Bijlage 1 bij agendapunt Commissie Fusiemonitor 2018
Algemeen bestuursvergadering Waterschap Drents Overijsselse Delta d.d. 29 januari 2019

Een blik van buiten: “inspiratie voor het waterschap 2025”

Fusiemonitor WDODelta

Opdrachtgever: Waterschap Drents Overijsselse Delta

Samenstellers: Externe commisie Fusiemonitor WDODelta

Datum: 2 november 2018

Lysias Advies
Soesterweg 310d
3812 BH Amersfoort

T: 033 464 70 70
E: info@lysiasadvies.nl
www.lysiasadvies.nl

IBAN: NL18 ABNA 0574 2170 53
KvK: 30166304
BTW: NL809282471B01

Inhoud

1. Voorwoord 4

2. Opdracht en aanpak 5
   2.1. Achtergrond en opdracht 5
   2.2. Analysekader 6
   2.3. Aanpak en uitvoering 8

3. Bevindingen 11
   3.1. Inleiding 11
   3.2. Algemene beeld van WDODelta 11
   3.3. Herkenbare positie in de omgeving 12
   3.4. Krachtig bestuur 15
   3.5. Goed geëquipeerde organisatie voor de uitvoering 17
   3.6. Overige bevindingen 19

4. Duiding 20
   4.1. Algemeen beeld van WDODelta 20
   4.2. Herkenbare positie in de omgeving 21
   4.3. Krachtig bestuur 21
   4.4. Goed geëquipeerde organisatie voor de uitvoering 22

5. Aanbevelingen 23

6. Bijlagen 25
6.1. Bijlage 1: Analysekader 25
6.2. Bijlage 2: Overzicht gesprekspartners 1e gespreksronde 26
6.3. Bijlage 3: Toelichting projecten en gesprekspartners 2e gespreksronde 27

1. Voorwoord

Met dit rapport brengt de Commissie Fusiemonitor Waterschap Drents Overijsselse Delta (WDODelta) verslag uit van het onderzoek dat zij in de periode mei tot november 2018 uitvoerde.

Bij het tot stand komen van het nieuwe waterschap Drents Overijsselse Delta zijn fusiedoelen vastgesteld. Het Algemeen Bestuur heeft onze commissie gevraagd om te kijken in hoeverre die doelen zijn gehaald en waar nog aan gewerkt moet worden. In de tussentijd staat de wereld ook niet stil en is het waardevol om te kijken of onze maatschappij en samenwerkingspartners andere zaken verwachten van het waterschap. We hebben als commissie met die bril de fusiedoelen gemonitord. Met het accent vooral gericht op de ‘blik van buiten naar binnen’, met als doel het waterschap te inspireren en handvatten mee te geven om verder te ontwikkelen naar het “Waterschap 2025”: terugkijken om te leren voor de toekomst.

We hebben als commissie veel gesprekken gevoerd zowel met samenwerkingspartners van het waterschap als met inwoners rondom specifieke projecten. Op deze wijze hebben we daadwerkelijk op kunnen halen hoe het waterschap in de praktijk beleefd wordt. Dus met de voeten in de klei. De gesprekken hebben ons veel inzicht opgeleverd. De commissie heeft de gesprekken als zeer plezierig ervaren en bedankt op deze plaats de gesprekspartners voor de openhartige en constructieve gesprekken.

De commissie hoopt dat deze evaluatie voor bestuur en organisatie van het waterschap inzicht en inspiratie oplevert, zodat het ten goede kan komen aan de inwoners en het mooie gebied waarvoor het waterschap werkt.

Namens de Commissie Fusiemonitor WDODelta,

Roger de Groot, voorzitter

2. Opdracht en aanpak

2.1. Achtergrond en opdracht

Achtergrond
In 2016 is het waterschap Drents Overijsselse Delta (WDODelta) van start gegaan als fusiewaterschap vanuit de waterschappen Groot Salland en Reest & Wieden. In 2017 zijn de eerste resultaten van de fusie in beeld gebracht voor het algemeen bestuur via een monitor (fusie)doelen WDODelta. In 2018 wil het algemeen bestuur de monitoring van de (fusie)resultaten voortzetten en afronden, waarbij het accent vooral ligt op de ‘blik van buiten naar binnen’.

Een goed uitgevoerde monitor is geen verplicht nummer, maar maatwerk en een bron van inspiratie voor vernieuwing. De uitkomsten van de fusiemonitor geven het Waterschap handvatten om verder te ontwikkelen: terugkijken om te leren voor de toekomst.

Externe commissie
Voor het uitvoeren van de monitor, heeft het algemeen bestuur van WDODelta besloten om een externe commissie in te stellen. Deze commissie bestaat uit zes leden die afkomstig zijn van buiten het algemeen bestuur of de organisatie van het waterschap. De commissieleden zijn gevraagd op persoonlijke titel, waarbij geprobeerd is te zorgen voor een zekere spreiding van belanghebbenden:

- Roger de Groot, voorzitter commissie, bestuurlijke partner
- Betty Poutsma-Jansen, inwoner
- Brenda Vrieling, inwoner
- Rob Oostermeijer, bedrijfsleven
- Koos Flinkert, agrarische sector
- Johan Osinga, bestuurlijke partner

De commissie heeft gewerkt op basis van de vraag van het dagelijks bestuur, maar heeft een onafhankelijke positie. Op 19 juni heeft de commissie haar plan van aanpak tijdens een themabijeenkomst gepresenteerd aan het algemeen bestuur van WDODelta. De commissie heeft begin november een rapportage opgeleverd en is daarover vervolgens in gesprek gegaan met het dagelijks en algemeen bestuur van het waterschap.

Opdracht voor de commissie
De commissie heeft als opdracht om van buiten naar binnen, vanuit haar externe bril, de fusiedoelen te monitoren, te weten:

- *Herkenbare positie in de omgeving:* het waterschap streeft naar duidelijke interactie met de omgeving en vertegenwoordiging in het gebied.
- *Krachtig bestuur:* het waterschap streeft naar een sterke bestuurlijke positie regionaal en landelijk: proactief, participatief, zichtbare ambassadeursrol in het werkgebied, weten wat er speelt en in staat belangen van anderen te verbinden met belangen van het waterschap.
- *Goed geëquipeerde organisatie voor de uitvoering:* het waterschap streeft naar het vergroten van de uitvoeringskracht, beter uitvoering geven aan inhoudelijke wateropgaven, kennisdelen, vermindering personele kwetsbaarheid.
- *Goed werkgeverschap:* het waterschap streeft naar meer mogelijkheden tot ontwikkeling, specialisatie en doorgroei van medewerkers en naar een goed imago als werkgever.
- *Voldoende financiële draagkracht:* het waterschap streeft naar kostenbesparing bij fusie (huisvesting, personeel, bestuur, goederen & diensten), gematigde tariefontwikkeling en sterkere vermogenspositie.

De commissie werd ondersteund door Herman Grootelaar en Melvin Smit van Lysias Advies B.V. Zij ondersteunden de commissie bij het opstellen van haar plan van aanpak, het organiseren en begeleiden van de uitvoering van het plan, de verslaglegging van de gesprekken en het opstellen van eindrapportage.

Paul van der Loo van WDODelta heeft de rol van secretaris van de commissie vervuld. De secretariaten van WDODelta en Lysias Advies B.V. hebben gezamenlijk gezorgd dat alle afspraken gepland zijn.

2.2. Analysekader

Interne monitor fusiedoelen 2017
Om te bepalen of WDODelta op koers ligt om zich te ontwikkelen in de richting van het waterschap 2025 is besloten om voortgang in het bereiken van de fusiedoelen te monitoren. In 2016/2017 is een eerste interne monitor van de voortgang in fusiedoelen uitgevoerd. Uit deze interne monitor is geconcludeerd dat in 2016 een stevig fundament gelegd is en WDODelta op weg is in de ontwikkeling naar het “waterschap 2025”, maar dat ook extra maatregelen noodzakelijk zijn op verschillende thema’s. Op basis van de monitor heeft het DB in mei 2017 de volgende aandachtspunten per fusiedoel meegeven:

1. **Herkenbare positie in de omgeving:** ‘in verbinding met onze omgeving’ heeft extra aandacht en inspanning nodig om de ambitie van het waterschap 2025 te realiseren. Een belangrijke maatregel hierin is om op strategisch niveau capaciteit vrij te maken voor ‘in verbinding met de omgeving’ in combinatie met DuurzaamDoen.

2. **Krachtig bestuur:** om te komen tot concrete resultaten van het coalitieakkoord moet meer bestuurlijke focus aangebracht worden en minder gereageerd worden op details. Deze lijn kan verder doorgezet worden door de delegatie- en mandaatregeling op deze focus aan te passen. Het DB zet in op daadkracht ten aanzien van beleidsharmonisatie, uitvoeren van DuurzaamDoen en oplossen van een aantal ‘slepende dossiers’. Daarnaast maakt het DB in 2017 een analyse van bestaande strategische posities van het waterschap en welke posities uitgebreid of versterkt moeten worden.

3. **Goed geëquipeerde organisatie voor de uitvoering:** er is een start gemaakt, maar er moet nog veel gebeuren om het gewenste niveau van het waterschap 2025 te bereiken. Er zal voortvarend moeten worden gewerkt aan integratie tussen afdelingen, verbeteren van programmasturing en de digitale transitie van de buitendienst. Ook wordt een onderzoek uitgevoerd naar uitbesteden – zelf doen van onderhoud. Daarnaast moet het programma WDODelta werkt! waarin gewerkt wordt aan assetmanagement, de komende jaren concrete resultaten laten zien in verbetering van de prestaties, verlaging van de kosten of vermindering van risico’s.

4. **Goed werkgeverschap:** het resultaat van het plaatsingsproces van 2016 is goed, maar met het oog op het waterschap 2025 is het DB nog niet tevreden. Er moet actief ingezet worden op een daling naar het ziekteverzuim in lijn met de oorspronkelijke cijfers van 2015 van beide afzonderlijke waterschappen en het verder vergroten van de betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers. Een van de maatregelen is het programma duurzame inzetbaarheid, waarin activiteiten worden georganiseerd gericht op het vergroten van de vitaliteit, gezondheid, ontwikkeling, mobiliteit, betrokkenheid en motivatie van medewerkers. Ook het meerjarige centrale opleidingsprogramma van WDODelta werkt! draagt hieraan bij.

5. **Voldoende financiële draagkracht:** het DB is tevreden met de financiële resultaten. De beoogde doelstelling wordt bereikt en jaren eerder dan voorzien.

Op basis van de fusiedoelen en de aandachtspunten die het DB heeft meegegeven is door de commissie het analysekader opgesteld. Het analysekader is opgenomen in bijlage 1.

Gebruik van het analysekader
De commissie heeft het analysekader niet als een checklist gebruikt. De fusiemonitor raakt de kern van het waterschap. Het ging niet om het afvinken van een vragenlijst, maar om het verdiepende gesprek met de belanghebbenden. De commissie heeft hierbij oog gehad voor wat er impliciet gezegd werd en de eventuele gevoeligheden die hierin zitten. Het was belangrijk dat de gesprekspartners vooral vrij konden spreken en in konden brengen wat zij wilden inbrengen. Het was aan de commissieleden en de ondersteuners (Lysias) om te zorgen dat alle relevante vragen aan de orde kwamen.

De externe partners zijn onder andere bevraagd op de verschillen die zij ervaren in de situatie voor de fusie en na de fusie, maar vooral op de vraag of zij van mening zijn dat het waterschap een goede ontwikkeling door maakt, op weg naar het waterschap 2025. Het was hierbij van belang om aandacht te schenken aan (regionale) spreiding door zowel gesprekspartners en projecten te kiezen uit voormalig Waterschap Groot Salland als uit voormalig Waterschap Reest & Wieden. In beide gebieden verschilden de percepties over de fusie, ook in relatie tot de verwachtingen die men vooraf had. Ook verschilden per gesprek de accenten die gelegd werden, afhankelijk van de gesprekspartners en hoe deze zich verhouden tot WDODelta. Het geheel van de verschillende perspectieven en accenten heeft de commissie een mooi overzicht en inzicht opgeleverd in waar WDODelta nu staat.

Afbakening en scope van de fusiemonitor
De door de commissie uitgevoerde fusiemonitor richt zich op de externe belanghebbenden en is geen herhaling van de fusiemonitor uit 2017. Op basis van de reflectie op de opdracht heeft de commissie, van buiten naar binnen geredeneerd, zich vooral gericht op de doelen ‘herkenbare positie’, ‘krachtig bestuur’ en ‘goed geëquipeerde organisatie’. Laatstgenoemde doel moest vooral worden gemonitord aan de hand van (de perceptie van) het externe presteren van de organisatie (wat merken de belanghebbenden ervan?).

De doelen ‘goed werkgeverschap’ en ‘voldoende financiële draagkracht’ zijn in de uitvoering van het onderzoek minder belicht door de commissie. Voor zover deze aan de orde zijn geweest was dat eveneens vanuit een extern perspectief.

2.3. Aanpak en uitvoering

Hoofdlijn
Het doel van de fusiemonitor is niet alleen een onderzoek, maar vooral ook een interventie naar omgeving en belanghebbenden, waarmee het waterschap ook de nodige goodwill kweekt. Een inspirerende en creatieve aanpak, met een actieve rol van de verschillende commissieleden daarin, heeft ervoor gezorgd dat beide doelen zijn bereikt. Het feit dat het waterschap heeft gekozen voor deze externe fusiemonitor met het

horen van verschillende stakeholders is door betrokken zeer gewaardeerd en daarmee ook een goede investering gebleken in het relatiemanagement van het waterschap. Het is belangrijk om dit ook een goed vervolg te geven om te beginnen met het onder dankzegging aanbieden van het rapport van de commissie aan alle respondenten. Daarnaast zijn de verdiepende gesprekken die de commissie in de afgelopen maanden met de verschillende belanghebbenden heeft gevoerd ook zeer waardevol gebleken gelet op de inhoudelijke oogst en de lering die WDODelta daaruit kan trekken. Het zou mooi zijn als het waterschapsbestuur bij het aanbieden van het rapport aan de respondenten, in een oplegger ook aangeeft wat zij doet met de geoogste aanbevelingen.

De commissie heeft ervoor gekozen om in twee gespreksrondes te werken. In de eerste fase hebben verschillende duo's van commissieleden twaalf diepte-interviews gehouden met belanghebbenden. In de tweede ronde zijn groepsgesprekken georganiseerd aan de hand van concrete opgaven, met de direct bij de uitvoering van die opgaven betrokkenen. Daarmee is gewerkt aan zowel een breed bereik als aan diepgang doordat ook interactie tussen de belanghebbenden ontstond. Bovendien konden verschillende belanghebbenden verschillende perspectieven inbrengen. De groepsgesprekken rond concrete opgaven zijn goed voorbereid in nauw overleg met de betrokken projectmanagers van WDODelta. Aan die groepsgesprekken namen steeds minimaal twee en soms drie commissieleden deel. Voor een overzicht van gesprekspartners in de eerste en tweede ronde en besproken opgaven (in de tweede ronde) verwijzen wij hier kortheidshalve naar bijlage 2 en 3.

Fasering

Gezien de relatief beperkte doorlooptijd en capaciteit (uren van commissieleden en ondersteuning) die beschikbaar waren voor deze fusiemonitor, heeft de commissie een strak uitgelijnd proces georganiseerd. Daarbij hebben de commissieleden over de volle breedte van de betrokken actoren, op basis van een evenwichtige selectie van gesprekspartners, gesprekken gevoerd om een goed beeld te krijgen. De commissie heeft in de aanpak de volgende fasering aangebracht:

1. **Eerste ronde:** documentanalyse en diepte-interviews in duo's
   In bijlage 2 zijn de gesprekspartners voor de eerste ronde benoemd. In deze eerste ronde sprak de commissie in duo's één tot maximaal vijf belanghebbenden per gesprek, los van concrete opgaven. Mede op basis van deze gesprekken heeft de commissie een definitieve keuze gemaakt welke opgaven/projecten in de tweede ronde in groepsgesprekken werden besproken.

2. **Tweede ronde:** groepsgesprekken rond concrete opgaven
   Op basis van de uitkomsten van de gesprekken in de eerste ronde heeft de commissie besloten om vier groepsgesprekken te organiseren. Bij de groepsgesprekken hechtte de commissie veel waarde aan de deelname van mensen uit het gebied, die het waterschap en de projecten dagelijks ervaren.

De commissie heeft gekozen voor vier concrete opgaven (waarvan twee in voormalig Groot Salland en twee in voormalig Reest & Wieden): Engelgaarde, Marswetering[1], HWBP Zwolle-Olst en Spier-Moraine. Een korte toelichting op de projecten is opgenomen in bijlage 3.

3. Rapportage

Tijdens de laatste fase heeft de commissie haar eindrapportage opgesteld. De commissie levert een kort en bondig rapport met bevindingen, duiding en adviezen. De conceptrapportage is voorgelegd aan het dagelijks bestuur, met als doel om te checken op eventuele onjuistheden of omissies, alvorens de rapportage definitief is gemaakt. De commissie is verantwoordelijk voor haar rapportage. Het dagelijks bestuur kan bij de aanbieding van het commissierapport aan het algemeen bestuur, een eigen zienswijze op het commissierapport toevoegen. De commissie gaat op basis van haar definitieve rapportage in gesprek met het algemeen bestuur. De commissie heeft ernaar gestreefd om haar eindrapportage tijdig af te ronden zodat het gesprek met het algemeen bestuur nog in de laatste vergadering van 2018 kan plaatsvinden.

fotograaf Edwin Oostra

[1] Wegens te weinig aanmeldingen is het gesprek over Marswetering komen te vervallen.

3. Bevindingen

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk geeft de commissie een samenvatting van de bevindingen op basis van de verschillende (groeps)gesprekken. Het gaat om de rode draad in wat de commissie heeft gehoord en gezien in de verschillende (groeps)gesprekken, gerelateerd aan de onderzoeksvragen per fusiedoel uit het analysekader, waarbij de commissie nogmaals opmerkt dat het daarbij niet ging om afvinken, maar om verdiepende gesprekken om tot een goed inzicht te komen.

3.2. Algemene beeld van WDODelta

Onderzoeksvragen

- Hoe ervaren stakeholders het gefuseerde waterschap?
- Welke verschillen ervaren de stakeholders ten opzichte van de tijd van de waterschappen Groot Salland en Reest & Wieden?
- Ligt WDODelta op koers voor het Waterschap 2025?

Het algemene beeld dat de commissie heeft opgetekend uit de verschillende (groeps) gesprekken is een overwegend positief beeld. Samengevat is de indruk van de gesprekspartners dat met de vorming van WDODelta er een krachtiger waterschap is gekomen, de kwetsbaarheid is verminderd en de condities voor professionalisering van bestuur en organisatie zijn gecreëerd. Tegelijkertijd is er ook het besef dat het moment van evaluatie nog relatief vroeg is. WDODelta lijkt op koers te liggen voor het waterschap 2025. De condities voor doorontwikkeling zijn geschapen. Komende jaren moet de belofte verzilverd worden.

De externe gesprekspartners hebben de indruk dat het fusieproces voorspoedig is verlopen. Waarbij wordt aangetekend dat de beleving is dat de fusie voor voormalig Groot Salland eenvoudiger is geweest dan voor voormalig Reest & Wieden. Dit komt ook door de dominantie van voormalig Groot Salland die men zowel op het niveau van bestuur en management als in de werkwijzen van WDODelta terug meent te zien. Gesprekspartners merken op dat WDODelta door de fusie zeker in het begin op zichzelf gericht is geweest. De bestuurlijke en organisatorische integratie lijkt voorspoedig verlopen te zijn. Harmonisatie van beleid wordt gezien als de meest lastige opgave, die nog wel de nodige tijd en energie lijkt te vragen.

Gesprekspartners onderkennen dat Reest & Wieden en Groot Salland niet alleen qua aard van het gebied en opgaven sterk verschilden, maar ook qua bestuurscultuur. En dan de bestuurscultuur in ruime zin; niet alleen intern, maar ook in de verhouding tot de beide provincies en de bredere omgeving. Waar de Overijsselse bestuurscultuur als relatief meer verticaal en formeel wordt getypeerd, wordt de Drentse bestuurscultuur als relatief meer horizontaal en informeel getypeerd. WDODelta moet zich verhouden tot beide bestuursculturen en daar een modus in vinden.

WDODelta lijkt, over het geheel genomen, op grotere afstand van de belanghebbenden te staan, dan voormalig Reest & Wieden en Groot Salland. De opschaling in een grotere organisatie heeft volgens de belanghebbenden ook geleid tot een zekere bureaucratisering. Tegelijkertijd zijn er ook voorbeelden genoemd (o.a. Engelgaarde en HWBP Zwolle-Olst) waar WDODelta als groot waterschap erin slaagt om zich klein te organiseren. Ook waar partijen nog steeds met dezelfde medewerkers van doen hebben als voor de fusie, loopt de samenwerking als vanouds. Wel bestaat het gevoel dat de lijnen in de organisatie langer zijn geworden en het is kennelijk lastiger om snel tot besluitvorming te komen.

3.3. Herkenbare positie in de omgeving

Onderzoeksvragen:

- Ervaren de stakeholders WDODelta als omgevingsbewust?
- Ervaren de stakeholders WDODelta als samenwerkingsgericht?

  Is WDODelta zichtbaar en aanwezig in de omgeving?
- Hoe ervaren stakeholders WDODelta in de interactie?
- Is het voor de stakeholders helder in welke rollen WDODelta kan acteren?
- Spreekt WDODelta met één mond naar buiten?

Omgevingsbewust
De stakeholders ervaren WDODelta zeker als een omgevingsbewust waterschap, maar geven tevens aan dat het daarin nog wel proactiever kan worden door zaken eerder te agenderen en explicieter een eigen positie te kiezen en het voortouw te nemen. Voorbeelden van dossiers die in dit verband zijn genoemd zijn klimaatadaptatie en stadsdijken. Dit heeft naar de mening van de gesprekspartners vooral te maken met de taakopvatting van het waterschap. Waar ben je als waterschap van? Hoe gaat het waterschap om met verschillende belangen en belangentegenstellingen (landbouw, natuur, recreatie)? Het waterschap zou op verschillende thema's meer kunnen betekenen en een leidende positie kunnen innemen. Los van de inhoudelijke keuzes die het waterschap daarin zelf maakt, zou het waterschap in de beleving van de gesprekspartners in ieder geval meer uitgesproken kunnen zijn in zijn keuzes en minder alleen als een uitvoeringsorganisatie moeten acteren.

Ook zien de respondenten wel dat WDODelta meer naar buiten treedt dan de voormalige waterschappen en rekening probeert te houden met verschillende belangen. Goede voorbeelden zijn de activiteiten op het gebied van hoogwaterbescherming, educatie en waterbewustzijn. De wijze waarop in het HWBP Zwolle-Olst omgevingsmanagement (omgevingsplatform, dijkdenkers, masterclasses) wordt gedaan door WDODelta is voorbeeldig. Daar kan volgens de gesprekspartners menig overheid nog wat van leren.

Minder geslaagd lijkt de relatie met de sportvisserij, die als matig wordt gewaardeerd. Sportvisserij komt bijvoorbeeld niet voor onder de kop recreatie op de website van WDODelta en lijkt sinds de fusie wat onderbelicht te blijven. Ook de samenwerking met gebiedsbeheerders is voor verbetering vatbaar. Het lijkt bij WDODelta minder vanzelfsprekend om als gelijkwaardige partners te werken aan brede maatschappelijke opgaven, waarbij natuur waardevol kan zijn bij het behalen van waterdoelen.

Samenwerkingsgericht
Ook qua samenwerkingsgerichtheid zien respondenten dat WDODelta is gegroeid én dat er nog groei mogelijk is. Positieve geluiden zijn er bijvoorbeeld over de wijze waarop het waterschap in RIVUS- en FLUVIUS-verband acteert, en over de rol die het waterschap in 'Samen werkt beter' heeft gespeeld inzake de evenwichtsbemesting. Tegelijkertijd zijn er ook geluiden dat WDODelta het overleg 'Samen werkt beter' nog veel beter kan benutten. Men mist nu kansen omdat men soms te laat aangesloten is en soms nog te veel 'de kaarten voor de borst houdt'. Een meer open en kwetsbare opstelling, en waar nodig hulp vragen, getuigt ook van professionaliteit.

Binnen de watertaakvelden is WDODelta een volwaardige samenwerkingspartner en weten de partijen WDODelta te vinden. Daar waar het vanuit een bredere taakopvatting gewenst is om ook tot samenwerking te komen wordt terughoudendheid gevoeld. Stakeholders ervaren dat medewerkers van WDODelta meer samenwerkingsgericht zijn

(en bereid om vanuit een bredere taakopvatting te werken) dan het waterschapsbestuur. Om de samenwerking met partijen te verbeteren is het van belang dat je zowel bestuurlijk als ambtelijk elkaar kent en regelmatig ziet. Zo kun je samen kansen signaleren op (bijv. op het gebied van biodiversiteit, klimaatadaptatie en energie) en hier proactief mee aan de slag gaan. Bestuurders van WDODelta lijken in de samenwerking minder zichtbaar dan ambtenaren.

De samenwerking met het buurwaterschap Vechtstromen is nog voor verbetering vatbaar. De interne focus direct na de fusie, de verschillen in gebieden, oriëntatie en opgaven en de verschillen in taakopvatting en bestuursstijl van beide waterschappen maken dat de samenwerkingsrelaties tussen beide waterschappen nog niet echt intensief zijn. Er liggen verbeteringsmogelijkheden in bijvoorbeeld het gezamenlijk agenderen en escaleren van zaken door de beide Drents-Overijsselse waterschappen bij de provincies. Ook de samenwerking op het niveau van de vier Drentse (Drents-Overijsselse en Drents-Groningse waterschappen kan nog beter. Hier zou de provincie Drenthe ook een prominentere rol in kunnen spelen.

Zichtbaar en aanwezig

WDODelta heeft een herkenbare positie in de omgeving en is daarin groeiend en lerend. In het begin was er nog enig bloedgroep-denken merkbaar, maar inmiddels is er sprake van één waterschap dat ook als zodanig naar buiten treedt. Het merk WDODelta is er gewoon en is heel naturel, alhoewel de naam van het waterschap niet bijdraagt aan de herkenbaarheid voor inwoners. Na de fusie is direct gekozen voor één locatie, middenin het bestuurlijke hart van Overijssel. Het feit dat WDODelta op een zichtlocatie zit en ze alle auto’s direct van kleur hebben laten verschieten heeft bijgedragen aan de zichtbaarheid van het waterschap.

Waar het gaat om de zichtbaarheid en aanwezigheid van de medewerkers in het veld hebben veel gesprekspartners gemengde gevoelens. Enerzijds heeft met vaak nog te maken met dezelfde mensen buiten (beheerders en projectleiders) als voorheen in de tijd van Groot Salland en Reest & Wieden. Anderzijds merkt men dat de lijnen langer worden en dat het mandaat van de medewerkers in het veld om beslissingen te nemen, ingeperkt lijkt te zijn. Beleid, kaders, richtlijnen, procedures en inloopbijeenkomsten vervangen nu soms het één op één contact in het veld.

Ook de bedrijven die werken voor het waterschap hebben wisselende ervaringen. Enerzijds vinden ze WDODelta een geweldig waterschap om voor te werken: pragmatisch, laagdrempelig en middenin zijn omgeving staand. Anderzijds merken zij dat na de fusie, mede door veranderingen in werkwijzen (IPM, aanbestedingen) het samenwerken in en aan projecten soms moeizamer wordt en er sprake is van enige bureaucratisering.

Gesprekspartners merken op dat professionaliteit twee ladingen heeft. Enerzijds het verhogen van deskundigheid en mogelijkheden tot specialisatie door schaalvergroting. Anderzijds het vermogen om nabij te zijn en praktisch maatwerk te leveren. Beide vormen van professionaliteit staan soms op gespannen voet en WDODelta is nog zoekend naar de balans daarin.

Rolbewustzijn
WDODelta kan nog groeien qua rolbewustzijn. Men acteert soms nog te weinig als horizontale samenwerkingspartner en te veel vanuit de traditioneel hiërarchische verhouding met de provincie als toezichthouder. De eigen verantwoordelijkheid van WDODelta voor de integrale afweging (bijvoorbeeld: landbouw versus natuur bij peilbesluiten in weidevogelgebieden; veiligheid versus gebiedsontwikkeling bij hoogwaterbescherming) wordt soms te snel bij de ander (de provincie) gelegd. Men trekt zich dan te snel terug op een engere taakopvatting. Naar de toekomst toe zou het waterschap zijn rol nog beter kunnen pakken bij bijvoorbeeld taken als klimaatadaptatie, verdroging, vernatting en recreatief medegebruik.

Ook in de samenwerking met andere overheden (waterschappen en gemeenten) en beheerorganisaties kan het rolbewustzijn nog groeien. Het bestuur van WDODelta lijkt soms meer vanuit de eigen machtspositie en minder vanuit de verbinding te werken. Beide zijn nodig, maar het gaat om de balans. De vraag is ook of ambtelijk en bestuurlijk acteren hier wel altijd op één lijn zitten.

3.4. Krachtig bestuur

Onderzoeksvragen:
- Hoe ervaren stakeholders de (bestuurlijke) positie en het bestuurlijk acteren van WDODelta? Zowel landelijk als regionaal?
- Handelt het bestuur proactief?
- Is het bestuur op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen?
- Is het bestuur in staat de belangen van anderen te verbinden met de belangen van het waterschap?

Algemeen
Gesprekspartners geven aan dat het waterschapsbestuur op de watertaakvelden voortvarend te werk gaat, maar dat tegelijkertijd het optreden van het waterschapsbestuur in een breder perspectief nog krachtiger kan. De belofte van de fusie waar het gaat om het

fusiedoel krachtig bestuur moet nog verzilverd moet worden. Dit heeft te maken met de huidige samenstelling en afspiegeling van het bestuur, met de taakopvatting en met het optreden naar buiten.

Samenstelling en afspiegeling

Het dagelijks bestuur van het waterschap is samengesteld uit de dagelijkse besturen van de fusiepartners Reest & Wieden en Groot Salland. Bestuurlijk is er weinig vers bloed gekomen na de fusie. Daar komt bij dat alle DB-leden van WDODelta (ook die van voormalig Reest & Wieden) in de provincie Overijssel wonen. Het AB van WDODelta is qua inwoners wel, maar qua hectares niet een afspiegeling van het gebied van het waterschap. Deze verhoudingen houden het bij de fusie ontstane beeld in stand van dominantie van Overijssel en voormalig Groot Salland.

Het is voor waterschappen in het algemeen van belang dat er een meer divers bestuur komt. Het waterschapsbestuur zou meer een afspiegeling van de samenleving moeten zijn. Dat geldt ook voor WDODelta. Het beeld dat gesprekspartners hebben ten aanzien van de bestuurssamenstelling van WDODelta is dat het toch vooral mannen en vijftigplussers zijn, die weten waar ze het over hebben en die over het algemeen sterke roots in de agrarische sector hebben. Tegelijkertijd merken gesprekspartners op dat het ook merkbaar is dat WDODelta een meer politieke organisatie aan het worden is. Belangen lijken moeilijker te verenigen en besluitvorming duurt langer.

Bestuurlijke taakopvatting

Verschillende gesprekspartners hebben aangegeven dat het waterschapsbestuur van WDODelta zich vooral laat leiden door een smalle taakopvatting gericht op de watertaakvelden. Landelijk is er vanuit de Unie van Waterschappen, samen met IPO en VNG veel inspanning gepleegd om thema’s als klimaatadaptatie en circulaire economie op de agenda te zetten. Je mag van waterschappen verwachten dat ze duidelijk weten welke ambities ze hebben op deze thema’s en dat ze daar ook in willen investeren. De indruk bestaat dat bij WDODelta het bestuurlijk lastig is om grotere thema’s, zoals de klimaatopgave, integraal aan te pakken. WDODelta, gemeenten en gebiedsbeheerders moeten meer samenwerken op dit thema. De brede kijk van het bestuur richting ruimtelijke vraagstukken met een belangrijke watercomponent kan proactiever. Er wordt nog veel vanuit de eigen taak geredeneerd waardoor integrale kansen op de lange termijn blijven liggen. De spanning tussen een smalle en een bredere taakopvatting is bij WDODelta duidelijk voelbaar. Meer dan bijvoorbeeld bij sommige buurwaterschappen.

Ook is het bestuur niet altijd uitgesproken in zijn besluitvorming. In het project Spier-Moraine is de beleving van de stakeholders die in de bestuurscommissie zaten, dat niet echt duidelijk is geworden en is gecommuniceerd wat de uiteindelijke afweging van het waterschapsbestuur is geweest. Krachtig bestuur is ook dat je duidelijk bent over je beweegredenen bij een negatief besluit.

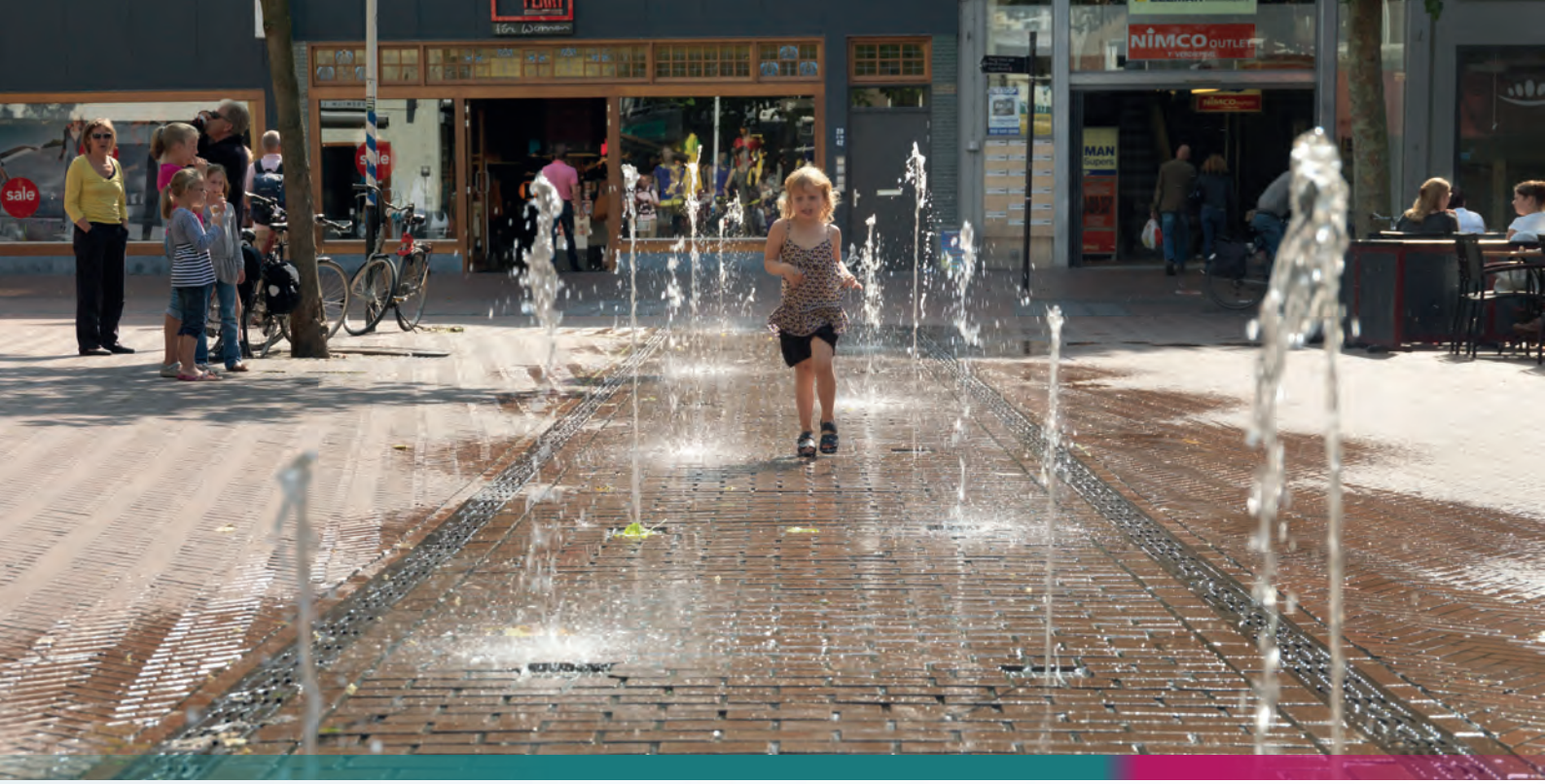
Extern optreden
In de beleving van de gesprekspartners is het vooral de voorzitter van het bestuur en een enkel DB-lid die in het landelijk circuit acteren. En dan vooral op het ‘eigen’ thema (hoogwaterbescherming). De overige DB-leden zijn nauwelijks zichtbaar op landelijk niveau. Onderkend wordt dat dit niet specifiek geldt voor WDODelta, maar dat dit voor veel waterschappen geldt. Het roept bij sommige gesprekspartners de vraag op of, bij de professionele organisaties die waterschappen in de huidige omvang zijn, je niet naar een smaller professioneler dagelijks bestuur zou moeten met alleen fulltime bestuurders.

3.5. Goed geëquipeerde organisatie voor de uitvoering

Onderzoeksvragen:
- Is WDODelta volgens de stakeholders voldoende in staat om uitvoering te geven aan inhoudelijke wateropgaven?
- Ervaren de stakeholders de medewerkers als (vak)bekwaam?
- Hoe ervaren stakeholders de benaderbaarheid van medewerkers van WDODelta?
- Op welke wijze deelt WDODelta kennis en ervaring?

Professionaliteit
De omvang en inrichting van de organisatie van WDODelta maakt het volgens gesprekspartners mogelijk om de vereiste deskundigheid en specialisatie te organiseren. WDODelta geeft daar ook blijk van in verschillende opgaven. Medewerkers van WDODelta zijn bereid zich in te zetten, pakken zaken actief op, zijn zeer deskundig en in staat om creatief toe te werken naar oplossingen. Tegelijkertijd constateren gesprekspartners dat het in de huidige omvang mogelijk moet zijn om nog meer strategisch vermogen te ontwikkelen. Op dit punt is men nog lerend. Procesregie en een wijdere blik komen steeds meer in de organisatie, maar regelmatig is er toch sprake van terugvallen op de engere taak en op de regels. De bloedgroepen Groot Salland en Reest & Wieden zijn soms nog merkbaar, maar steeds minder. Nieuwe medewerkers spreken echt namens WDODelta.

Nabijheid en benaderbaarheid
WDODelta is er op veel fronten in geslaagd om ondanks een grotere organisatie klein te organiseren. Gesprekspartners zijn over het geheel genomen positief over de nabijheid en de benaderbaarheid van de medewerkers van WDODelta. Buiten in het veld zijn dat ook nog vaak dezelfde vertrouwde deskundige medewerkers (beheerders, projectleiders, omgevingsmanagers). Medewerkers zijn ook omgevingsbewust en zien kansen. De afstand is na de fusie toch groter geworden. Zeker daar waar het projecten betreft die wat minder direct aan operationele watertaken gerelateerd zijn en niet direct in het veld op te



lossen zijn. Qua luisteren, empathisch vermogen en in verbinding blijven is er echter nog groei mogelijk. Beslissingen die door medewerkers en bestuur van WDODelta worden genomen, hebben vaak grote invloed op het leven van de mensen die het aangaat.

Werken in projecten

Nagenoeg samenvallend met de fusie heeft WDODelta Integraal projectmanagement (IPM) omarmd als standaard. De organisatie is opgetuigd voor grote Ruimte voor de Rivier-projecten, maar WDODelta past die standaard nu ook toe op veel kleinere regionale projecten. Ingenieursbureaus en aannemers die werken voor WDODelta geven aan dat je bij kleinere projecten meer maatwerk zou moeten toepassen. IPM bureaucratiseert dan, in plaats van dat het effectief is. Men zit nu meer aan tafel met managers, in plaats van met de echte technische kennis. De projectteams worden groter, met veel specifieke rollen, maar er is weinig overzicht en eigenaarschap. Er worden te weinig harde afspraken gemaakt. Ook constateren de opdrachtnemers dat bij aanbestedingen de eigen praktische kennis (beheerders, gebiedskennis) in de organisatie dikwijls te weinig wordt benut en men er baat bij kan hebben door in een eerder stadium de markt te consulteren. Men constateert dat WDODelta hier nog wat zoekend is, maar zeker bereid is om te leren.

Regelruimte en mandaat

Verschillende gesprekspartners hebben aangegeven dat zij de indruk hebben dat met de fusie en het groter worden van de organisatie de professionele regel- en experimenteerruimte van medewerkers lijkt afgenomen. De indruk bestaat dat het voor de medewerkers bij WDODelta lastiger is om intern tot besluitvorming te komen, waardoor het lastiger is om het werk adequaat uit te voeren. De gesprekspartners geven aan het van groot belang te vinden dat WDODelta, juist in deze tijd van participatie, het vermogen heeft om empathisch, pragmatisch en resultaatgericht aan te sluiten.
Iets wat de voorgangers Reest & Wieden en Groot Salland van nature hadden.

Bestuurlijk - ambtelijk samenspel
Bij HWBP Zwolle-Olst werkt WDODelta samen met bewoners, bedrijven, belangenverenigingen en medeoverheden. Er lijkt op ambtelijk niveau veel ruimte om ideeën in te brengen, maar het bestuur neemt uiteindelijk een besluit. Zij zijn nu echter niet zichtbaar. De vrees is dat het gevoel wat leeft bij de mensen in het gebied straks niet goed overgebracht wordt naar de mensen die de besluiten nemen. De organisatie lijkt verder in het participatief handelen dan het bestuur.

Verschillende gesprekspartners geven aan dat de medewerkers vaak sneller willen dan het bestuur. Daarbij geven zij aan de indruk te hebben dat er bestuurlijk sterk vanuit de eigen watertaak wordt geredeneerd, terwijl de medewerkers vaak veel breder meedenken. Medewerkers van WDODelta geven in gesprek met inwoners wel eens aan het niet volledig eens te zijn met de beleidslijnen vanuit “Zwolle” en geven er een pragmatische invulling aan.

3.6. Overige bevindingen

Veiligheid versus kwetsbaarheid
Maatschappelijke opgaven vragen om een waterschap dat zich in de samenwerking als gelijkwaardige partner opstelt. Overheidsorganisaties in het algemeen vinden dat lastig. Medewerkers van het waterschap lijken geremder geworden. Dit lijkt te maken te hebben met de professionele regelruimte die zij hebben. De indruk bestaat dat het waterschap meer hiërarchisch is geworden na de fusie. De angst om je als medewerker van het waterschap kwetsbaar op te stellen zou voort kunnen komen uit de behoefte aan veiligheid en zekerheid. De indruk bestaat dat de ene medewerker wordt teruggefloten door de ander en het is niet altijd duidelijk is met welk mandaat medewerkers aan tafel zitten. Een betere aansluiting, en meer opereren in het netwerk is van belang (en ook van deze tijd). Bestuur en leidinggevenden hebben een belangrijke rol om het goede voorbeeld te geven en medewerkers te stimuleren om als gelijkwaardige partner in dialoog te gaan.

Financiële draagkracht
Het fusiedoel ‘financiële draagkracht is in de gesprekken niet vaak aan de orde geweest. Voor zover het aan de orde is geweest was dat eveneens vanuit extern perspectief. De indruk bij de belanghebbende is dat de financiële kwetsbaarheid van het waterschap sterk is afgenomen ten opzichte van de periode voor de fusie. Het waterschap staat er goed voor om de komende jaren de externe opgaven op te pakken. De indruk bestaat dat WDODelta bewust omgaat met de beschikbare middelen. Er zou af en toe wat meer risico genomen kunnen worden bij projecten om de voortgang te bevorderen. Nu wordt vaak lang gewikt en gewogen voordat keuzes gemaakt worden, dit gaat ten koste van de efficiency. De verhuizing naar één locatie is voortvarend aangepakt, dat is de efficiency ten goede gekomen.

4. Duiding

In dit hoofdstuk geeft de commissie op basis van de bevindingen een duiding van de ontwikkeling van WDODelta op de, van buiten naar binnen geredeneerd, belangrijkste fusiedoelen: ‘herkenbare positie in de omgeving’, ‘krachtig bestuur’ en ‘goed geëquipeerde organisatie’. De commissie heeft daarbij de bevindingen afgezet tegen hetgeen in de ‘eindrapportage fase 2 fusieverkenning’ van november 2014 is gesteld ten aanzien van de verschillende fusiedoelen.

Uiteraard alleen voor zover de bevindingen iets zeggen over hetgeen in die eindrapportage als ideaal- c.q. streefbeeld is geschetst over het waterschap 2025. De commissie pretendeert geen volledigheid, maar kan op basis van de bevindingen wel enkele lijnen en patronen duiden. Terugkijkend op de afgelopen jaren, om iets te kunnen zeggen over waar WDODelta nu staat op de weg naar 2025. In het volgende hoofdstuk doet de commissie aanbevelingen.

4.1. Algemeen beeld van WDODelta

De commissie fusiemonitor constateert dat er over het geheel genomen sprake is van een positief-kritische externe waardering van het functioneren van het waterschap. De condities voor de doorontwikkeling naar het waterschap 2025 zijn geschapen en de eerste stappen zijn gezet. De komende jaren gaat het om het verzilveren van de belofte van de fusie in de doorontwikkeling naar 2025.

Een tweede algemene constatering is dat in zowel de bestuurlijk en ambtelijke bemensing als in de werkwijzen de inbreng van voormalig Groot-Salland dominant is ten opzichte van voormalig Reest & Wieden. Er lijkt niet echt sprake van denken in bloedgroepen en ook wordt geconstateerd dat nieuwe medewerkers echt namens WDODelta naar buiten treden. Maar wel wordt door verschillende stakeholders opgemerkt dat er onvoldoende sprake is van ‘the best of both worlds’ omdat in het naar buiten treden en de werkwijzen de kracht van het meer informele en pragmatische van voormalig Reest & Wieden nu ondergesneeuwd raakt.

Een derde algemene constatering is dat WDODelta als interprovinciaal waterschap te dealen heeft met twee verschillende bestuursomgevingen en -culturen en daar een modus voor moet vinden. Door stakeholders wordt het Overijsselse als meer formeel en verticaal getypeerd en het Drentse als meer informeel en horizontaal. Dat gaat verder dan alleen de verhouding tot de respectievelijke provinciale organisaties.

4.2. Herkenbare positie in de omgeving

Uit de gesprekken met de stakeholders komt duidelijk naar voren dat de omgevings- en samenwerkingsgerichtheid en het rolbewustzijn van WDODelta groeiend is. Er zijn voorbeelden genoemd waaruit blijkt dat het waterschap hier al behoorlijk ver in is (bijvoorbeeld het hoogwatersbeschermingsprogramma en het RIVUS- en FLUVIUS-verband), maar ook zijn er voorbeelden genoemd waaruit blijkt dat het nog proactiever mag en het waterschap meer het voortouw zou kunnen nemen (bijvoorbeeld klimaatadaptatie en energie).

De opstelling van het waterschap verschilt per taakveld. De stakeholders geven aan dat het waterschap wat hen betreft nog teveel vanuit een smalle (water)taakopvatting handelt, en dat WDODelta als samenwerkingspartner op andere belendende taakvelden wat achterblijft. Ook bestaat daarbij de indruk dat het waterschapsbestuur hierbij wat achterblijft bij de ambtelijke organisatie. Dat roept de vraag bij betrokkenen op wat de bestuurlijke taakopvatting is.

WDODelta is voor de belanghebbenden een zichtbaar en herkenbaar waterschap. Medewerkers in het veld zijn zichtbaar en het contact is goed. De verbinding tussen de medewerkers in het veld en de medewerkers op kantoor lijkt minder goed tot z’n recht te komen.. De afstand is met de fusie/opschaling daarmee groter geworden. WDODelta doet haar best om zich klein te organiseren, maar slaagt daar in het ene geval beter in dan in het andere. Dit blijft een punt van continue aandacht.

4.3. Krachtig bestuur

Zoals hiervoor al aangegeven is de bestuurlijke taakopvatting een aandachtspunt. Het dominante beeld is dat WDODelta krachtig is op watertaken en minder krachtig op brede opgaven. Juist op het punt van het verbinden van de belangen van anderen met de belangen van het waterschap is nog groei mogelijk. De brede kijk van het waterschapsbestuur op raakvlakken met belendende taakvelden zoals ruimtelijke ontwikkeling, natuur en energie kan nog beter en proactiever. Het waterschap lijkt een beetje in een spagaat te zitten tussen een ingeland die niet meer wil betalen en een taak die om verbreding vraagt. Het bestuur moet op dit punt zelf in de spiegel kijken en zijn opvatting formuleren.

Tegen de achtergrond van het beeld dat het waterschapsbestuur weinig vernieuwd is met de fusie hebben verschillende respondenten aangegeven dat het goed zou zijn dat het waterschapsbestuur zich verder vernieuwd en meer divers wordt samengesteld. Ook benoemen sommige gesprekspartners dat bij de professionele organisatie die WDODelta nu is, ook een verdere professionalisering van het bestuur zou passen. Waarbij nadrukkelijk wordt opgemerkt dat dit een vraagstuk is dat niet exclusief voor WDODelta, maar ook breder voor waterschappen geldt, gelet op maatschappelijke ontwikkelingen en opgaven.

4.4. Goed geëquipeerde organisatie voor de uitvoering

Stakeholders zien dat er met de fusie een organisatie is ontstaan waarmee functiespecialisatie mogelijk wordt en verdere professionalisering kan plaatsvinden Tegelijkertijd merkt men op dat het strategisch vermogen (brede kijk, procesregie) van de organisatie nog te weinig uit de verf komt. En dat WDODelta een opgave heeft om de juiste balans te vinden tussen twee opvattingen van professionaliteit; het vermogen om én slimmer te worden door de schaalvergroting én nabij te zijn en pragmatisch maatwerk te blijven leveren.

Dat laatste lijkt in de beleving van de stakeholders soms wat onder druk te liggen. Het is voor WDODelta van belang om de kracht van kleinschaligheid te blijven benutten. Nakomen van informele afspraken in het veld is ook professioneel. En de passende maatvoering voor het optuigen van kleinere projecten is ook professioneel.

Het betekent ook wat voor het mogelijk maken van ambtelijke slagkracht. Verschillende stakeholders hebben aangegeven dat de bureaucratisering die gepaard gaat met opschalen niet moet doorslaan in bureaucratisme. Groter worden brengt vaak meer procedures en regels met zich mee, maar oog voor maatvoering is dan juist belangrijk. Besluitvormingslijnen lijken nu soms erg lang en stroperig te worden en het mandaat van medewerkers in het veld daardoor wat beperkt.

Ten slotte moet hier in relatie tot wat hiervoor is gezegd over bestuurlijke taakopvatting en bestuurlijke professionaliteit worden opgemerkt dat stakeholders ook verschillen waarnemen tussen bestuurlijke en (verdergaande) ambtelijke ambities.

5. Aanbevelingen

Op basis van de beoordelingen uit het vorige hoofdstuk, formuleren we in dit hoofdstuk de belangrijkste aanbevelingen:

1. Maatschappelijke opgaven vragen om een brede taakopvatting. Opgaven als de klimaatopgave kunnen niet meer door slechts één (overheids)organisatie aangepakt worden vanuit een enge taakopvatting. Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen hebben daarom afspraken gemaakt over een interbestuurlijk programma (IBP). Als WDODelta daadwerkelijk de belangen van anderen wil verbinden met de belangen van het waterschap dan zal zij op dit punt nog een groei moeten doormaken. Het waterschapsbestuur zal hier keuzes in moeten maken. Wat die keuzes ook zijn; wees uitgesproken in je bestuurlijke taakopvatting.

2. Werk samen met andere overheden op basis van gelijkwaardigheid, gezamenlijkheid en wederkerigheid. Werk meer vanuit de verbinding dan vanuit de positie en zorg dat bestuurlijk en ambtelijk handelen op één lijn zitten. Dit betekent ook investeren in ambtelijke én bestuurlijke zichtbaarheid en contacten.

3. Investeer in de ontwikkeling van strategisch vermogen. Deze belofte van de fusie is nog onvoldoende verzilverd. Samenwerken met anderen vanuit een sterk eigen rolbewustzijn met een meer kwetsbare en lerende opstelling zal bijdragen aan het ontwikkelen van een brede blik en betere regie op processen.

4. Leef de professionele balans. Zoek naar het evenwicht tussen benutten van de kracht van specialisatie door de grotere schaal en benutten van de kracht van het pragmatisch en empathisch acteren op kleine schaal.

5. Geef medewerkers vertrouwen en mandaat om met de buitenwereld tot afspraken te komen, en wees bereid om daarbij risico's te lopen. Wees duidelijk over de grenzen van de professionele regel- en experimenteerruimte. Wees ook duidelijk naar buiten als besluitvorming complex is en meer tijd vraagt.

6. Varieer in de aanpak van projecten en aanbestedingen. Benut de ruimte voor maatwerk en maak daarbij goed gebruik van de eigen gebiedskennis van beheerders. Zorg ook voor vroegtijdige marktconsultatie.

7. Investeer in de zichtbaarheid en professionalsering van het waterschapsbestuur. Wees alert op de kansen om het waterschapsbestuur te vernieuwen en verder te professionaliseren.

8. Blijf investeren in (zelf)reflectie ook door het benutten van je stakeholders. Een regelmatige externe monitor WDODelta 2025 in de komende jaren levert mooie feedback op en is een goede investering in het relatiemanagement.

Tot slot

De commissie kijkt terug op een proces dat veel inspiratie heeft opgeleverd waar WDODelta zijn voordeel mee kan doen.

Het rapport van de commissie biedt een spiegel en venster voor het waterschap op weg naar 2025. De commissie komt tot aanbevelingen die gedragen worden door de bevindingen die zij heeft opgetekend en de duiding die zij daaraan heeft gegeven. Zij is van mening dat de aanbevelingen voldoende perspectief en aanknopingspunten bieden voor bestuur en ambtelijke organisatie om hier een vervolg aan te geven. De commissie wenst bestuur en management van WDODelta veel succes met het oppakken en vertalen van de aanbevelingen in concrete acties.

6. Bijlagen

6.1. Bijlage 1: Analysekader

Fusiemonitor Waterschap Drents Overijsselse Delta	
	Onderzoeksvragen
1. Algemeen	• Hoe ervaren stakeholders het gefuseerde waterschap? • Welke verschillen ervaren de stakeholders ten opzichte van de tijd van de waterschappen Groot Salland en Reest & Wieden? • Ligt WDODelta op koers voor het Waterschap 2025?
2. Herkenbare positie in de omgeving	• Ervaren de stakeholders WDODelta als omgevingsbewust? • Ervaren de stakeholders WDODelta als samenwerkingsgericht? • Is WDODelta zichtbaar en aanwezig in de omgeving? • Hoe ervaren stakeholders WDODelta in de interactie? • Is het voor de stakeholders helder in welke rollen WDODelta kan acteren? • Spreekt WDODelta met één mond naar buiten?
3. Krachtig bestuur	• Hoe ervaren stakeholders de (bestuurlijke) positie en het bestuurlijk acteren van WDODelta? Zowel landelijk als regionaal? • Handelt het bestuur proactief? • Is het bestuur op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen? • Is het bestuur in staat de belangen van anderen te verbinden met de belangen van het waterschap?
4. Goed geëquipeerde organisatie voor de uitvoering	• Is WDODelta volgens de stakeholders voldoende in staat om uitvoering te geven aan inhoudelijke wateropgaven? • Ervaren de stakeholders de medewerkers als (vak)bekwaam? • Hoe ervaren stakeholders de benaderbaarheid van medewerkers van WDODelta? • Op welke wijze deelt WDODelta kennis en ervaring?
5. Goed werkgeverschap	• Worden de medewerkers in ogen van de stakeholders in staat gesteld om hun werk adequaat uit te voeren? • Hoe ervaren de opdrachtnemers (aannemers en andere co-makers) de wijze waarop WDODelta het opdrachtgeverschap invult? • Is de cultuur die WDODelta nastreeft helder? • Verbinden medewerkers zich aan de nieuwe cultuur? • In hoeverre ervaren de stakeholders nog cultuurverschillen (GS vs. R&W)?
6. Voldoende financiële draagkracht	• Levert WDODelta waar voor zijn geld? Is men tevreden over de kwaliteit van het geleverde in verhouding tot de prijs? • Wat is de perceptie van de stakeholders van het efficiënt en kostenbewust werken van het waterschap?

6.2. Bijlage 2: Overzicht gesprekspartners 1e gespreksronde

Organisatie	Functie
Provincie Overijssel	Gedeputeerde
	Secretaris ‘Samen werkt beter’
	Adviseur water en gebiedsontwikkeling
Sportvisserij Oost-Nederland	Directeur
Provincie Drenthe	Gedeputeerde
	Beleidsmedewerkers water
LTO-Zuidwest Drenthe	Portefeuillehouder Water
LTO-Salland	Portefeuillehouder Water
Waterschap Zuiderzeeland en Unie van Waterschappen	Dijkgraaf en bestuurslid
Gemeente Hoogeveen	Wethouder
	Adviseur stedelijk water en klimaatadaptatie
	Beleidsmedewerker water en riolering
Baf-art	Theatermaker
Waterschap Vechtstromen	Dijkgraaf
GMB	Teamleider
Dubbink B.V.	Directeur
Roelofs	Projectleider
VHB Infra	Bedrijfsleider
Arcadis	Hoofd adviesgroep watermanagement en landschap
Gemeente Raalte	Wethouder
	Vakspecialist water
Staatsbosbeheer	Accountmanager Overijssel
Landschap Overijssel	Strategisch beleidsadviseur
Natuurmonumenten	Projectmanager
Staatsbosbeheer	Projectleider

6.3. Bijlage 3: Toelichting projecten en gesprekspartners 2e gespreksronde

Engelgaarde

In de gemeente Meppel bevindt zich de recreatieplas Engelgaarde. Daarnaast is er een wandelbos (het enige bos in Meppel). Dit wandelbos is een onderdeel van de waterberging Engelgaarde. Na de wateroverlast van 1998 is het hele gebied aangewezen als waterberging. In natte perioden kan hier tijdelijk water worden 'geparkeerd', zowel in het wandelbos als in het landbouwgebied, oostelijk van de plas Engelgaarde (500.000 m^3). Dit project zorgt voor een velliger Meppel. Er is veel gebeurd: kades verwijderd, inlaten gemaakt, vispassage aangelegd, natuurlijke oevers gegraven, oude meanders hersteld en meer wandelmogelijkheden gecreëerd.

In dit project is samengewerkt met de gemeente Meppel, de stichting Engelgaarde, de provincie Drenthe, Rijkswaterstaat, bewoners en agrarisch ondernemers. Een vertegenwoordiging van deze organisaties, bewoners en ondernemers heeft deelgenomen aan het groepsgesprek.

HWBP Zwolle-Olst

Het Waterschap Drents Overijsselse Delta wil de dijk langs de oostzijde van de IJssel tussen Zwolle en Olst versterken. Gezien de (economische) groei van Zwolle heeft de minister in 2017 de norm voor deze dijk aangescherpt.

Er is een sterkteprobleem en de dijk is niet hoog genoeg in het noordelijk deel. De huidige verkenningsfase loopt t/m 2019. In deze fase worden oplossingsrichtingen bedacht, verwerkt tot integrale oplossingsrichtingen en vervolgens tot kansrijke oplossingsrichtingen. Tevens worden zogenaamde meekoppelkansen verzameld. Op dit moment zit het project in 'zeef 2': effecten voor alternatieven op techniek, impact woon- en leefomgeving en op kosten. Eind 2019 wordt het voorkeursalternatief voorgelegd aan het bestuur. Daarna volgt de planuitwerkingsfase en vinden de gesprekken plaats met alle particulieren (450) om op hun terrein te komen tot goede oplossingen.

Een grote groep dijkbewoners en andere belangstellenden is betrokken bij het project.

- **Bestuurlijke en Ambtelijke Begeleidingsgroep:** de Bestuurlijke Begeleidingsgroep (BBG) van het project IJsseldijk Zwolle-Olst bestaat uit bestuurders van de provincie Overijssel, gemeente Zwolle, gemeente Olst-Wijhe, Rijkswaterstaat en Staatsbosbeheer.
- **Omgevingsplatform:** Het Omgevingsplatform bestaat uit circa 15 leden. Zij vertegenwoordigen verschillende belangen, zoals de agrarische sector, natuur, recreatie, dorpen en cultuurhistorie.
- **Dijkdenkers:** Dijkdenkers zijn bewoners op en naast de dijk en andere geïnteresseerden in het project die actief met het waterschap meedenken.
- **Grondeigenaren, huurders en pachters** (in deze fase nog niet actief)

De ambtelijke begeleidingsgroep en het omgevingsplatform hebben deelgenomen aan het groepsgesprek.

Spier-Moraine

2014: Landbouwgebied Spier watert af op het Nationaal Park Dwingelderveld. De kwaliteit van dit water is schadelijk voor de natuurontwikkeling in dit Natura2000-gebied. WDODelta verlegt daarom het afvoertracé, zodat het water buiten het Dwingelderveld blijft. Er is nog een aandachtspunt: Spier en de directe omgeving hebben in de winter wateroverlast. We inventariseren de overlast en zoeken naar verbeteringen. Voor de uitvoering is een inrichtingsplan opgesteld, onder verantwoordelijkheid van de Bestuurscommissie Dwingelderveld. Waterschap is verantwoordelijk voor de uitwerking van het vernieuwde watersysteem.

2016/2017: Na afronding van het merendeel van de grootschalige werkzaamheden in het Dwingelderveld, heeft de provincie Drenthe in het voorjaar van 2014 het ontwerpinrichtingsplan Spier-Moraine ter inzage gelegd, tezamen met het daarmee samenhangende watergebiedsplan van waterschap Drents Overijsselse Delta (voorheen Waterschap Reest en Wieden). Op beide plannen kwamen veel reacties en zienswijzen binnen. Een groot deel van de reacties had betrekking op de te dempen watergang in het noordoostelijke deel van het gebied en op een vervangende waterleiding over de noordes van Spier. Geconstateerd werd dat aan enkele belangrijke voorwaarden voor het uitvoeren van het inrichtingsplan Spier-Moraine niet voldaan kon worden. Dit betrof de grondverwerving op vrijwillige basis en het creëren van voldoende draagvlak voor de waterhuishoudkundige aanpassingen. Daardoor was er geen zicht op realisatie op korte termijn. Ook mogelijke planaanpassingen naar aanleiding van suggesties uit de zienswijzen (zoals het onderzoek van de haalbaarheid van een kleinschalige kavelruil) hebben niet tot het gewenste draagvlak en resultaat geleid. Met instemming van de bij Spier-Moraine betrokken partijen is daarom besloten de verdere inzet van de Bestuurscommissie te staken. Na afronding van het project Spier-Moraine hebben Gedeputeerde Staten besloten om samen met waterschap Drents Overijsselse Delta en Staatsbosbeheer te bekijken hoe in het gebied de gewenste Natura 2000-doelstellingen en waterdoelen te realiseren zijn. De provincie heeft hierin de regie.

Aan het groepsgesprek hebben de onafhankelijk voorzitter van de stuurgroep en bestuurlijke en/of ambtelijke vertegenwoordigers van gemeente De Wolden, LTO, gemeente Midden-Drenthe, Prolander, Staatsbosbeheer en WDODelta deelgenomen.