivalent is vergelijkbaar.

	Veluwe	Vallei & Eem	Landelijke mediaan
Aantal zuiveringsinstallaties	8	8	12
Gezuiverde i.e.'s	1.006.000	1.010.000	1.090.000

Waterkering

Waterschap Vallei & Eem heeft gemiddeld weinig kilometers primaire waterkeringen in beheer: bijna de helft van de landelijke mediaan. Het aantal niet-primaire waterkeringen is beduidend lager (een kwart van de landelijke mediaan).

	Veluwe	Vallei & Eem	Landelijke mediaan
Primaire waterkeringen	82 km	46 km	81 km
Niet-primaire waterkeringen	35 km	89 km	336 km

BESTUUR EN ORGANISATIE

Bestuur⁵

Het Algemeen Bestuur van waterschap Vallei & Eem bestaat uit 26 leden (inclusief Dagelijks Bestuur): 7 geborgde zetels en 19 verkiesbare zetels. Van de geborgde zetels worden er drie ingevuld door de Kamer van Koophandel, drie door LTO Noord en één door het Bosschap. Het algemeen bestuur van Vallei & Eem kent geen commissies. Het Dagelijks Bestuur bestaat uit de dijkgraaf en vijf Heemraden. In bijlage 1 is een overzicht van bestuursleden opgenomen.

Organisatie

De totale formatie van waterschap Vallei & Eem ligt beduidend lager dan de landelijke mediaan: 212 fte ten opzichte van 345 fte landelijk. De organisatie is qua grootte vergelijkbaar met waterschap Veluwe.

	Veluwe	Vallei & Eem	Landelijke mediaan
Formatie⁶	215 fte	212 fte	345 fte

De ambtelijke organisatie van Vallei & Eem bestaat uit acht afdelingen. Aan het hoofd van de ambtelijke organisatie staat de directie.⁷

MISSIE EN VISIE

In 2002 is de visie 2005 verschenen. In 'Visie 2010' is de visie aangescherpt en geactualiseerd. Missie en visie zijn daarin als volgt geformuleerd⁸.

Missie

“Wij beschermen onze inwoners tegen overstromingen en ernstige wateroverlast. Wij zorgen voor schoon en levend water en een waterpeil dat aansluit bij het gebruik van de grond. Wij werken transparant, milieu- en kostenbewust en gericht op samenwerking.” Het daarvan afgeleide motto van het waterschap is: Helder in water.

Visie

Het zijn van de regionale waterautoriteit betekent voor het waterschap:

- De taken worden op een uitstekende wijze vervuld.
- De aanwezige expertise, deskundigheid en gebiedskennis zijn ook beschikbaar voor partners van het waterschap.
- Het waterschap is gericht op samenwerking met het oog op de samenhang en de complexiteit van het werkterrein.

⁵ Bron: website Vallei & Eem, 'Bestuur'

⁶ Begroting 2010 en Waterschapspeil 2009, p.80

⁷ Bron: website Vallei & Eem, 'Organisatieschema'

⁸ Zie 'Visie 2010'

FINANCIËLE KENGETALLEN

Tarieven

Waterschap Vallei & Eem hanteert, in vergelijking tot andere waterschappen de volgende tarieven⁹ (2009):

	Vallei & Eem	Veluwe	Mediaan	Laagste
<i>Tarieven Watersysteemheffing</i>				
Ongebouwd (per ha)	€ 25,06	€ 29,98	€ 48,40	€ 24,20 (De Dommel)
Natuurterreinen (per ha)	€ 1,20	€ 1,57	€ 2,57	€ 0,93 (De Dommel)
Gebouwd (% WOZ-waarde)	0,01280%	0,01324%	0,02775%	0,01192% (De Dommel)
Ingezetenen (per huishouden)	€ 34,86	€ 43,13	€ 57,83	€ 27,40 (De Dommel)
<i>Tarieven Waterkwaliteit</i>				
Zuiveringsheffing/ verontreinigingsheffing (per ve)	€ 43,08	€ 42,72	€ 49,63	€ 36,84 (Aa en Maas)

Waterschap Vallei & Eem hanteert landelijk gezien relatief lage tarieven. De watersysteemheffingen van Vallei & Eem liggen ook lager dan Veluwe; de zuiveringsheffing ligt iets hoger dan die van Veluwe.

Exploitatiebegroting

In de begrotingen 2009 zijn per beleidsveld de volgende exploitatiekosten begroot¹⁰:

	Vallei & Eem	Veluwe	Mediaan
<i>Beleidsveld</i>			
1. Bestuur en externe communicatie	€ 2.445.000	€ 2.321.000	€ 2.884.000
2. Planvorming	€ 2.125.000	€ 2.915.000	€ 3.633.000
3. Vergunningverlening en handhaving keur	€ 657.000	€ 887.000	€ 861.000
4. Aanleg en onderhoud waterkeringen	€ 2.041.000	€ 1.192.000	€ 3.306.000
5. Inrichting en onderhoud watersystemen	€ 14.363.000	€ 11.262.000	€ 24.527.000
6. Bouw en installatie zuiveringstechnische werken	€ 27.055.000	€ 31.964.000	€ 34.725.000
7. Heffing en invordering	€ 3.091.000	€ 3.615.000	€ 4.077.000

⁹ Waterschapspeil 2009, p. 84

¹⁰ Waterschapspeil 2009, p. 83

	Vallei & Eem	Veluwe	Mediaan
8. Beheersing van lozingen	€ 1.617.000	€ 1.972.000	€ 2.757.000
9. Vergunningverlening en handhaving grondwaterbeheer			
TOTAAL	€ 53.394.000	€ 56.128.000	€ 76.936.000

SAMENWERKINGSVERBANDEN

Het waterschap werkt om verschillende redenen samen om aan zijn taken invulling te geven. Belangrijke samenwerkingspartners zijn:

- Gemeenten
- Buurwaterschappen
- Rijkswaterstaat (Oost)
- Veiligheidsregio's Utrecht en Gelderland-Midden
- Natuurbeheerders, zoals het Geldersch Landschap
- Natuur- en milieuorganisaties, zoals Natuur en Milieu Federatie Utrecht
- Land- en tuinbouw (LTO Noord)
- Projectbureau Stichting Vernieuwing Gelderse Vallei
- Sportvisserij Nederland.

Specifieke samenwerking

Waterschap Vallei & Eem heeft met een aantal partners specifieke samenwerkingsverbanden. De belangrijkste zijn¹¹:

- Het heffen en innen van belastingen heeft Veluwe ondergebracht bij Tricijn, een uitvoeringsorganisatie die samen met waterschap Veluwe en Zuiderzeeland is opgericht.
- Alle genomen monsters ten behoeve van het meten van de waterkwaliteit worden door het gemeenschappelijk laboratorium in Zwolle geanalyseerd. Het laboratorium is een samenwerkingsverband van de waterschappen Reest en Wieden, Velt en Vecht, Zuiderzeeland, Groot Salland, Vallei & Eem, Veluwe en Tricijn Belastingen in de vorm van een gemeenschappelijke regeling.
- Voor een goede implementatie van de Europese Kaderrichtlijn Water werkt waterschap Vallei & Eem samen in de zogeheten regio Rijn-Midden. Voor deze regio is een stroomgebiedbeheersplan opgesteld, samen met de waterschappen Veluwe en Zuiderzeeland, de Directie IJsselmeergebied van Rijkswaterstaat en de provincies Gelderland, Flevoland en Utrecht.
- Waterschap Vallei & Eem participeert in het project Toekomst Waterketen Gelderland, samen met de Gelderse gemeenten, Vitens, de provincie en overige Gelderse waterschappen.
- Waterschap Vallei & Eem participeert in Stichting Vernieuwing Gelderse Vallei

¹¹ Daarnaast participeert Vallei & Eem in diverse commissies.

Verder stelt waterschap Vallei & Eem in zijn visiedocument:

“Op onderdelen van de afvalwaterzuivering kan samenwerking met andere waterschappen leiden tot grotere efficiëntie. De samenwerking met collega-waterschappen zal daarom ter zake worden geïntensiveerd.”

Interbestuurlijke samenwerking

Daarnaast werkt het waterschap samen met andere bestuurslagen. Voor waterschap Vallei & Eem zijn de belangrijkste:

- Ministerie van V&W, DG Water
- Ministerie van VROM
- Ministerie van LNV
- De provincie Utrecht
- De provincie Gelderland.

Landelijke netwerken

Tot slot participeert het waterschap in diverse landelijke netwerken, zoals:

- Unie van Waterschappen (vereniging)
- STOWA (Stichting toegepast onderzoek waterbeheer)
- Het Waterschapshuis (gemeenschappelijke regeling inzake ICT)
- Waternetwerk
- Nederland leeft met water
- Waterland, het water informatie netwerk
- Samen werken aan water.

BIJLAGE 2: BEVINDINGEN NAAR OPGAVEN

Er is een selectie gemaakt van opgaven van de waterschappen voor de uitvoering van de bestuurskrachtmeting¹². Deze opgaven vormen samen het opgavenprofiel, dat de basis vormt voor de bestuurskrachtmeting in de huidige situatie en wordt doorvertaald naar de toekomst. Deze selectie is (grotendeels) gelijk voor de beide waterschappen.

De selectie van opgaven is zodanig bepaald, dat het opgavenprofiel een evenwichtige weergave is van het functioneren van het waterschappen als geheel. De criteria voor het bepalen van het opgavenprofiel zijn:

1. De opgaven uit het opgavenprofiel vertegenwoordigen gezamenlijk een breed maatschappelijk belang en hebben betrekking op de belangrijkste actuele ontwikkelingen in het waterbeheer.
2. De opgaven uit het opgavenprofiel omvatten de belangrijkste beleidsvelden, waarop het waterschap actief is.
3. De opgaven uit het opgavenprofiel beslaan gezamenlijk alle rollen.
4. De opgaven van het opgavenprofiel beslaan gezamenlijk een belangrijk deel van de begroting.

In het bestuurlijk overleg van 21 oktober 2009 is het opgavenprofiel van het waterschap Vallei & Eem vastgesteld met de volgende opgaven:

- Opgaven die betrekking hebben op de reguliere beleidsvelden:
 1. Inrichting en onderhoud watersystemen
 2. Bouw en exploitatie van zuiveringstechnische werken
 3. Vergunningverlening en handhaving keur
 4. Planvorming: thema- en gebiedsgerichte plannen (toespitsing V&E: waterkering Randmeren, Veluwe: Ruimte voor de Rivier)
- Opgaven die voortvloeien uit de belangrijkste ontwikkelingen:
 5. Implementatie Kaderrichtlijn Water
 6. Implementatie adviezen Deltacommissie
 7. Implementatie NBW-actueel
 8. Systemintegratie waterketen

Met dit opgavenprofiel wordt voldaan aan de behoefte om de bestuurskrachtmeting toekomstgericht te maken. Door opname van de opgaven die voortkomen uit de beleidsontwikkelingen, wordt voorgesorteerd op de eisen die gesteld kunnen worden aan het functioneren van de waterschappen in de toekomst.

Deze bijlage bevat een beschrijving van de uitkomsten van het feitenonderzoek naar de opgaven van het waterschap Vallei & Eem. Het feitenonderzoek (zie hoofdstuk 2) richt zich op de mate van doelbereik en doelmatigheid per opgave op basis van beschikbare documentatie. De beschrijvingen van de reguliere opgaven en van de

¹² De wijze waarop de selectie heeft plaatsgevonden is opgenomen in de notitie Voorstel opgavenprofiel van 14 oktober, die is vastgesteld in het bestuurlijk overleg van 21 oktober 2009.

ontwikkelopgaven wijken enigszins van elkaar af, omdat – zoals het woord het al zegt – de ontwikkelopgaven nog in ontwikkeling zijn. De eerste paragraaf gaat in op de reguliere opgaven. Aan de orde komen:

- korte beschrijving
- bevindingen met betrekking tot de effectiviteit
- bevindingen met betrekking tot de efficiëntie
- conclusies.

De tweede paragraaf gaat in op de ontwikkelopgaven. Aan de orde komen:

- korte beschrijving
- aanpak en tussenresultaten
- conclusies.

REGULIERE OPGAVEN

Inrichting en onderhoud watersystemen

Korte beschrijving

Het betreft hier de BBP-beleidsproducten:

- Beheerinstrumenten watersystemen.
- Aanleg, verbetering en onderhoud watersystemen.
- Baggeren van waterlopen en saneren van waterbodems.
- Beheer hoeveelheid water.
- Calamiteitenbestrijding watersystemen.
- Monitoring watersystemen.

In het WBP 2010-2015 stelt Vallei & Eem dat operationeel beheer van het watersysteem het werk van alledag is om ervoor te zorgen dat de gewenste waterpeilen en de vastgestelde inrichtingsbeelden, streefbeelden en kwaliteitsbeelden werkelijkheid worden en blijven, van jaar tot jaar. Dat betekent inrichten, onderhouden, monitoren, inspecteren en handhaven (schouwvoering).

Daarnaast stelt het waterschap zich vanuit deze opgave ten doel:

- Het handhaven van een goede chemische toestand (GCT);
- Het behalen van de goede ecologische toestand;
- Het hebben van functionerende natte ecologische verbindingen.

Belangrijke aandachtspunten en ontwikkelingen voor het waterschap zijn:

- Het opstellen van kwaliteitsbeelden voor alle stedelijke wateren (gereed in 2011) en een gezamenlijk plan van aanpak met gemeenten en provincies om te komen tot de kwaliteitsbeelden.¹³
- In het NBW-actueel wordt een groot aantal ingrijpende maatregelen afgesproken.
- Vanuit Rijk en provincie wordt verdrogingbestrijding geprioriteerd (TOP-lijst).
- Met grondwaterbeheer krijgt Veluwe er een nieuwe taak bij.
- Klimaatverandering leidt tot extreme watertekorten en –overschotten.

¹³ WBP 2010-2015, p. 55

- Urgentie om te voldoen aan de KRW-richtlijnen.
- Beleid uitvoeren met brede kijk richting andere belangen.

Effectiviteit

Zoals het waterschap stelt in zijn WBP is de ambitie op deze opgave om elk jaar te presteren. In 2008 was sprake van de volgende prestaties¹⁴:

- In 2008 zijn goede resultaten geboekt op o.a. uitvoering peilbeheer, onderhoud waterlopen in het landelijk gebied, ecologisch onderhoud.
- Het waterschap loopt iets achter op actuele onderhoudsplannen, tijdige en volledige uitvoering van de schouw.

De benchmarkgegevens uit Waterpeil 2009 (meetjaar 2007) leverden het volgende beeld op¹⁵:

- Vallei & Eem heeft voor alle relevante gebieden een peilbesluit opgesteld, echter voldoet slechts ongeveer 75% van de gebieden aan het peilbesluit;
- Vallei & Eem loopt achter in het vaststellen van het GGOR;
- Vallei & Eem heeft wel de maatregelen vastgesteld om wateroverlast te bestrijden, maar is nog niet gestart met de uitvoering.

Inmiddels loopt Vallei & Eem ten aanzien van het GGOR niet meer achter, deze is in september 2009 vastgesteld. Voor vrijwel het gehele gebied is de GGOR in het waterbeheersplan vastgelegd. In 2010 volgt nog een nadere uitwerking voor enkel verdroogde gebieden. Daarnaast is men inmiddels gestart met de uitvoering van de maatregelen om wateroverlast te bestrijden. Conform planning is Vallei & Eem daarmee uiterlijk in 2015 klaar.

Efficiëntie

Het is bekend dat kosten voor watersysteembeheer zich lastig laten vergelijken, vanwege de onvergelykbaarheid van gebieden. We constateren dat de kosten voor het inrichten en beheren van het systeem in Vallei & Eem per hectare behoren tot de laagste van Nederland. De netto-kosten per kilometer waterloop zijn – mede als gevolg van het relatief beperkt aantal kilometers – wel hoger dan gemiddeld.

Conclusies

Waterschap Vallei & Eem is redelijk effectief in de uitvoering van deze opgave, doelen worden over het algemeen gehaald. De achterstanden waarvan bij Waterpeil 2009 sprake was, zijn inmiddels weggewerkt. Daarnaast voert Vallei & Eem deze taak tegen relatief lage kosten uit. Wat verder opvalt, is dat het waterschap in de uitvoering een interessante stap gemaakt in het klantgericht werken.

¹⁴ Eindrapport 2008, 27 februari 2009

¹⁵ Waterschapspeil 2009

Bouw en exploitatie van zuiveringstechnisch werken

Korte beschrijving

Het betreft hier de BBP-beleidsproducten:

- Getransporteerd afvalwater.
- Gezuiverd afvalwater.
- Verwerkt slib.
- Afvalwaterbehandeling door derden.

In het WBP 2010-2015 stelt Vallei & Eem als doelen dat het waterschap beschikt over een technische infrastructuur die in staat is de normafvoer te verwerken ('infrastructuur op orde') en dat beheer en onderhoud van de afvalwaterketen gericht zijn op het inzetbaar hebben en houden van de aanwezige zuiveringscapaciteit ('operationeel beheer afvalwaterketen op orde').

Doelstellingen die het waterschap zichzelf in het WBP stelt voor de periode 2010-2015 zijn:

- Er wordt voldaan aan de afnameverplichting per aansluitpunt.
- De effluentkwaliteit, in het bijzonder het fosfaatgehalte, voldoet aan de normen voor de belasting van regionale wateren en de randmeren.
- Het waterschap heeft alle plannen verwerkt in een tactisch plan om de uitvoering en samenhang van maatregelen.
- Inzicht in de effecten van klimaatverandering.
- Een op risicomanagement gebaseerde onderhoudsstrategie is geïmplementeerd.
- Daarnaast heeft Vallei & Eem de ambitie dat partijen in de afvalwaterketen procesmatig samenwerken en om innovatie te initiëren.

Effectiviteit

Binnen de afdeling Waterzuivering wordt gestuurd op vier KPI's: elektriciteitsverbruik, stikstofverwijdering, fosfaatverwijdering, en slibverwerking. De resultaten op deze KPI's zijn voor 2009 (tot en met september) als volgt¹⁶:

- Elektriciteitsverbruik is 9% lager dan gepland (maar relatief droog jaar).
- Stikstofverwijdering ligt 1% hoger dan gepland (83%, gepland: 82%).
- Fosfaatverwijdering ligt 4% hoger dan gepland (89%, gepland: 85%).
- De slibproductie is hoger dan gepland.

In de benchmark (Waterschapspeil 2009, cijfers betreffen 2007) komen de volgende zaken ten aanzien van deze opgave naar voren:

- Op de verschillende indicatoren voor chemische waterkwaliteit (oppervlaktewater) neemt Vallei & Eem lage posities in (fosfaat, nitraat, zink). Deze ongunstige waarden in het oppervlaktewater komen hoofdzakelijk door uitspoeling vanuit de landbouwgronden. Met betrekking tot de verwijdering van chemische stoffen (fosfaat, stikstof) neemt Vallei & Eem landelijk hoge posities in.

¹⁶ Kwartaalrapportage Q3 afdeling Waterzuivering, 6 november 2009

- Op het aandeel inwonerequivalenten dat voldoet aan de lozingseisen scoort Vallei & Eem bovengemiddeld, op het nalevingspercentage scoort het waterschap nagenoeg perfect.

De einddoelen uit het vorige WBP (2004-2007) heeft het waterschap over het algemeen gehaald. Waar ze in die planperiode niet in geslaagd is, is het benutten van de mogelijkheden om met particuliere bedrijven samen te werken op het gebied van waterzuivering (tweemaal kwam samenwerking uiteindelijk niet van de grond, de ene keer door de regelgeving en de andere keer vanwege de markt).

Efficiëntie

Het betreft hier in financieel opzicht de belangrijkste opgave van het waterschap: voor 2009 is een bedrag van €31,9 miljoen begroot, hetgeen overeenkomt met 56% van de begroting. Daarvan gaat een groot gedeelte (zo'n 17 miljoen euro) op aan kapitaallasten. Er is 46,2 fte werkzaam in de afdeling (23% van totaal).

Vallei & Eem behoort tot de waterschappen met de laagste netto-kosten voor zuivering van afvalwater. Slecht vier andere waterschappen realiseren lagere kosten.

Conclusies

De opgave 'Bouw en exploitatie van zuiveringstechnische werken' is in kwantitatief opzicht een zeer belangrijke taak voor het waterschap. Het waterschap slaagt erin de doelen te realiseren. Daarnaast neemt Vallei & Eem in vergelijking met andere waterschappen een vooraanstaande positie in, en dat tegen relatief lage kosten.

Vergunningverlening en handhaving keur

Korte beschrijving

Tot deze opgave behoren de volgende BBP-beleidsproducten:

- Keur
- Vergunningen en keurontheffingen
- Handhaving keur.

Doestellingen van V&E zijn:

- Waarborgen van de goede staat van de waterkering en de waterhuishouding.
- Door middel van juridisch kader veilig stellen van de waterstaatkundige belangen.
- Bereiken en behouden goed naleefgedrag.
- Voorkomen, traceren en herstellen van overtredingen.

Het waterschap heeft in 2009 de keur aangepast aan de nieuwe Waterwet. Hoewel de watervergunning en de omgevingsvergunning niet gecombineerd kunnen worden, is de gemeente het loket waar de gebruiker voor beide vergunningen terecht kan. In de komende periode worden met de gemeenten en provincies afspraken gemaakt over samenwerking op het gebied van vergunningverlening en wellicht ook controle en handhaving.

Een ontwikkeling is dat in toenemende mate wordt ingezet op algemene regels, zodat minder vergunningen nodig zijn.

Effectiviteit

Voor 2008 heeft V&E de volgende speerpunten geformuleerd en zijn de volgende resultaten geboekt:

- Afhandeling van keuraanvragen binnen de wettelijke termijn van 8 weken. Deze doestelling is niet gerealiseerd: bij 30% bedroeg de afhandeltermijn meer dan 8 weken.
- Ondersteuning van baggerprojecten door toezicht en handhaving. Deze doelstelling (betreft inputdoel: vrijgemaakte uren) is gerealiseerd.

Uit benchmarkgegevens (Waterpeil 2009, Vergelijking rekening 2007) blijkt:

- V&E behoort tot de slechter scorende waterschappen waar het de tijdige afhandeling van keurontheffingen betreft (binnen de wettelijke termijn van 8 weken; cijfer 2007: ca. 42%; deze score is inmiddels aanzienlijk verbeterd, zie hierboven, maar nog steeds relatief laag).
- Gemiddelde doorlooptijd vergunningaanvraag bedraagt 8 weken (mediaan: 8 weken).

Efficiëntie

Vergunningverlening en handhaving keur werkt met een begroting van €1,1 miljoen (begroting 2009) en een bezetting van 7 fte. De netto-kosten van Vergunningverlening en handhaving keur zijn relatief laag ten opzichte van andere waterschappen: gestandaardiseerd naar netto kosten per hectare bedragen de kosten in V&E € 4,64, terwijl de mediaan-kosten € 6,18 bedragen.

Conclusies

Vallei & Eem levert op deze opgave resultaten tegen relatief lage kosten. De doelstelling om de doorlooptijd van keurontheffingen te beperken is een hardnekkig probleem gebleken, maar er is recent voortgang geboekt, vooral als gevolg van een grotere inzet van menskracht op deze taak.

Planvorming: waterkering Randmeren

Korte beschrijving

In 2002 is de Wet op de Waterkering aangepast, waardoor het Markermeer en de daarmee verbonden wateren (Eemmeer en Eem) zijn aangewezen als buitenwater. Uit de in 2002 en 2003 door Waterschap Vallei & Eem uitgevoerde (wettelijk verplichte) veiligheidstoets bleek dat de dijken langs het Randmeer en Eem niet overal de wettelijk vereiste veiligheid tegen overstromen bezit. In 2004 is een tweede toetsing uitgevoerd. De vereiste verbetering bleek in totaal te gaan om 24 kilometer primaire waterkering. Het doel is dat al deze onvoldoende scorende dijken zijn verbeterd in 2013 (WBP).

In 2009-2010 wordt een nieuwe (derde) toetsing uitgevoerd. De uitkomsten hiervan worden begin 2010 verwacht. De eventueel onvoldoende scorende dijken uit de toetsing van 2009 dienen vervolgens vóór 2016 verbeterd te zijn.

Effectiviteit

Voor de verbetering van de 24 kilometer dijk is een dijkverbeteringplan van start gestaan. Hiervoor wordt vanaf 2004 een MER-procedure doorlopen. Fase 1 is zonder noemenswaardige vertraging doorlopen. Vanaf maart 2008 wordt gewerkt aan de tweede fase van de MER. Gepland stond dat hierover in oktober 2009 een besluit kon worden genomen. Door een discussie op Rijksniveau over robuustheid (een mogelijke extra robuustheidtoeslag van 20 cm) heeft het project echter een jaar nagenoeg stil gelegen.

In de Hoogwaterbeschermingsovereenkomst met het Rijk is afgesproken dat de werken vóór 2015 gereed zijn. Deze afspraak komt ook terug in de WBP-doelen voor 2015: 'alle dijken van het waterschap voldoen aan de wettelijke normen'. Deze afspraak en doelstelling verwacht het waterschap te gaan halen. Echter, in het WBP heeft het waterschap ook specifieke doelen gesteld ten aanzien van de 24 kilometer primaire waterkering: deze dient vóór 2013 te zijn verbeterd. Dit doel lijkt het waterschap in de huidige planning niet te gaan halen (wel: 2015).

Efficiëntie

Voor de uitvoering van fase 2 van de MER is door Vallei & Eem een projectorganisatie ingericht. Voor 2010 wordt een personele inzet nodig geacht van ca. 2,7 fte.

Het dijkverbeteringplan staat voor 20,5 miljoen euro op de meerjarenbegroting van Vallei & Eem, waarbij uitgegaan wordt van 19,5 miljoen euro subsidie. Momenteel staat het project voor 17,4 miljoen euro subsidie op het Hoogwaterbeschermingsprogramma (NWBP).

Conclusies

Het waterschap Vallei & Eem heeft deze opgave redelijk goed op orde. De eerste fase van het planproces is zonder noemenswaardige problemen doorlopen. De tweede fase heeft een ernstige vertraging opgelopen, maar deze wordt veroorzaakt door een discussie op Rijksniveau. Hierdoor zal het waterschap naar verwachting de eigen planning niet halen. De met het Rijk afgesproken einddatum, voor 2016 waterkeringen op orde, is nog steeds haalbaar.

ONTWIKKELOPGAVEN

Implementatie Kaderrichtlijn Water

Korte beschrijving

Het belangrijkste doel van de Kaderrichtlijn Water is de algemene bescherming van de aquatische ecologie van alle wateren en de specifieke bescherming van unieke habitats, drinkwaterbronnen en zwemwater. Het doel is om in 2015 een goede ecologische en chemische toestand voor alle oppervlaktewateren te hebben, en een goede chemische en kwantitatieve toestand voor alle grondwateren.

Het realiseren van de KRW-doelen zal een grote inzet vragen van het waterschap. Gestreefd is om deze inzet zoveel als mogelijk te combineren met bestaande en lopende maatregelen. Het KRW-proces vraagt van het waterschap een stevige inzet:

- Investeren in de waterzuiveringen: uitdaging is de realisatie van vergaande nazuivering.
- Opstarten/actief participeren in gebiedsprocessen.
- Monitoren van de voortgang over kerntaken heen. Dit vraagt een interdisciplinaire aanpak waarbij aan de voorkant wordt nagedacht hoe gemeten zal worden.

Waterschappen staan nu voor het uitvoeren van een groot pakket maatregelen aan de lat. Deze uitvoering kent een integrale benadering, zowel verbondenheid met andere taken van het waterschap, als verbondenheid met opgaven van derden, zoals natuurontwikkeling. Om de uitvoeringskracht van waterschappen goed te benutten spelen waterschappen een belangrijke rol in integrale gebiedsontwikkelingen.

Aanpak en tussenresultaten

In de achterliggende jaren is op grond van de KRW onderzoek gedaan naar de toestand van het water en zijn doelen geformuleerd voor herstel en bescherming. In de komende planperiode van het WBP wordt gewerkt aan het realiseren van de doelen. De KRW-doelen en de maatregelen om deze doelen te realiseren zijn opgenomen in het waterbeheersplan 2010-2015. Waterschap Vallei & Eem streeft ernaar om de KRW-maatregelen vóór de in de KRW gestelde datum van 22 december 2015 te realiseren. Er wordt echter rekening gehouden met mogelijke vertragingen, o.a. vanwege de problematiek van grondaankopen door Rijk en provincies.

Conclusies

Adequate uitvoering van KRW-maatregelen en realisatie van de resultaatafspraken zijn van cruciaal belang voor het presteren van het waterschap. V&E heeft een volwaardige rol vervuld in de planvorming in het stroomgebied. De KRW-maatregelen en resultaatafspraken zijn inmiddels in de reguliere beleidscyclus opgenomen en zullen in de komende periode worden uitgevoerd en gemonitord.

Implementatie adviezen Deltacommissie

Korte beschrijving

Het Kabinet heeft de Tweede Deltacommissie (Commissie Veerman) gevraagd advies uit te brengen over de maatregelen die nodig zijn om Nederland te wapenen tegen de gevolgen van de klimaatverandering. In het navolgende Nationaal Waterplan is aangekondigd dat de nieuwe norm voor de overstromingskans per dijkkring in 2011 wordt vastgesteld. Uitvoering van de aanbevelingen van de Deltacommissie zullen de nodige extra inspanningen vragen van V&E op het gebied van:

- Beleidsontwikkeling en planvorming, waaronder beheerplannen ten aanzien van overstromingsrisico's.
- Doorvertalen normering van overstromingskansen per dijkkringgebied.
- Projectontwikkeling, in een aantal gevallen in het kader van integrale gebiedsontwikkelingsprocessen.
- Intensivering en professionalisering van de inspectie van waterkeringen.

- Voor Waterschap Vallei & Eem heeft de uitwerking van de aanbevelingen grote betekenis voor de rol die het waterschap speelt in de (landelijke) discussie rond peilverhoging van het IJsselmeer en het Markermeer en de gevolgen daarvan voor de waterkeringen in het beheergebied.

Aanpak en tussenresultaten

De aanbevelingen van de Deltacommissie betekenen dat het waterschap ondermeer de volgende zaken op moet pakken:

- Uitwerken concept robuuste Grebbedijk (initiatief ligt volgens het waterschap bij de provincie).
- Werken conform nieuwe normering van de overstromingskansen per dijkkringgebied.
- Opstellen beheerplannen voor het overstromingsrisico.
- Professionalisering van de inspectie van de waterkeringen.

Aangezien de uitkomst van de landelijke discussie rond het peil in het IJsselmeer en Markermeer grote gevolgen zal hebben voor het beheer van het watersysteem en de dijken, wil Vallei & Eem landelijk in meerdere en nieuwe bestuurlijke en ambtelijke netwerken (o.a. met Rijk, provincies en Unie van Waterschappen) opereren. Eén van de netwerken is het regionaal overlegplatform. Naar schatting is hier op dit moment 0,25 tot 0,5 fte vanuit het waterschap mee bezig. Bij andere waterschappen ligt dit naar inzicht van Vallei & Eem op 1 tot 1,5 fte.

Daarnaast vraagt het uitwerken van de aanbevelingen van de Deltacommissie meer communicatie met ingelanden en gemeenten.

Conclusies

De uitwerking van deze opgave bevindt zich nog in een vroeg stadium. Doorvertaling van de adviezen van de Deltacommissie in de reguliere opgaven heeft nog niet plaatsgevonden. Een goede vertaling en uitvraag vraagt naar inzicht van Vallei & Eem een grote extra inspanning op bestuurlijk en ambtelijk niveau.

Implementatie NBW-actueel

Korte beschrijving

Het NBW heeft tot doel om in 2015 het watersysteem op orde te hebben en daarna op orde te houden zodat problemen met wateroverlast, watertekort en waterkwaliteit zoveel mogelijk worden voorkomen. In specifieke zin betekent dit:

- a) Voor de regionale watersystemen geldt dat in 2015 de wateroverlast uit oppervlaktewater door de waterschappen is aangepakt met een adequaat maatregelenpakket, uitgaande van het principe vasthouden, bergen en afvoeren.
- b) Voor het bestaand stedelijk gebied geldt dat in wijken waar onacceptabele wateroverlast optreedt deze wateropgave voor 2015 door gemeenten en waterschappen is aangepakt.
- c) Voor watertekort spreken de NBW-partijen af dat bij de uitvoering van maatregelen, dat watertekort als opgave waar mogelijk tenminste niet verergert.

- Tegelijkertijd spannen de NBW-partijen zich zo veel mogelijk in het watersysteem minder kwetsbaar te maken voor watertekortsituaties.
- d) Voor waterkwaliteit is het NBW-doel om het watersysteem ecologisch en chemisch op orde te hebben en daarna op orde te houden. Gezien de omvang van de opgave zal daarvoor de ruimte die de KRW biedt om te faseren tot 2027 worden benut.
 - e) In gebieden waarvoor een inrichtingsopgave geldt in verband met wateroverlast voeren NBW-partijen voor zover mogelijk ook de inrichtingsopgave voor de KRW uiterlijk in 2015 uit.
 - f) De NBW-partijen spreken af om bij de keuze voor maatregelen t.b.v. WB21 en KRW rekening te houden met de watervereisten van N2000 (sense of urgencygebieden) en verdroging (TOP-gebieden). Deze maatregelen dienen in 2015 gerealiseerd te zijn.

Dit betekent voor de komende jaren aanzienlijke investeringen voor het waterschap. Verwacht wordt dat het toetsen van het regionale watersysteem opgenomen wordt in een zesjarige cyclus. Het behalen van de NBW doelstellingen vraagt veel samenwerking met functionele partners (zowel overheid als derden). Inmiddels is een nieuwe fase aangebroken in het samenwerkingsproces, waarbij het zwaartepunt verschuift van planvorming naar uitvoering.

Aanpak en tussenresultaten

De grootste opgaven (waterberging) zijn inmiddels gerealiseerd. De NBW-maatregelen zijn opgenomen in een uitvoeringsprogramma. In het NBW-actueel wordt wederom de noodzaak van het op orde houden van het regionale watersysteem bekrachtigd. In het Nationaal Waterplan staat o.a. als actie dat in 2012 het regionale watersysteem getoetst dient te zijn aan de 'nieuwste' KNMI klimaatscenario's. Hieruit zal blijken dat de robuustheid en veerkracht van het watersysteem verhoogd zal moeten worden gezien de klimaatontwikkeling. Dit betekent naar verwachting voor de komende jaren aanzienlijke investeringen.

Verwacht wordt dat, analoog aan het toetsen van de waterkeringen en aan de KRW-doelen, het toetsen van het regionale watersysteem opgenomen wordt in een zesjarige toetscyclus. Het behalen van de NBW doelstellingen vraagt veel samenwerking met functionele partners (zowel overheid als derden).

Conclusies

Implementatie van het NBW heeft de nodige prioriteit gekregen en zal ook in de toekomst aandacht van het waterschap blijven vragen. De maatregelen zijn inmiddels in de reguliere uitvoeringsprogramma's opgenomen (en zijn grotendeels gerealiseerd) en worden in dat kader aangestuurd en gemonitord. V&E verwacht een nieuwe toetsronde, en dat het robuust maken van het watersysteem nog grote inspanningen zal vragen.

Systeemintegratie waterketen

Korte beschrijving

In het Bestuursakkoord Waterketen (BWK2007) is afgesproken dat waterschappen en gemeenten samen zorg moeten dragen voor doelmatig en samenhangend

water(keten)beheer en de daarvoor benodigde afstemming van taken en bevoegdheden. Waterschap Vallei & Eem wil nog een stap verder gaan en streeft ernaar de inrichting en het beheer van de gehele afvalwaterketen te zien als ware het één systeem. De schaal van de rwzi, met de aanvoerende riolen en het transportstelsel (de 'zuiveringskring') is het meest geschikt om deze permanente samenwerking organisatorisch vorm te geven. Het uitgangspunt hierbij is een minimale belasting en een optimale kwaliteit van het oppervlaktewater en het milieu. Om dit te bereiken tegen de laagste kosten voor de burger is een permanente samenwerking nodig tussen gemeenten en het waterschap. Op deze wijze kan optimaal worden ingespeeld op belangrijke ontwikkelingen en innovaties die ook op lange termijn de publieke belangen dient. Waterschap Vallei & Eem wil in dit samenwerkingsproces als regionale waterautoriteit een voorttrekkende en aanjagende rol spelen.

In de brief aan Staatssecretaris Huizinga van de Unie van Waterschappen aangaande 'doelmatig en rationeel waterbeheer' (4 november 2009) betreft één van de voorstellen 'optimalisatie van de waterketen'. Hierbij wordt voorgesteld om de rioleringsstaak van de gemeenten toe te voegen aan de huidige afvalwatertransport- en zuiveringstaak van de waterschappen. Hierdoor zou één overheid verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de afvalwaterketen worden. Ook is denkbaar dat de waterschappen namens de gemeenten het rioolbeheer en -onderhoud uit gaan voeren.

V&E verwacht dat het waterschap een grotere inspanning zowel ambtelijk als bestuurlijk zal moeten leveren, waarbij initiatief, vaardigheden en account managementschap op de voorgrond komen. Tevens zal het waterschap samen of voor gemeenten grotere rioleringswerken dienen te kunnen aanbesteden en beheren.

Aanpak en tussenresultaten

Partijen in de afvalketen werken procesmatig samen. Maatregelen:

- de procesmatige samenwerking met gemeenten versterken in afvalwaterteams per zuiveringskring;
- in overleg met partijen zoeken naar nieuwe organisatievormen.

Waterschap Vallei & Eem werkt actief samen met andere partijen in de afvalwaterketen. Met alle gemeenten werkt het waterschap op één of andere wijze samen. Bijna alle gemeenten hebben samen met het waterschap een Waterplan en een Gemeentelijk Rioleringsplan (GRP) opgesteld waarin de afvalwaterketen een prominente plaats inneemt. Voorts worden optimalisatiestudies (OAS-en) uitgevoerd om de investeringen in de afvalwaterketen zo efficiënt mogelijk te laten plaatsvinden. Waterschap Vallei & Eem heeft samen met de gemeenten een bestuurlijk platform Water ingericht, waarin het samenwerken in de waterketen wordt bevorderd en bestuurlijk gestimuleerd.

Maatregelen voor de komende periode:

- de procesmatige samenwerking met gemeenten versterken in afvalwaterteams per zuiveringskring.
- in overleg met partijen zoeken naar nieuwe organisatievormen.

Conclusies

De samenwerking in de afvalwaterketen heeft reeds goed vorm gekregen. In de toekomst zal meer samenwerking en afstemming of zelfs taakovername plaats vinden.

BIJLAGE 3: LEDEN VAN HET DAGELIJKS EN ALGEMEEN BESTUUR

Leden Dagelijks Bestuur	
Dijkgraaf	Mw. J.M.P. Moons (dijkgraaf)
Heemraden	Mw. M.S. Brouwer (Water Natuurlijk)
	Mw. E.M. Blom-de Groot (CDA)
	B. van de Weerd (SGP)
	R.L. Boer (Kamer van Koophandel – geborgde zetel)
	D. Veldhuizen, waarnemend dijkgraaf (LTO Noord – geborgde zetel)

Leden Algemeen Bestuur	
Geborgde zetels	<i>Bestuurslid</i>
Kamer van Koophandel	R.L. Boer
LTO Noord	W. van Ginkel
LTO Noord	J. van de Heg
LTO Noord	D.J. Veldhuizen
Kamer van Koophandel	J. Hendriks
Kamer van Koophandel	E. Eggers
Bosschap	H. van Wezel
Partijen	<i>Bestuurslid</i>
SGP	B. van der Weerd
	B.J. van Vreeswijk
	H.J. van der Wind
AWP	W.F.J.M. Nooijen
	J.G.M. van den Breemer
VVD	T.N. Bos
	A. Boone
WN	Mw. M.S. Brouwer
	F. ter Maten
	D. Wever
	J.D. van Oort
	G.C. Boot
CU	J.E.F. Landman

	T.A. van Dijk
PvdA	A. van Malenstein
	Mw. S. van Bruggen
CDA	Mw. E. M. Blom-de Groot
	Mw. F. van Hierden-van den Broeke
	A.P. van Dronkelaar

Bijlage 4: Normenkader

Rollen en aspecten	Normen	Stellingen voor scorecards/kwaliteitsdebatten	Methodiek en bronnen
Rol 1: Beleidsmaker/bestuurder			
1. Relatie met andere overheden	Het waterschap kent de wettelijke eisen en opdrachten van andere overheden (Rijk, provincie) en heeft deze vertaald in eigen beleid, projecten en uitvoeringsactiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het waterschap heeft een volledig beeld van de wettelijke eisen en opdrachten van andere overheden en geeft aan op welke wijze het in beleid en plannen hieraan uitwerking geeft ▪ Het waterschap monitort het realiseren/het geven van uitvoering aan de wettelijke eisen en opdrachten en rapporteert over de realisatie/uitvoering aan de relevante overheden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Deskresearch naar eisen/opdrachten van andere overheden, naar plannen van het waterschap en naar rapportages
2. Relatie met samenleving	Het waterschap kent de belangen, verwachtingen, wensen en ideeën van (maatschappelijke) organisaties, bedrijven en burgers en de beleidsvorming is interactief	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het waterschap heeft zicht op verwachtingen, belangen, wensen en ideeën van (maatschappelijke) organisaties, bedrijven en burgers en geeft aan op welke wijze het in zijn beleid op de verwachtingen, belangen, wensen en ideeën inspeelt ▪ (Maatschappelijke) organisaties, bedrijven en burgers worden betrokken bij belangrijke beleidsprocessen en zijn tevreden over de mate waarin en de wijze waarop dit gebeurt ▪ Het vertrouwen van (maatschappelijke) organisaties, bedrijven en burgers in het waterschap is hoog 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Deskresearch naar inspraakbeleid en – processen en naar interactief beleid

Rollen en aspecten	Normen	Stellingen voor scorecards/kwaliteitsdebatten	Methodiek en bronnen
3. Bestuurlijke visie en doelformulering	Het waterschap heeft een geformuleerde en bij partners bekende visie op de toekomst en heeft deze vertaald in realistische en meetbare doelen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het waterschap is zich bewust van de eigen positie binnen het openbaar bestuur als functionele overheid ▪ Het waterschap heeft een richtinggevende en samenhangende visie en deze wordt op actieve wijze bij partners onder de aandacht gebracht ▪ Het waterschap heeft de visie vertaald in realistische en meetbare doelen met daaraan gekoppeld middelen en menskracht ▪ Het waterschap meet zijn eigen prestaties en maakt inzichtelijk of de doelen zijn gerealiseerd. Bij niet realisatie wordt beargumenteerd in hoeverre overmacht hierbij een rol heeft gespeeld 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Expert judgement door B&A op visie en op doelformulering ▪ Deskresearch/interviews op basis van jaarverslagen/MARAP's
4. Besluitvaardigheid en transparantie	Het waterschap is besluitvaardig en heeft een transparant en afrekenbaar besluitvormingsproces	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het waterschap is in staat om besluiten te nemen ten aanzien van belangrijke opgaven voor de toekomst ▪ Het waterschap is in staat om een integrale afweging te maken op de relevante belangen ▪ De besluitvorming binnen het waterschap verloopt zorgvuldig, democratisch en transparant ▪ Het waterschap is in voldoende mate zelfreflectief en afrekenbaar op de genomen besluiten ▪ Het samenspel tussen AB, DB en ambtelijke organisatie draagt bij aan de besluitvaardigheid 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Deskresearch op basis van AB/DB-verslagen + Expert judgement
Rol 2: Dienstverlener			

Rollen en aspecten	Normen	Stellingen voor scorecards/kwaliteitsdebatten	Methodiek en bronnen
5. Bereikbaarheid	Het waterschap is bereikbaar voor vragen, opmerkingen en (spoedeisende) meldingen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het waterschap heeft normen opgesteld omtrent de bereikbaarheid voor vragen, opmerkingen en meldingen en voldoet hierbij aan wettelijke en eigen normen ▪ Het waterschap heeft een adequate faciliteit voor het opnemen van spoedeisende meldingen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Deskresearch/interviews naar aanwezigheid normen en prestatiemeting en naar aanwezigheid faciliteit
6. Klantgerichtheid	Het waterschap treedt in contacten met bedrijven en burgers klantvriendelijk op en houdt zich aan wettelijke en zelf opgelegde normen voor de dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het waterschap voert een actief beleid om klantvriendelijk en laagdrempelig te zijn ▪ Het waterschap voldoet aan wettelijke en zelf opgelegde normen in zijn dienstverlening 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Deskresearch/interviews naar aanwezigheid beleid en wijze van handelen ▪ Waterschapspeil
7. Verbeteren van dienstverlening	Het waterschap werkt zichtbaar aan het verbeteren van zijn dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het waterschap heeft een faciliteit voor het opnemen en verwerken van klachten en voert op basis hiervan zichtbaar verbeteringen door ▪ Het waterschap voert periodiek (tenminste eenmaal per twee jaar) onderzoek uit naar de tevredenheid van burgers, bedrijven en organisaties over de dienstverlening en het voorzieningenniveau en voert op basis hiervan verbeteringen door 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Deskresearch/interviews naar aanwezigheid faciliteit en wijze van verbeteren en naar aanwezigheid onderzoek en wijze van handelen
Rol 3: Regelgever/handhaver			
8. Beschikbaarheid en toegankelijkheid van regels	Het waterschap beschikt over actuele en transparante regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De regelgeving van het waterschap wordt gepubliceerd en deze is actueel; wijzigingen in regelgeving worden door het waterschap tijdig gecommuniceerd 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Deskresearch/interviews naar wijze van publicatie,

Rollen en aspecten	Normen	Stellingen voor scorecards/kwaliteitsdebatten	Methodiek en bronnen
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het waterschap werkt aan laagdrempelige ontsluiting van regelgeving via internet ▪ Het waterschap is in staat om nieuwe landelijke en provinciale wet- en regelgeving door te voeren in zijn regelgeving en plannen 	<p>naar aanwezigheid beleid voor laagdrempelige ontsluiting en naar aanwezigheid beleid t.a.v. nieuwe wet- en regelgeving en wijze van handelen</p>
9. Wijze van vergunningverlening	Het waterschap verleent tijdig en efficiënt vergunningen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het waterschap voldoet minimaal aan de wettelijke termijn voor vergunningverlening ▪ Het waterschap heeft de vergunningverlening op een planmatige en efficiënte (programmatische) wijze ingericht en stemt werkzaamheden af of werkt waar mogelijk samen met andere vergunningverleners 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Deskresearch/interviews naar aanwezigheid plannen ▪ Expert judgement op uitvoeringswijze + interviews
10. Wijze van handhaving	Het waterschap handhaaft op een integere, efficiënte en effectieve wijze	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het waterschap handhaaft integer, eenduidig en transparant ▪ Het waterschap heeft de handhaving op een planmatige en efficiënte (programmatische) wijze ingericht en stemt werkzaamheden af of werkt waar mogelijk samen met andere toezichthouders en handhavers (inspectiediensten) ▪ Het waterschap heeft doelen ten aanzien van naleefgedrag gesteld en deze worden gehaald 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Expert judgement op uitvoeringswijze + interviews ▪ Deskresearch op aanwezigheid doelen en mate van doelbereik

Rollen en aspecten	Normen	Stellingen voor scorecards/kwaliteitsdebatten	Methodiek en bronnen
Rol 4: Uitvoerder/beheerder			
11. Realiseren van projecten	Het waterschap realiseert (eigen) projecten, opdrachten en wettelijke eisen zoals gepland en monitort de voortgang	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het waterschap realiseert (eigen) projecten, opdrachten en wettelijke eisen binnen de beschikbare tijd en budget en van voldoende kwaliteit ▪ Het waterschap monitort de realisatie van (eigen) projecten, opdrachten en wettelijke eisen en voert op basis hiervan zo nodig aanpassingen door 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Deskresearch/interviews naar mate van realisatie projecten en naar aanwezigheid monitoring
12. Beheer en onderhoud	Het waterschap heeft actuele en vigerende beheer- en onderhoudsplannen en communiceert over werkzaamheden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De beheerplannen van het waterschap zijn afgestemd op de provinciale waterplannen, actueel en vigerend en er wordt mee gewerkt ▪ De onderhoudsplannen zijn actueel en vigerend en er wordt mee gewerkt ▪ Het waterschap verstrekt op adequate wijze informatie aan burgers, (maatschappelijke) organisaties en bedrijven over de uitvoering van werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Expert judgement op beheerplannen + interviews ▪ Deskresearch/interviews naar de onderhoudsplannen ▪ Expert judgement op wijze van informatieverstrekking
Rol 5: Medeoverheid/partner			
13. Samenwerking met partners	Het waterschap werkt samen met partners en heeft hierop een strategie geformuleerd	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het waterschap heeft een gedocumenteerde samenwerkingsstrategie en maakt aantoonbare keuzen op het gebied van samenwerking met partners ▪ Het waterschap pakt opgaven die boven de eigen organisatie uitstijgen samen met partners op 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Deskresearch/interviews naar aanwezigheid strategie

Rollen en aspecten	Normen	Stellingen voor scorecards/kwaliteitsdebatten	Methodiek en bronnen
15. Rol en positie in samenwerking	Het waterschap heeft een actieve en volwaardige inbreng in de samenwerking met partners en weet partners in beweging te brengen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het waterschap wordt door partners vertrouwd en gewaardeerd als partner in gebiedsprocessen ▪ Het waterschap heeft het vermogen om zijn belangen te behartigen en daarin resultaten te behalen, het claimt met succes zijn positie als regionale waterautoriteit ▪ Het waterschap deelt nationaal en internationaal zijn kennis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Deskresearch/interviews naar aanwezigheid beleid
16. Samenwerking met andere waterschappen	Het waterschap werkt samen met waterschappen op basis van een gedocumenteerde analyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het waterschap heeft een gedocumenteerde analyse van (waterschaps)grensoverschrijdende opgaven, op basis waarvan wordt gekozen om samen te werken met andere waterschappen, de (gezamenlijke en individuele) uitvoering op grensoverschrijdende opgaven is effectief ▪ Het waterschap heeft op basis van een (bijv. bedrijfseconomische) analyse voor een specifieke samenwerking met andere waterschappen gekozen en heeft dit gedocumenteerd 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Deskresearch/interviews naar aanwezigheid analyses
Rol 6: Organisatie/werkgever			
17. Kwaliteit en kwantiteit van de organisatie	Het waterschap heeft voldoende bestuurlijke en ambtelijke kwaliteit en kwantiteit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het dagelijks bestuur van het waterschap is succesvol, zichtbaar en collegiaal in opereren ▪ De ambtelijke organisatie van het waterschap is professioneel en levert voldoende kwaliteit ▪ De ambtelijke organisatie heeft voldoende capaciteit (menskracht) en middelen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten

Rollen en aspecten	Normen	Stellingen voor scorecards/kwaliteitsdebatten	Methodiek en bronnen
18. Lerende organisatie	Het waterschap voert continue verbeteringen door en evalueert dit regelmatig	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het waterschap evalueert eenmaal per twee jaar integraal zijn eigen bestuur, ambtelijke organisatie en beleidsmatig functioneren en voert op basis hiervan zichtbaar verbeteringen door ▪ Het waterschap is continue bezig om zijn functioneren te verbeteren ▪ Organisatievernieuwing komt binnen het waterschap gemakkelijk van de grond 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Deskresearch/interviews naar aanwezigheid evaluatie en naar aanwezigheid beleid
19. Personeelsbeleid	Het waterschap heeft een actueel personeels- en HRM beleid dat is geborgd in de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het waterschap beschikt over een gedocumenteerd personeels- en HRM-beleid en werkt op basis hiervan ▪ Het waterschap is een aantrekkelijke werkgever ▪ Het waterschap heeft het opbouwen en behouden van kennis in de organisatie geborgd 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Deskresearch/interviews naar aanwezigheid beleid ▪ Deskresearch naar personeelsverloop
20. Financiën en bedrijfsvoering	Waterschap heeft zijn begroting op orde en voert een efficiënte bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De accountant heeft de jaarrekening van het waterschap goedgekeurd en er zijn geen financiële knelpunten ▪ Het waterschap hanteert in vergelijking met andere waterschappen relatief lage tarieven ▪ De lastendruk voor burgers en bedrijven is in vergelijking met andere waterschappen relatief laag 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteitsdebatten ▪ Deskresearch/interviews naar jaarrekening en accountantsverklaring ▪ Waterschapspeil

BIJLAGE 5: SCOREKAARTEN

Wij stellen het bijzonder op prijs als u de gelegenheid neemt om de bijgesloten scorekaart in te vullen en vóór 13 november te retourneren aan B&A (voor adres, zie p.4). De scorekaarten worden door de discussieleider gebruikt om snel tot de kern te kunnen komen. De verwerking van uw antwoorden geschiedt anoniem.

Naam & organisatie:

1. Het waterschap als beleidsmaker/bestuurder	Zeer mee oneens	Mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Zeer mee eens	Weet niet/geen mening
Het waterschap heeft in voldoende mate een beeld van de wettelijke eisen en opdrachten van andere overheden						
Het waterschap geeft in voldoende mate aan op welke wijze het in beleid en plannen uitwerking geeft aan de wettelijke eisen en opdrachten van andere overheden						
Het waterschap monitort in voldoende mate het realiseren/het geven van uitvoering aan de wettelijke eisen en opdrachten						
Het waterschap rapporteert in voldoende mate over de realisatie/uitvoering aan de relevante overheden						
Het waterschap heeft voldoende zicht op verwachtingen, belangen, wensen en ideeën van (maatschappelijke) organisaties, bedrijven en burgers						
Het waterschap geeft in voldoende mate aan op welke wijze het in zijn beleid op de verwachtingen, belangen, wensen en ideeën inspeelt						
(Maatschappelijke) organisaties, bedrijven en burgers worden in						

voldoende mate betrokken bij belangrijke beleidsprocessen						
(Maatschappelijke) organisaties, bedrijven en burgers worden op de juiste wijze betrokken bij belangrijke beleidsprocessen						
Het vertrouwen van (maatschappelijke) organisaties, bedrijven en burgers in het waterschap is hoog						
Het waterschap is zich in voldoende mate bewust van de eigen positie binnen het openbaar bestuur als functionele overheid						
Het waterschap heeft een richtinggevende en samenhangende visie						
De visie wordt op actieve wijze door het waterschap bij partners onder de aandacht gebracht						
Het waterschap heeft de visie vertaald in realistische en meetbare doelen met daaraan gekoppeld middelen en menskracht						
Het waterschap meet in voldoende mate zijn eigen prestaties						
Het waterschap maakt voldoende inzichtelijk of de doelen zijn gerealiseerd.						
Bij niet realisatie wordt door het waterschap in voldoende mate beargumenteerd in hoeverre externe factoren hierbij een rol hebben gespeeld						
Het waterschap is in voldoende mate in staat om besluiten te nemen ten aanzien van belangrijke opgaven voor de toekomst						
Het waterschap is in voldoende mate in staat om een integrale afweging te maken op de relevante belangen						
De besluitvorming binnen het waterschap verloopt zorgvuldig						
De besluitvorming binnen het waterschap verloopt democratisch						

De besluitvorming binnen het waterschap verloopt transparant						
Het waterschap is in voldoende mate zelfreflectief						
Het waterschap is in voldoende mate afrekenbaar op de genomen besluiten						
Het samenspel tussen AB, DB en ambtelijke organisatie draagt bij aan de besluitvaardigheid						

2. Het waterschap als dienstverlener	Zeer mee oneens	Mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Zeer mee eens	Weet niet/ geen mening
Het waterschap heeft in voldoende mate normen opgesteld omtrent de bereikbaarheid voor vragen, opmerkingen en meldingen						
De bereikbaarheid van het waterschap voor vragen, opmerkingen en meldingen is voldoende						
Het waterschap heeft een adequate faciliteit voor het opnemen van spoedeisende meldingen						
Het waterschap voert een voldoende actief beleid om klantvriendelijk en laagdrempelig te zijn						
Het waterschap heeft een voldoende faciliteit voor het opnemen en verwerken van klachten						
Het waterschap voert voldoende periodiek onderzoek uit naar de tevredenheid van burgers, bedrijven en organisaties over de dienstverlening en het voorzieningenniveau						
Het waterschap voert zichtbaar verbeteringen door in de dienstverlening (op basis van de klachtenfaciliteit en periodiek onderzoek)						

3. Het waterschap als regelgever/handhaver	Zeer mee oneens	Mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Zeer mee eens	Weet niet/ geen mening
Wijzigingen in regelgeving worden door het waterschap tijdig gecommuniceerd						
De wijze waarop het waterschap zijn regelgeving publiceert, is voldoende						
Het waterschap werkt in voldoende mate aan laagdrempelige ontsluiting van regelgeving via internet						
Het waterschap is in voldoende mate in staat om nieuwe landelijke en provinciale wet- en regelgeving door te voeren in zijn regelgeving en plannen						
De tijdigheid van vergunningverlening is voldoende						
Het waterschap heeft de vergunningverlening op een planmatige en efficiënte (programmatische) wijze ingericht						
Het waterschap stemt werkzaamheden in voldoende mate af of werkt waar mogelijk samen met andere vergunningverleners						
Het waterschap handhaaft integer						
Het waterschap handhaaft eenduidig						
Het waterschap handhaaft transparant						
Het waterschap heeft de handhaving op een planmatige en efficiënte (programmatische) wijze ingericht						
Het waterschap stemt werkzaamheden in voldoende af of werkt waar mogelijk samen met andere toezichthouders en handhavers (inspectiediensten)						
Het waterschap werkt in voldoende mate aan verhoging van het						

naleefgedrag						
--------------	--	--	--	--	--	--

4. Het waterschap als uitvoerder/beheerder	Zeer mee oneens	Mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Zeer mee eens	Weet niet/ geen mening
Het waterschap realiseert (eigen) projecten, opdrachten en wettelijke eisen binnen de beschikbare tijd						
Het waterschap realiseert (eigen) projecten, opdrachten en wettelijke eisen binnen het beschikbare budget						
Het waterschap realiseert (eigen) projecten, opdrachten en wettelijke eisen van voldoende kwaliteit						
Het waterschap monitort in voldoende mate de realisatie van (eigen) projecten, opdrachten en wettelijke eisen						
Het waterschap voert op basis van de monitoring zo nodig aanpassingen door						
De beheerplannen van het waterschap zijn in voldoende mate afgestemd op de provinciale waterplannen, actueel en vigerend en er wordt mee gewerkt						
De beheerplannen van het waterschap zijn actueel en vigerend						
Er wordt door het waterschap in voldoende mate volgens de beheerplannen gewerkt						
De onderhoudsplannen van het waterschap zijn actueel en vigerend						
Er wordt door het waterschap in voldoende mate volgens de onderhoudsplannen gewerkt						
Het waterschap verstrekt op adequate wijze informatie aan burgers, (maatschappelijke) organisaties en bedrijven over de uitvoering van werkzaamheden						

5. Het waterschap als medeoverheid/partner	Zeer mee oneens	Mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Zeer mee eens	Weet niet/ geen mening
Het waterschap maakt aantoonbare keuzen op het gebied van samenwerking met partners						
Het waterschap pakt in voldoende mate opgaven die boven de eigen organisatie uitstijgen samen met partners op						
Het waterschap wordt door partners in voldoende mate vertrouwd en gewaardeerd als partner in gebiedsprocessen						
Het waterschap heeft het vermogen om in voldoende mate zijn belangen te behartigen en daarin resultaten te behalen, het claimt met succes zijn positie als regionale waterautoriteit						
Het waterschap deelt in voldoende mate nationaal en internationaal zijn kennis						
Het waterschap werkt op (waterschaps) grensoverschrijdende opgaven in voldoende mate samen met andere waterschappen						
De (gezamenlijke en individuele) uitvoering op grensoverschrijdende opgaven is effectief						
Het waterschap werkt in voldoende mate vanuit van bedrijfseconomische voordelen specifiek samen met andere waterschappen						

6. Het waterschap als organisatie/werkgever	Zeer mee oneens	Mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Zeer mee eens	Weet niet/ geen mening
Het dagelijks bestuur van het waterschap is succesvol in opereren						

Het dagelijks bestuur van het waterschap is zichtbaar in opereren						
Het dagelijks bestuur van het waterschap is collegiaal in opereren						
De ambtelijke organisatie van het waterschap is professioneel						
De ambtelijke organisatie van het waterschap levert voldoende kwaliteit						
De ambtelijke organisatie heeft voldoende capaciteit (menskracht)						
De ambtelijke organisatie heeft voldoende middelen						
Het waterschap evalueert in voldoende mate integraal zijn eigen bestuur, ambtelijke organisatie en beleidsmatig functioneren						
Het waterschap voert op basis van integrale evaluatie zichtbaar verbeteringen door						
Het waterschap is continue bezig om zijn functioneren te verbeteren						
Organisatievernieuwing komt binnen het waterschap gemakkelijk van de grond						
Het waterschap beschikt over een voldoende personeels- en HRM-beleid en werkt op basis hiervan						
Het waterschap is een aantrekkelijke werkgever						
Het waterschap heeft in voldoende mate het opbouwen en behouden van kennis in de organisatie geborgd						
Het is goed dat het waterschap in vergelijking met andere waterschappen relatief lage tarieven hanteert						

Gelieve de scorekaart verzenden aan:

B&A Consulting

T.a.v. mevrouw M. Heuvelink

Leeuwenbrug 115a, 7411 TH DEVENTER

BIJLAGE 6: BESCHRIJVING BBP-BELEIDSVELDEN¹⁷

Inrichting en onderhoud watersystemen

Beheerinstrumenten watersystemen

Het voorbereiden, op- en vaststellen alsmede onderhouden van instrumenten die het beheer van watersystemen ondersteunen. Hiertoe behoren peilbesluiten, waterakkoorden, legger en beheerregister.

Aanleg, verbetering en onderhoud watersystemen

Aanleg, verwerving en onderhoud van waterlopen en kunstwerken voor de passieve waterbeheersing inclusief alle kwaliteitsmaatregelen in oppervlaktewater en voorzieningen verwante belangen die daarin worden getroffen.

Baggeren van waterlopen en saneren van waterbodems

Verwijderen van bagger- en saneringsspecie uit watersystemen en indien noodzakelijk dit milieuhygiënisch passend verwerken.

Beheer hoeveelheid water

Het door middel van regulerende kunstwerken invloed uitoefenen op de hoeveelheid water, het oppervlaktewaterpeil en de waterkwaliteit in het watersysteem.

Calamiteitenbestrijding watersystemen

Bestrijding van afwijkingen van de gewenste hoeveelheid water dan wel de kwaliteit of ecologische toestand daarvan voor zover dat niet onder de normale bedrijfsvoering valt.

Monitoring watersystemen

Het verzamelen, bewerken, verwerken, toetsen, analyseren en rapporteren van meetgegevens voor zowel het waterkwantiteit- als het waterkwaliteitsbeheer (met uitzondering van gegevens over de waterbodems).

¹⁷ Bron: Unie van Waterschappen

Bouw en exploitatie zuiveringstechnische werken**Getransporteerd afvalwater**

Het door het bouwen, verwerven, beheren, onderhouden en bedienen van transportgemalen en -leidingen mogelijk maken dat afvalwater wordt getransporteerd.

Gezuiverd afvalwater

Het door het realiseren, overnemen, beheren, onderhouden en exploiteren van rioolwaterzuiveringsinstallaties en IBA-inrichtingen zorgen dat het aangeboden afvalwater wordt gezuiverd.

Verwerkt slib

Het door het realiseren, beheren, onderhouden en exploiteren van slibverwerkingsinstallaties zorgen dat het zuiveringsslib en de andere restproducten van een rwzi of iba die voor een eindbestemming worden aangeboden tot een eindproduct worden verwerkt.

Afvalwaterbehandeling door derden

Het laten verwerken van afvalwater uit het eigen beheersgebied door andere beheerders van rioolwaterzuiveringsinstallaties.

Vergunningverlening en handhaving keur**Keur**

Maken en onderhouden van de verordening van het waterschap waarin de ge- en verbodsbepalingen zijn opgenomen ten aanzien van beheer, onderhoud en gebruik van de waterstaatkundige infrastructuur.

Vergunningen en keuronthefingen

Regulering op basis van de Keur en andere waterstaatkundige wet- en regelgeving

Handhaving keur

Toezicht en toepassen van (juridische) middelen gericht op het naleven van de keur en andere waterstaatkundige wet- en regelgeving.

Planvorming**Eigen plannen**

Formuleren en vastleggen van het strategisch beleid van het waterschap. Van toepassing beheerproduct: thema- en gebiedsgerichte plannen.

BIJLAGE 7: GESPREKSPARTNERS

Interviews

Opgave	Naam
1. Inrichting en onderhoud watersystemen	Pieter Waaijer
2. Bouw en exploitatie van zuiveringstechnisch werken	Bart Knepper
3. Vergunningverlening en handhaving keur	Egbert van 't Oever
4. Planvorming: Waterkering Randmeren	Krijn van den Herik
5. Implementatie Kaderrichtlijn Water	Henk Nobbe
6. Implementatie adviezen Deltacommissie	Krijn van den Herik
7. Implementatie NBW-actueel	Marijke Jaarsma
8. Systeemintegratie waterketen	Marijke Jaarsma
A. Dienstverlening	Ron Martens
B. Personeels- en HRM-beleid	Bert van den Brink
C. Lerende organisatie	Roderick Moolenaars en Bert van den Brink
D. Samenwerkingsstrategieën	Roderick Moolenaars en Bert van den Brink
E. Financiën	Wim van den Ridder

Deelnemers Kwaliteitsdebat Algemeen Bestuur

Naam	Functie
Dhr. Van Vreeswijk	AB-lid
Dhr. Nooijen	AB-lid
Dhr. Van de Heg	AB-lid
Dhr. Van Wezel	AB-lid
Dhr. Boone	AB-lid
Dhr. Van Oort	AB-lid
Dhr. Landman	AB-lid
Mw. Van Bruggen	AB-lid
Mw. Van Hierden-Van den Broeke	AB-lid
Dhr. Boer	Heemraad
Mw. Blom-De Groot	Heemraad
Dhr. Dalhuizen	Secretaris-directeur Toehoorder/informant
Dhr. Moolenaars	Staf Toehoorder/informant

Deelnemers Kwaliteitsdebat Dagelijks Bestuur

Naam	Functie
Mw. Moons	Dijkgraaf
Mw. Brouwer	Heemraad
Dhr. Van de Weerd	Heemraad
Dhr. Boer	Heemraad
Dhr. Veldhuizen	Heemraad
Mw. De Kruijk	Adjunct-directeur Toehoorder/informant
Dhr. Moolenaars	Staf Toehoorder/informant

Deelnemers Kwaliteitsdebat MT/MO/OR

Naam
Dhr. Dalhuizen (secretaris-directeur)
Mw. De Kruijk (adjunct-directeur)
Dhr. Van den Herik
Dhr. Knepper
Dhr. Van den Oever
Dhr. Van den Ridder
Dhr. Martens
Dhr. Verhage
Dhr. Waaijer
Dhr. Athmer
Dhr. Van den Brink
Dhr. Moolenaars
Dhr. Van Doorn (OR)
Mw. De Ridder (OR)

Deelnemers Kwaliteitsdebat Externe partners

Naam	Organisatie
Dhr. Van Daalen	wethouder gemeente Amersfoort
Dhr. Van 't Hoog	wethouder gemeente Ede
Dhr. Veldhuizen	LTO
Dhr. Hogenboom	Natuur- en Milieufederatie Utrecht
Dhr. Van Andel	Rijkswaterstaat
Dhr. Poortman	Kamer van Koophandel GEF
Dhr. Valkonet	Provincie Utrecht
Dhr. Van Zanten	SVG

Mw. Moons	Waterschap Vallei & Eem (gastvrouw, bij start aanwezig)
Dhr. Dalhuisen	Waterschap Vallei & Eem (toehoorder)
Dhr. Moolenaars	Waterschap Vallei & Eem (toehoorder)
Dhr. Smit	Provincie Utrecht (toehoorder)
Dhr. Versteeg	Provincie Utrecht (toehoorder)
Mw. Van Reeuwijk	Provincie Gelderland (toehoorder)

Deelnemers Expertmeeting

De heer G. Geldof	Geldof c.s.
De heer A. van Hall	Waterschap Hunze en AA's
De heer ir. A.P. Heidema	Burgemeester gemeente Deventer
De heer W. Ludwig	Adjunct-directeur VNO-NCW Midden
Mevrouw J.M.P. Moons	Dijkgraaf Waterschap Vallei & Eem Toehoorder/informant
De heer S. Schaap	Voorzitter dagelijks bestuur UvW
De heer ir. G. Verwolf	Dijkgraaf Waterschap Veluwe Toehoorder/informant
Mevrouw A. van Vliet	Burgemeester gemeente Amersfoort

Toehoorders

De heer G. Smit	Provincie Utrecht
De heer A. van Vroenhoven	Provincie Gelderland

Begeleiding

De heer E. Roos	B&A
De heer M. Waaijenberg	B&A