

Werken *aan* het AB

Waterschapsbestuur AGV in rolzuiver samenspel met DB en organisatie

Rapportage van de Stuurgroep 'Professionaliseren (ondersteuning) Waterschapsbestuur'

Maart 2026



Stuurgroep: Sander Mager, Lex van Drooge, Jasper Groen
Projectteam: Jan Willem Westerweel, Hanan Khairouni, Haitse Kreek
Begeleiding: SimonsvdWiel

Inhoudsopgave	Pagina
1. Inleiding	3
2. Probleemanalyse	3
3. Inzichten in het traject POWB	4
4. Adviezen van de stuurgroep	7
4.1 Agendering	
4.2 Besluitvormingsproces	
4.3 Gremia van het AB	
4.4 Ondersteuning van het AB	
4.5 Het RvO	
5. Vervolgstappen	15
Bijlagen	16
- Voorbeelden ondersteuning AB bij waterschappen	

1. Inleiding

Het werk van ons waterschapsbestuur is constant in beweging. Niet alleen ontwikkelen de wateropgaven zich, en het perspectief waarmee we naar deze opgaven kijken, maar ook de wijze waarop we als waterschapsbestuur willen werken ontwikkelt zich permanent. Daarmee verandert ook de ondersteuningsbehoefte van het AB en het DB. De afgelopen jaren zijn er vanuit het waterschapsbestuur meerdere initiatieven geweest om onze werkwijze aan te passen (Richting & Ruimte: werkwijze samenwerking AB-DB april 2020, memo slagkracht okt 2023). Ook in het coalitieakkoord Waterkracht wordt de ambitie uitgesproken om ons democratische functioneren te verbeteren, verder te dualiseren en de samenwerking tussen AB, DB en ambtelijke organisatie te professionaliseren. Hoewel er de afgelopen tijd verschillende veranderingen zijn doorgevoerd hebben die veranderingen eerder geleid tot onduidelijkheid, irritatie en gedoe dan tot een verbeterde samenwerking tussen AB, DB en organisatie. Vanuit de behoefte dat te keren is vanuit AB en DB dit traject 'professionalisering (ondersteuning) waterschapsbestuur gestart.

In dit traject organiseert het AB ruimte en tijd om *aan* het AB te werken, niet alleen *in* het AB. Werken aan het AB kenmerkt zich door samenwerking, onderzoeken, rolneming, relatie met DB en organisatie, afspraken als collectief, samen dragen en elkaar (laten/) aanspreken. In tegenstelling tot het werken *IN* het waterschap, waar we principes hanteren als: de meerderheid besluit (gehoord hebbende de minderheid), geldt bij werken *AAN* het waterschap dat we op zoek gaan naar hoe we gezamenlijk verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de besluitvormingsprocessen die we met elkaar doorlopen, van agendering tot besluit, en welke ondersteuning daarbij wenselijk is. Leidend principe hierin is 'hoe zijn wij als 30 individuen een collectief?'

2. Probleemanalyse

Bij alle waterschappen is sprake van toenemende bestuurlijke dynamiek en discussie over monisme en dualisme. De bestuurlijke vraagstukken waar waterschappen zich over buigen nemen aan complexiteit toe en veel waterschappen streven naar een andere rol in het ruimtelijk domein. Daarnaast draagt politisering van het waterschapsbestuur bij aan een andere profilering door het AB en zijn individuele leden. Steeds meer AB-leden hebben een achtergrond in duale overheidsbesturen en het aantal fracties neemt toe. Allemaal factoren die eraan bijdragen dat het samenspel en de onderlinge verhoudingen aan verandering onderhevig zijn.

Ons overall beeld is dat het AB als totaal/veel AB-leden aan het zoeken zijn naar rolinvulling en het AB nog beperkt in staat is om (pro)actief en rolbewust te functioneren. AB leden signaleren dat ze onvoldoende in positie gebracht worden om hun politiek-bestuurlijke rol te spelen. Het AB ontvangt exact hetzelfde bestuursvoorstel als het DB, waardoor alle gelegenheid geboden wordt het werk van het DB over te doen. Ook legt het DB zelden specifieke vragen voor aan het AB bij de behandeling van een voorstel en ontbreekt het zicht op hoe een specifiek voorstel zich verhoudt tot de 'lange bestuurlijke lijnen' die het AB als kader vastgesteld heeft (of zou kunnen/moeten vaststellen). Daarnaast doorzien leden nog niet altijd voldoende op welke onderwerpen men proactief kan handelen, zoeken het soms in details en stellen zich afhankelijk van het DB op, bijvoorbeeld qua standpuntbepaling. De ervaring van AB-leden, bestuurlijke vaardigheden, kennis en expertises die ze meenemen loopt overigens sterk uiteen. Allen ervaren dat de ondersteuning hen nu onvoldoende ontzorgt en in staat stelt om hun tijd en energie te richten op hun kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende rol. Daarnaast speelt mee dat een inmiddels groot aantal AB-leden afkomstig is uit duale overheidsbesturen zoals een gemeenteraad. Zij geven aan dat het wennen en omschakelen is om te functioneren in het monistische waterschapsbestuur. Er is onvoldoende gedeeld beeld over hoe het formeel georganiseerd is in het monisme. En er wordt dus makkelijker gerefereerd aan het meer bekende dualisme. Bijvoorbeeld als het gaat om het missen van een volwaardige griffie, als direct en zichtbaar aanspreekpunt en 'single point of contact'. Ook wordt het 'politieke' debat in de commissie en het AB gemist. Zij merken op dat discussies in commissies en het AB vooral plaatsvinden tussen AB-leden en de portefeuillehouder en gericht zijn op het stellen van, veelal technische, vragen. AB-/commissieleden onderling voeren nauwelijks debat en er is beperkt uitwisseling van ideeën en standpunten. Het AB heeft onvoldoende regie op de eigen agenda en onvoldoende zicht op waar hun beïnvloedingsruimte zit. Voor veel AB-leden geldt dat de beschikbare tijd een beperking is voor een goede en rolbewuste uitvoering van de werkzaamheden. AB-leden voelen regelmatig dat het knelt en men onvoldoende tijd heeft om zich te verdiepen en voor te bereiden. De veelheid aan nazendingen voor een vergadering versterkt dit gevoel. Op de controlerende rol geven AB-leden aan moeite te hebben om die rol goed in te vullen omdat zicht op de uitvoering door de complexe structuur van Waternet ontbreekt of onvolledig is. Er is een verwachting dat dit door de ontvlechting sterk verbeterd, al realiseert met zich dat niet vanaf 2026 alles meteen anders zal zijn. De volksvertegenwoordigende rol van AB leden lijkt het minst aandacht te krijgen ten opzichte van de twee andere

rollen. Een van de voorbeelden hiervan is dat er niet of nauwelijks insprekers zijn bij bijvoorbeeld de begroting of het vaststellen van beleid van ons waterschap.

De afgelopen jaren zijn verschillende veranderingen doorgevoerd, zo is er een griffier geworven (waarbij het profiel en opdracht niet expliciet zijn vastgesteld), is er een agendacommissie in het leven geroepen, evenals een 'driehoeksoverleg Dijkgraaf-SD-Griffier' en is de ondersteuning van het AB en het DB meer gescheiden. Geconstateerd is dat het bij deze veranderingen ontbroken heeft aan het gesprek in het AB en tussen AB, DB, Dijkgraaf en ambtelijke organisatie over hoe we samen willen werken en wat daarvoor nodig is. Daardoor konden er verschillende verwachtingen ontstaan en is er vooral verwarring ontstaan over wie waarover gaat en hoe zaken lopen en geregeld zijn. AB en DB leden voelden zich regelmatig overvallen door de veranderingen en niet betrokken bij de doorgevoerde veranderingen. Helaas heeft dit ook op sommige momenten geleid tot irritatie en heeft dit het onderling vertrouwen geschaad. Ook is de zorg uitgesproken dat de wens tot explicietere ondersteuning van het AB kan leiden tot verder wij-zij denken, het terugtrekken op het eigen 'eiland', en het organiseren van veel dubbelingen in personele bezetting in de ondersteuning van het waterschapsbestuur.

Dit traject 'Professionalisering (ondersteuning) waterschapsbestuur' is gestart om dit te repareren. Bij aanvang was er een grote behoefte om snel tot verbetervoorstellen te komen. Opvallend daarbij was dat er bij verschillende AB-leden hele verschillende maar ook hele stevige beelden waren over wat nodig is om de bestuurlijke dynamiek te verbeteren. Die verbeteringen werden aanvankelijk vooral gezien in het aanpassen van structuren (instelling van een presidium, afschaffen van het fractievoorzittersoverleg, oprichting van een volledige en onafhankelijke griffie) of procedures (bv voor agendering van ter kennisname stukken) en formats (bestuursvoorstel), maar gaande het traject is erkend dat de basis ook ligt in gezamenlijke afspraken over houding en gedrag: werken vanuit vertrouwen, rolvastheid, en vooral gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor het AB, kortom door tijd te blijven investeren om met elkaar te blijven werken aan het AB. In dit rapport wordt gepoogd in beide behoeftes te voorzien.

3. Inzichten in traject POWB

In het traject zijn diverse inzichten opgedaan tijdens de gesprekken met de fractievoorzitters (17 sept), met de AB-leden (4 okt) en tijdens de verschillende bijeenkomsten met de stuurgroep. Het traject is gestart met het gezamenlijk formuleren van de probleemstelling, zodat gezocht wordt naar oplossingen die aansluiten bij de werkelijke behoefte. De stuurgroep is op basis van de verschillende bijeenkomsten tot de volgende zeven (gezamenlijke) inzichten gekomen, waarvoor gewerkt moet worden aan een oplossing:

3.1 Gezocht: *samen werken aan verbinding vanuit rolzuiverheid*

Tijdens de heidag is aandacht besteed aan de ambitie om dualer te werken in een monistisch systeem. De ontwikkeling tot dualer werken komt voort uit intrede van politieke partijen (lijstenstelsel 2008), toename van maatschappelijke vraagstukken rond water en meer ervaring in het AB met dual werken in gemeenteraden. Het waterschap is wettelijk een monistische en functionele democratie (Waterschapswet). Dit betekent dat het waterschap een specifiek takenpakket in het waterbeheer heeft. Het functionele karakter leidt in vergelijking tot andere regionale overheden tot meer pragmatische en technische besluiten met verwevenheid tussen kaders en uitvoering. "Een functionele democratie is beperkter dan een algemene democratie in het stellen van (normatieve) kaders" en "Wat we doen is gekaderd, maar hoe we het doen is wel politiek relevant." De provincie is structureel eigenaar met een toezichtsrol op rechtmatigheid, financiën en het algemeen belang. Dualer werken in het monistisch systeem is niet hetzelfde als dual werken. Het systeem is wettelijk bepaald, op onderdelen anders en vraagt daarom van het waterschapsbestuur inzicht in deze kaders om effectief in het samenspel AB-DB-organisatie te kunnen werken.

Het AB heeft een volksvertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende rol, niet alleen toetsend maar ook adviserend. In een commissie van advies en bijstand wordt gezamenlijk bestuurd, waarin het DB de Commissieleden in een monistisch systeem om advies vraagt richting de besluitvorming om het voorstel te verrijken naar het AB. Ook stemmen de DB leden als (tevens)AB-leden mee in de AB-vergadering. Er is geen wettelijk agendarecht in het waterschap (anders dan in gemeente), uitgangspunten kunnen wel via het RvO (Reglement van Orde) worden bepaald.

Een griffier is voor een waterschap wettelijk niet verplicht en eigenstandig, daarom is ondersteuning voor het AB in het Reglement van Orde (RvO) te borgen zonder voorbij te gaan aan wettelijke monistische kaders (zoals de

positie van de SD). De opdracht voor de griffier raakt direct de plek en de opdracht van de SD. De secretaris-directeur is de eerste adviseur van zowel DB als AB. De basis voor ondersteuning is dat de SD adviseurs onder zich heeft voor zowel DB als AB, vanuit die basis is de SD leidinggevende van de griffier. De griffier werkt dus *vanuit het perspectief van het AB* ook als adviseur voor het DB, Dijkgraaf en de SD. Het borgen en faciliteren van de verbinding tussen AB en DB en AB en organisatie is daarmee de kern van het werk van de griffier. Besturen, inclusief agendering en besluitvorming, zien wij bij AGV als één gezamenlijk proces dat niet afzonderlijk georganiseerd en ondersteund wordt. Het is dan ook essentieel om wij-zij denken te voorkomen. In dit traject is het inzicht besproken dat de verschillende aspecten van het monistische systeem daarom geen systeemverandering vragen en voorkomen moet worden dat ieder redeneert vanuit een eigen groef. Effectief besturen van het waterschap vraagt continu *samen werken aan verbinding* tussen AB-DB-organisatie vanuit ieders eigen rol en opdracht.

3.2 Gezocht: inzicht en betrokkenheid van AB en Commissie bij de eigen bestuurlijke agenda's

In het traject is geconstateerd dat het AB meer inzicht en betrokkenheid bij de bestuurlijke agenda wenst. "We hebben als AB geen zicht en sturing op de lange termijn agenda" en "Het is onbekend wat het instrumentarium is om iets op de agenda te zetten", of "De cultuur in het AB is te volgend en consumerend op input van het DB", of "We moeten kritischer zijn op het karakter van het stuk en welk gesprek we willen agenderen." In het traject is gebleken dat Algemeen bestuursleden zoekend zijn hoe de kaderstellende rol meer invulling te geven. Er is geconstateerd dat veel kaders wettelijk vastliggen, maar dat de bestuurlijke ruimte ligt in de uitvoering. Om als AB proactief kaders te kunnen stellen is niet alleen behoefte aan meer en tijdig inzicht in de onderwerpen die geagendeerd worden (via de Lange termijn agenda), maar ook aan meer eigenaarschap vanuit AB zelf op de agenda van Commissies en AB, inclusief zicht op de mogelijkheden om zelf onderwerpen te agenderen.

3.3 Gezocht: politiek-bestuurlijke informatie en dialoog

Een belangrijk inzicht in het traject is dat het samenspel AB-DB-organisatie elkaar kan gijzelen in een situatie waarin iedereen op elkaars stoel gaat zitten en het AB niet in eigen positie komt. Een gechargeerd voorbeeld: de organisatie maakt niet helder binnen welke bestuurlijke kaders een bestuursvoorstel wordt voorgelegd, het DB bespreekt dit ook niet en legt geen bestuurlijke vraag voor aan de commissie om het voorstel mee te verrijken of op varianten te adviseren, waarna de portefeuillehouder in de commissie nog eens toelicht waarom dit het juiste voorstel is (zonder de afwegingen die DB daarin heeft gemaakt) en de Commissieleden in twee termijnen meer (technisch-/inhoudelijke informatie bij de portefeuillehouder opvragen om toe te voegen, waarna iedere fractie in het AB het gesprek uit de CIE herhaalt op basis van een ongewijzigd bestuursvoorstel met meer bijlagen, een technisch-inhoudelijk betoog naar de portefeuillehouder houdt en op basis daarvan besluit.

Deze dynamiek kan vanuit elk van de gremia en elke fase van besluitvorming ontstaan, het begint dus niet bij organisatie/DB/AB maar is een herhalende dynamiek in het samenspel. Een gedeeld inzicht was dan ook: "We zijn als AB en DB onvoldoende in staat (/gesteld) om op het juiste moment het politiek-bestuurlijk relevante gesprek te voeren", "Gebrek aan levendigheid in de vergadering volgt als je het AB als stempelmachine gebruikt, in plaats van een dilemma en bestuurlijke vraag vanuit DB voor te leggen" en "We voeren te weinig dialoog tussen DB en AB en in AB zelf over het grote verhaal en hoe de keuzes en afwegingen (richtingenstrijd) die we maken daarin passen." Of "Vaak is het een technisch voorstel en is door vakinhoudelijke ambtenaren moeilijk te duiden wat de bestuurlijke vraag is."

Kaders en uitvoering liggen bij het waterschap dicht bijeen. Kaderstelling en controleren vraagt dus een zorgvuldig proces, met passende informatievoorziening op ieder niveau en helder onderscheid tussen de verschillende fasen van besluitvorming. Ieder voorstel vraagt bewust afweging in de fasen van Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming (BOB-model) en welke gesprek en welke orde daarvoor nodig is in een technische sessie, een Commissie van Advies en Bijstand en een vergadering van het Algemeen Bestuur.

3.4 Gezocht: duidelijk doel en orde van de verschillende vergaderingen

In het traject bleek dat er behoefte is aan scherper onderscheid tussen de verschillende vergaderingen, zowel in doelstelling als in orde van de vergadering. Meer scherp draagt bij aan het doel om de politiek-bestuurlijke dialoog te versterken en te voorkomen dat de bespreking in het AB een herhaling wordt van de inhoudelijke bespreking in de Commissie. In het traject is breed aangegeven dat meer begrenzing nodig is, zowel door toepassing van spreektijden als sturing door de voorzitter. "Er is geen begrenzing en sanctionering. De wet van klets geldt nu: hoe meer tijd hoe meer ruimte voor inbreng (klets)", of "De portefeuillehouder reageert op iedere inbreng, ook als er geen vragen worden gesteld", of "Een bestuursvoorstel is zelfstandig leesbaar, dus er is niet standaard een toelichting door de portefeuillehouder nodig", of "De actieve uitnodiging aan iedere fractie om

zowel in 1^e als 2^e termijn te reageren leidt niet tot het goede gesprek.” Er is behoefte aan een duidelijke doelstelling van de bespreking per agendapunt en sturing op die doelstelling inclusief spreektijden bij zowel Commissies als AB. Dat vraagt ook wat van de voorbereiding en afstemming tussen voorzitter en portefeuillehouder(/s).

3.5 Gezocht: gremia met een duidelijke opdracht en meer eigenaarschap vanuit het AB

Het ontbreekt momenteel aan rolduidelijkheid van de verschillende gremia van het AB. Er zijn vragen over wat de doelstelling en verantwoordelijkheid is, ook bij gebrek aan opdracht vanuit het AB. Meest besproken is het gebrek aan een ‘intern bestuur van het AB’ en de onduidelijke rol van de agendacommissie en de driehoek. Het overleg in de driehoek is een operationeel werkoverleg vooruitblikkend op de volgende bestuurlijke agenda, maar ‘de driehoek’ wordt door sommigen als een sturingsmodel gezien. De opdracht van de huidige agendacommissie wordt als onduidelijk en niet namens het AB ervaren. In de praktijk leidt dit ook tot onheldere procedures en verantwoordelijkheden en onbegrip in het samenspel tussen AB-DB-organisatie in de agendering. Enerzijds wordt voor een lange termijn agenda meer eigenaarschap vanuit het Algemeen bestuur gevraagd, anderzijds vraagt een LTA ook sturing vanuit de portefeuillehouder en commitment op planning en haalbaarheid vanuit de organisatie. Hier gaat het dus nadrukkelijk om het organiseren van verbinding en een goed samenspel. Vanuit dat perspectief dienen de bestaande gremia tegen het licht te worden gehouden en hun opdracht te worden geëxpliciteerd.

3.6 Gezocht: passende ondersteuning in het samenspel

In 2024 is de rol griffier opgenomen in het Reglement van Orde van het AB. Afgelopen periode is echter ervaren dat een griffier zonder heldere en gedragen opdracht en zonder overwegingen over en invulling van het samenspel met de SD en bestuursadvies van DB tot verwarring en potentieel tot spanning leidt. Dit leidt tot verwijdering in plaats van de benodigde verbinding binnen een waterschapsbestuur. In het waterschap vallen ondersteuning van AB en DB beiden onder verantwoordelijkheid van de SD. De opdracht en werkzaamheden van een griffie zullen dus in goede samenhang met de taken van bestuursadvies en in opdracht van de SD geformuleerd moeten worden. Daarbij blijft het AB in alle gevallen het hoogste orgaan voor de gehele organisatie, waardoor juist de vorming van de eigen ambtelijke organisatie per 1 januari een mooi moment is om te investeren in de verbinding tussen bestuur en organisatie. In dit traject blijkt helder dat het voor AB-leden regelmatig nog zoeken is welke ondersteuning mogelijk is: “Het ontbreekt vaak aan een vraagbaak, een aanspreekpunt voor hulp bij gebruik van AB-instrumenten zoals motie technische vragen, initiatiefvoorstel etc.” of “Het is voor ons onduidelijk waar en hoe de juiste en gewenste informatie te verkrijgen is.” Momenteel krijgen AB-leden zowel directe ondersteuning vanuit de griffier, de griffiemedewerker, als vanuit bestuursadviseurs en inhoudelijke medewerkers in de organisatie. Onvoldoende duidelijk is hoe het perspectief van het AB wordt geborgd. Tegelijkertijd heeft de griffier ook een belangrijke rol in de ondersteuning van dijkgraaf en DB, bijvoorbeeld in het agenderingsproces en het voorbereiden van vergaderingen. Wat precies ieders rol en verantwoordelijkheid is in de ondersteuning van AB en DB vraagt aanscherping om de ondersteuning en het samenspel op hoger niveau te krijgen. Essentieel is dat duidelijk wordt dat de hele ambtelijke organisatie voor het AB werkt. De griffier is daarbij het ‘single point of contact’ voor AB-leden. De inbedding van de griffier in de brede organisatie dient zo te zijn dat de griffier ook doorzettingskracht heeft, zodat het AB nog meer ervaart dat zij bediend en ontzorgd worden. Een robuuste griffiefunctie vraagt dat, bv bij verlof, makkelijk tijdelijk capaciteit kan worden ingezet vanuit bestuurssecretariaat en bestuursadvies.

3.7 Gezocht: werken aan het AB structureel op de agenda

Een belangrijk inzicht in dit traject is dat ‘werken aan het AB’ structureel onderhoud vraagt en niet structureel op de agenda heeft gestaan. Juist door het structureel te bespreken blijft het samenspel levendig. Werken aan het AB vraagt aandacht voor onze cultuur, bijvoorbeeld hoe het ons lukt om in plaats van een ‘vraag-antwoord-spel’ tussen AB-DB met hoog technisch-inhoudelijk gehalte in dialoog te gaan tussen fracties over het politieke dilemma. In het traject bleek ook hoe eerdere en recente keuzes en lessen over werken aan het AB, bijvoorbeeld vanuit de evaluatie werkwijze AB (AB juli 2024), niet meer worden toegepast. Bijvoorbeeld de spreektijdenregeling die opgenomen staat in het reglement van orde en de toelichting op de verschillende instrumenten in het agenderingsproces. De keuzes vanuit dit traject zullen daarom ook onderhoud vragen vanuit een gremium waarmee ‘werken aan het AB’ structureel op de agenda blijft.

4. Adviezen van de stuurgroep

Op basis van de heidag met het AB en inzichten over werken aan het AB heeft de stuurgroep haar adviezen ingedeeld op basis van:

- 4.1 Agendering
- 4.2 Besluitvormingsproces
- 4.3 Gremia van het AB
- 4.4 Ondersteuning van het AB
- 4.5 Het RvO

4.1 Agendering

4.1.1 Faciliteer structureel inzicht en eigenaarschap AB en Commissies bij de eigen bestuurlijke agenda's

Totstandkoming van de Lange termijn agenda (LTA) en de AB- en Commissieagenda's (LTA)

Huidige situatie

- Het uitvoeringsprogramma (met jaarschijven) van het coalitieakkoord Waterkracht en de kaderstellende producten uit de jaarplannen vanuit de organisatie vormen de basis voor de periodieke update van de Lange termijn agenda voor het Algemeen bestuur en Commissies van Advies;
- De bestuursdienst vraagt momenteel iedere cyclus van Commissies en AB (per 6 weken) een update van de LTA uit binnen de organisatie. De afdelingen leveren hun bijdrage en plannen daarmee hun bijdragen aan de AB-agenda. Deze wordt ook afgestemd met de bestuurlijk verantwoordelijk portefeuillehouders uit het DB. De bestuursdienst coördineert de inbreng en maakt een voorstel LTA op basis van logische samenhang, in lijn met eerdere toezeggingen en uitvoerbaarheid voor de bestuurlijke agenda;
- Het voorstel voor de agenda's deelt de bestuursdienst met het DB en de griffie en deze bespreekt de concept LTA met de agendacommissie, met daarbij ook een vooruitblik naar het volgende kwartaal.

Gewenste situatie / advies stuurgroep

- De LTA is van het DB en wordt elke vergadercyclus aangeboden aan het presidium;
- De LTA wordt voor de komende cyclus ingedeeld naar concrete data van de commissies en AB en biedt vooruitblik op kwartaalbasis naar de rest van het kalenderjaar;
- De agenda's voor commissies en AB worden in het presidium besproken op basis van de LTA en als conceptagenda gepubliceerd en vastgesteld bij aanvang van de vergadering. Voorgesteld wordt om met het presidium meer regie namens het AB te voeren op de agenda door:
 1. Haalbaarheid / vergaderlast van vergaderingen komende cyclus te toetsen
 2. Ingekomen onderwerpen vanuit Commissie-/AB-leden voor komende commissiebespreking te beoordelen
 3. Ingekomen actualiteiten vanuit AB-leden voor komend AB te beoordelen
 4. Het DB te adviseren over ingekomen aanvullende onderwerpen vanuit AB-leden op de LTA (vooruitkijkend naar het vergaderjaar, vanuit politieke overwegingen).
- Het presidium hanteert als besprekkader het uitvoeringsprogramma coalitieakkoord, ingekomen voorstellen, actualiteiten en toezeggingen aan het AB en uitvoerbaarheid van de bestuurlijke agenda en kalender;
- De agenda's voor commissies en AB worden na bespreking in het presidium worden samen met de LTA van het DB openbaar door de griffie gepubliceerd en gedeeld met AB- en Commissieleden;
- Nadat de commissie en AB-agenda's in het presidium zijn besproken past ook nadrukkelijk een stevige rol van commissievoorzitters, in de concrete voorbereiding met de griffie en afstemming met de portefeuillehouders (oa over de vraag die DB voorlegt aan de Commissie).

4.1.2 Mogelijkheden voor agendering vanuit AB opnemen in RvO

Voorgesteld wordt de mogelijkheden voor het agenderen van onderwerpen voor het AB aan te scherpen vanuit de uitgangspunten:

- Voor het agenderen van moties en initiatiefvoorstellen worden niet langer 3 handtekeningen van AB-leden gevraagd. Zo kunnen AB-leden laagdrempelig agenderen. Het verwijderen van deze drempel

vraagt wel een cultuur waarin de AB-leden aandacht houden voor de resultaten uit dit traject en actief betrokken zijn op de eigen agenda. Wanneer nodig kan bijvoorbeeld een ordevoorstel aan het begin van de vergadering ingediend worden om het voorstel niet te bespreken.

- Voorgesteld wordt het instrument 'motie vreemd aan de dag' terughoudend toe te passen tijdens de AB-vergadering en zoveel mogelijk eerst ter bespreking in de Commissies te agenderen, omdat ervaren wordt dat het overhaast besluitvorming in AB faciliteert zonder inhoudelijke voorbereiding en bespreking in de commissie. Een motie vreemd aan de dag wordt als laatste agendapunt op de AB-agenda geplaatst.
- Wel moeten AB-leden mogelijkheid hebben om zelf onderwerpen te agenderen. Onderwerpen kunnen vanuit AB via een format bij de griffie voorgedragen worden en besproken worden in het presidium om toe te voegen aan een commissieagenda. Het presidium adviseert of het wel/niet geagendeerd kan worden met als voorwaarde dat er tijd is voor behandeling in een commissie en volgend AB. In de commissie wordt afgewogen of het voorgestelde onderwerp mogelijk doorgaat naar het AB of dat dit niet benodigd is (dan is het onderwerp voldoende besproken).
- Aanvullend op bovengenoemde optie kunnen actualiteiten besproken worden in het AB. Voorgesteld wordt dat, in aanvulling op de al bestaande mogelijkheid van een interpellatie, vooraan de AB agenda een agendapunt actualiteiten toegevoegd wordt waarmee AB-leden mogelijkheid krijgen om via de griffie mondelinge vragen over actualiteiten te stellen. Actualiteiten zijn ook onderdeel van de spreektijden en AB-leden hebben mogelijkheid om moties in te dienen op dit agendapunt.
- De griffier adviseert het presidium over de vraag of een onderwerp een actualiteit betreft voorafgaand aan de AB vergadering. De griffier baseert het advies op de criteria die door het presidium zijn vastgesteld. Actualiteiten/mondelinge vragen moeten daarom worden aangekondigd bij de griffie die checkt of deze niet op een ander moment op de agenda's voorgesteld zijn en indien nodig overlegt met het presidium.

4.2 Besluitvormingsproces

4.2.1 Structureer het samenspel door expliciet de BOB-structuur in vergaderingen aan te houden

Vorbereidende (technische) sessies: beeldvorming

Het doel van deze fase is om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van het probleem of het onderwerp. Het gaat hier echt om de feiten, achtergronden en perspectieven zonder al een standpunt in te nemen. Beeldvorming vindt plaats in technische sessies, dialoogsessies, tijdens werkbezoeken, middels technische vragen en informerende memo's. Het bestuur wordt door de ambtelijke organisatie of door externe deskundigen en stakeholders geïnformeerd. Een voorbereidende (technische) sessie geeft verdieping op een onderwerp dat later relevant is voor agendapunten die op de LTA staan en later naar de CIE/AB komen. Zowel een AB lid kan om een beeldvormende sessie verzoeken als een DB lid kan deze aanbieden in reactie op vragen vanuit AB. Het presidium beoordeelt de aanvraag, mede op basis van de LTA. Dan volgt een voorbereidende sessie met tenminste het AB lid en/of DB-lid en één of twee ambtenaren griffie en bestuursadvisering van de portefeuillehouder over wat er in die sessie beoogd wordt. Eventueel kan hiervoor een uitvraag gedaan worden bij alle fracties (welke vragen dienen centraal te staan in de sessie, welke informatie is hiervoor nodig en worden ambtelijke of ook externe deskundigen gevraagd hun kennis te delen). Vervolgens verloopt de planning van de beeldvormende sessie via het presidium (voorbereid door de bestuursdienst in afstemming met de griffie).

Commissie: oordeelsvorming

In de Commissie komen de fracties van beeldvorming (hebben ze voldoende informatie om tot een oordeel te kunnen komen) tot oordeelsvorming en advies aan het DB. Het doel van deze fase is om de verschillende belangen te wegen, mening te vormen en te beargumenteren en op basis daarvan te bepalen of het voorstel rijp is voor besluitvorming in het AB. Het gaat in de commissiebehandeling dus om de politieke discussie en er is ruimte om het voorstel op de bestuurlijke vraag te verrijken. In de Commissie komen de fracties tot oordeelsvorming en advies aan het DB door zowel vragen aan en debat met de portefeuillehouder als ook debat tussen de commissieleden over hoe het voorstel in het bestuurlijk kader past en gewogen wordt. Het bestuursvoorstel helpt het bestuurlijk gesprek door te verwijzen naar de bestuurlijke kaders van het voorstel en welke afwegingen het DB heeft gemaakt. De adviesvraag van het DB vormt belangrijk kader voor het debat. De voor- en nadelen van verschillende opties worden besproken en er kan aan DB om toelichting op de afwegingen

gevraagd worden. Hier is ook het moment om eventueel bij te sturen op het voorstel van het Dagelijks bestuur (eventueel met aankondiging van moties en amendementen).

Om te borgen dat de commissie zich richt op oordeelsvorming is het niet de bedoeling (alhoewel het niet uitgesloten kan worden) de commissie te gebruiken voor het stellen van technische vragen. Deze vragen dienen vooraf gesteld te worden via de griffie. Indien er veel technische vragen zijn kan de griffie voorstellen om voorafgaand aan de commissievergadering een technische inloop te organiseren, waar commissieleden direct in gesprek kunnen gaan met de behandelende ambtenaar. Alleen bij uitzondering kan het DB verzoeken dat een behandelend ambtenaar tijdens de commissie een portefeuillehouder bijstaat om inlichtingen te verschaffen.

Aanvullend verbeterpunt is dat alle stukken formele tkn-stukken die via het DB aan het AB worden aangeboden ook onder tkn stukken van een van de Commissies staan incl BBV nummer, zodat deze waar gewenst ter bespreking worden geagendeerd. Nu ontbrak dit bijv. bij de voortgangsrapportage ontvlechting die alleen in de weekmail langskwam.

Voorgesteld wordt dat een vast agendapunt Ingekomen stukken (met een procedurevoorstel door het DB) toegevoegd wordt aan de AB vergaderingen. Volgens het RvO zou dit er al dienen te zijn (zie artikel 2.19). Tevens wordt ingekomen post AB met een voorstel tot afhandeling door AB geagendeerd.

AB: besluitvorming

Besluitvorming vindt plaats in de vergadering van het Algemeen bestuur. Het doel van deze fase is om het daadwerkelijke formele besluit te nemen. Debat en richtingstrijd tussen de fracties staat centraal in de AB vergadering. Na een kort debat, als laatste kans om standpunten kenbaar te maken, wordt er gestemd over het voorstel en eventuele amendementen en moties.

In de AB-vergadering staan twee aspecten centraal:

- Heeft het DB de adviezen vanuit de Commissiebespreking zo verwerkt dat het AB tot besluitvorming kan overgaan?
- Zijn er nog politieke-bestuurlijke besprekingspunten die een debat tussen de fracties vraagt voorafgaand aan besluitvorming? Of zijn deze in de Commissie voldoende gewogen?

Indien beide vragen positief beantwoord worden is er sprake van een sterstuk en beperkt het agendapunt zich tot besluitvorming, waar nodig met stemverklaring. Toelichting op het stuk door de portefeuillehouder zou niet nodig moeten zijn en wordt alleen bij uitzondering toegestaan (bijv. bij actuele ontwikkelingen die nog niet in het stuk zijn meegenomen). De afweging of het een sterstuk betreft kan vooraf bij de agendering ingeschat worden en besproken in het presidium en vastgesteld worden aan het begin van de vergadering. In het bestuursvoorstel is 'vergeeld' zichtbaar welke aanpassingen eventueel zijn gedaan door het DB op basis van de commissiebespreking. Als de verwerking van advies uit de Commissie aanleiding geeft voor vragen of debat kunnen AB-leden hierover in debat met de portefeuillehouder. Indien fracties het voorstel onvoldoende aangepast vinden kunnen zij moties/amendementen indienen. Als er politiek-bestuurlijke verschillen zijn kunnen de fracties hun politiek-bestuurlijke weging toelichten.

4.2.2 Verslaglegging en toezeggingen vragen structureel reflectie in presidium en DB

Afgelopen periode was er onduidelijkheid hoe toezeggingen en besluiten worden vastgelegd en of er afstemming hierover met DB nodig is. Ook over toezeggingen zijn verschillende beelden tussen AB-leden, griffier, portefeuillehouder en organisatie geweest, zowel over inhoud en uitwerking van de toezegging als wanneer er daadwerkelijk sprake is van een toezegging. De griffier wordt regelmatig tijdens de vergadering gevraagd om samen te vatten welke toezegging door de portefeuillehouder is gedaan. En het aantal toezeggingen verschilt opvallend per commissie. De procedure en cultuur van toezeggingen en verslaglegging vraagt continue reflectie evenals de verslaglegging. Dit kan een structureel agendapunt zijn in het presidium. Maar ook DB kan hierop periodiek reflecteren met behulp van een overzicht van toezeggingen door de verschillende portefeuillehouders. Reflecties kunnen waar nodig gedeeld worden met het presidium. Uitgangspunt blijft dat de beeld- en geluidsopname de basis is voor toezeggingen en besluiten (Artikel 2.35 RvO). Waar nodig kan deze teruggekeken worden door de griffier en een besluitenlijst daarop worden aangepast.

4.2.3 Pas het format bestuursvoorstel aan voor Oordeelsvorming en Besluitvorming

Om de BOB-structuur en het bestuurlijke gesprek beter te faciliteren adviseren we een aanpassing van het format bestuursvoorstel. Niet alle onderwerpen zijn geschikt voor uitgebreide oordeelsvorming. Sommige besluiten zijn meer technisch van aard en bieden weinig ruimte voor uitgebreide oordeelsvorming in de commissie. Bij sommige

onderwerpen is meer tijd nodig om de consequenties van de verschillende keuzes/scenario's te beschouwen en af te wegen in de commissie. Dat vraagt meer tijd tussen oordeelsvorming en uiteindelijke besluitvorming, voor het verwerken in een uiteindelijk voorstel. Denk hierbij aan beleidsmatige en strategische onderwerpen waarbij de Commissie opinie moet vormen, bijvoorbeeld:

- Nota Peilbeheer
- Nota Dierenwelzijn
- Grondwaterbeleid
- Watergebiedsplannen
- Waterbeheerprogramma etc

Daarom stellen we twee soorten voorstellen voor:

Opiniërend voorstel (O-stuk)

- Dit format richt zich op het bestuurlijk gesprek in de commissie, de bestuurlijke overwegingen die voorliggen en richt zich niet primair op besluitvorming. Na behandeling in de commissie volgt (afhankelijk waar de bevoegdheid ligt) alsnog een besluitvormend voorstel (B-stuk)

Besluitvormend voorstel (B-stuk)

- Oordeelsvorming heeft al plaatsgevonden of is voor de aard van het voorstel niet uitgebreid nodig. Het format richt zich op het beargumenteren van het besluit en geeft inzicht in de keuzes die gemaakt worden.

4.2.4 Bevorder levendig debat en bestuurlijke dynamiek in Commissie en AB

In dit project is geconstateerd dat het politiek-bestuurlijke debat in de CIE en het AB ontwikkeling vraagt. Diverse adviezen van de stuurgroep in deze paragraaf zijn erop gericht hierop te ontwikkelen, het vraagt met name aandacht voor cultuur, sommige ideeën vragen nog afweging in aanloop naar actualisatie van het RvO en ook de invulling van het samenspel AB-DB. De stuurgroep adviseert om tijdens een AB-vergadering de eerste inbreng op de gestelde vraag van het DB van achter het kathedraal te doen waarbij het AB-lid zich tot de vergadering richt en niet alleen tot het DB. Dat schept ook ruimte voor dialoog over politieke verschillen, waarbij een lid dat interrumpeert kan blijven zitten. Dit vraagt met de introductie van het nieuwe vergadersysteem met spreektijden mogelijk ook aandacht voor de zaalopstelling. De stuurgroep wil ook het AB zelf vragen ideeën bij het presidium in te brengen om levendigheid van het debat in AB te bevorderen.

4.3 Gremia van het AB

4.3.1 Richt een presidium op als vertegenwoordigend orgaan van het AB en leg opdracht vast in het RvO

In dit traject bleek dat het Algemeen bestuur een vertegenwoordigend gremium mist dat zich namens het AB ontfenmt over de dagelijkse gang van zaken. Er is behoefte vanuit AB om op basis van een heldere opdracht namens het AB regie te pakken op de eigen vergadering en agenda. Ook moet voorkomen worden dat voor allerlei taken (bv organisatie kerstdiner) aparte subgroepjes bijeen geroepen worden. De opdracht van de huidige agendacommissie (nov 2024 BBV23.0412) wordt als onduidelijk ervaren. In het bestuursvoorstel is de opdracht destijds als volgt: *De agendacommissie stelt de vergaderagenda's van commissies en AB vast inclusief spreektijden. Daarnaast adviseert de agendacommissie in zaken werkwijze AB en commissies aan het fractievoorzittersoverleg.*

In dit traject is gebleken dat er behoefte is aan een bredere opdracht om besturing namens het AB in te vullen. Voorgesteld wordt om in plaats van de huidige agendacommissie een presidium namens het AB in te stellen, op basis van de volgende uitgangspunten:

- Het presidium is namens het AB verantwoordelijk voor de werkwijze en agenda van de Commissies en het AB, welke bij aanvang van de vergadering ter besluitvorming worden voorgelegd. Het presidium komt voor iedere vergadercyclus van de Commissies bijeen en alleen zo nodig op de avond van een AB voorafgaand aan het AB om de vergaderorde met de dijkgraaf en griffier te bespreken. Deze orde wordt bij aanvang van het AB voorgelegd en vastgesteld bij vaststelling van de agenda.
- Het presidium bestaat uit een delegatie vanuit AB en bestaat uit vijf leden. Het lidmaatschap van het presidium vraagt een relatief hoge tijdsinvestering (tov alleen AB-lidmaatschap). Leden worden geselecteerd op basis van senioriteit, over eigen grenzen heen kunnen kijken, beschikken over zekere mate van sensitiviteit en gevoel voor procedures en processen, competenties om het AB te

vertegenwoordigen en een balans tussen oppositie en coalitie. Het presidium benoemt uit haar midden de voorzitters van de drie commissies en er nemen twee aanvullende AB-leden deel die overstijgend aan de commissies het AB procedureel en bestuurlijk kunnen vertegenwoordigen. De griffier neemt (in opdracht van de SD) deel ter ondersteuning en advisering van het presidium. De dijkgraaf heeft een adviserende rol in het presidium.

- Leden van het presidium nemen de rol commissievoorzitter op zich. De commissievoorzitters worden gevraagd het eigenaarschap vanuit AB op de commissieagenda te versterken door afstemming te zoeken met de griffier en betrokken portefeuillehouder(s) over de agenda, orde en adviesvragen aan de Commissie.
- De agenda en stukken voor het presidium worden (nadat de LTA in DB is besproken, evt in aanwezigheid van de griffier) voorbereid door de griffier en besproken in het werkoverleg met dijkgraaf en SD. Op deze wijze wordt het overleg van het presidium voorbereid op de volgende punten: voorstel onderwerpen per commissie en AB-agenda, aanwezigheid portefeuillehouders, alloceren van (spreek-/tijd per agendapunt, de volgorde en afwegingen over het al dan niet behandelen van een stuk bij AB of commissie, ordekwesities rond de vergadering en het toelaten van aangemelde actualiteiten/mondelinge vragen. Het presidium kijkt ook terug op de vorige cyclus en bespreekt leer- en verbeterpunten.
- AB-leden kunnen agenderingsverzoeken, bijv n.a.v. een ingekomen stuk of een actualiteit, via de griffie voorleggen aan het presidium. Er is inmiddels een format voor AB leden gemaakt voor agenderingsverzoeken.
- Het presidium agendeert periodiek 'werken aan het AB'. De griffier neemt initiatief voor verbetervoorstellen en ontwikkeling onder dit agendapunt (zie paragraaf griffie).
- Het presidium kan onderwerpen ter bespreking in het fractievoorzittersoverleg aandragen.
- Het presidium kan het DB adviseren over de werkwijze tussen AB en DB.
- Het presidium kan op verzoek van het AB of een commissie besluiten een ad hoc werkgroep in te stellen.
- Stelt het inwerkprogramma voor het nieuwe AB en jaarlijks een programma voor permanente educatie voor het AB vast.
- Leden uit het presidium vormen samen met een lid uit het DB ook de werkgeverscommissie van de SD conform een nog op te stellen verordening werkgeverscommissie.
- De instelling van het presidium vast te leggen in het RvO AB.

4.3.2 Organiseer het fractievoorzittersoverleg op basis van actualiteiten

Het huidige fractievoorzittersoverleg wordt ervaren als beperkt gestructureerd en met een onheldere agenda. Voorgesteld wordt het fractievoorzittersoverleg als informeel overleg periodiek te organiseren. Onderwerpen zijn actualiteiten die spelen in het AB en de fracties, maar kunnen bijv. ook gaan over integriteit en bestuurlijke weerbaarheid. Ook kan het fractievoorzittersoverleg input bieden voor het presidium over 'werken aan het AB', en vice versa kan het presidium onderwerpen ter bespreking in het fractievoorzittersoverleg aandragen.

4.4 Ondersteuning van het AB

4.4.1 Eén gezamenlijk agenderings- en besluitvormingsproces met perspectieven AB-DB-organisatie

In dit traject is geconcludeerd dat het waterschapsbestuur vanuit één gezamenlijk proces werkt dat niet afzonderlijk georganiseerd en ondersteund moet worden. Het vraagt effectief samenspel en aandacht voor (ondersteuning van/) de perspectieven, geen systeemverandering en voorkomen moet worden dat ieder redeneert vanuit een eigen groef. Daarbij moet het AB in staat gesteld worden om kaders te stellen en te controleren, de Commissie het DB adviseert op bestuurlijke kaders en afwegingen en het DB (bestuurlijk) met de organisatie (ambtelijk) uitvoering geven aan de kaders binnen beschikbaar gestelde middelen. Effectief besturen van het waterschap vraagt dus continu *samen werken aan verbinding* tussen AB-DB-organisatie vanuit ieders eigen rol en opdracht. En het structureel doorleven en ondersteunen van de verschillende *perspectieven* (AB/DB/organisatie).

4.4.2 Richt de ondersteuning AB in met toegewijde capaciteit griffie in expliciete opdracht van de SD

Tijdens de heidag is het duidelijk dat de invulling van de rol van de ondersteuning van het AB (griffier) binnen het Waterschap AGV niet (geheel) helder is. Uit de startsessie met fractievoorzitters van 17 september jl. en tijdens

de heidag voor het hele AB van 4 oktober jl. is benoemd dat bijvoorbeeld meer structuur verkregen kan worden in o.a.:

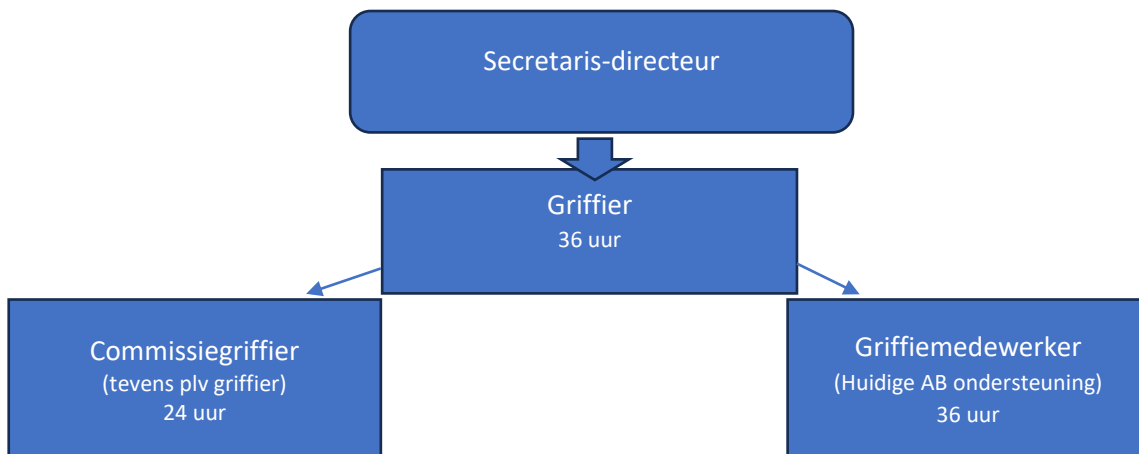
- het werken aan het AB, want er is te weinig feedback en samenspel;
- hoe het AB de kaderstellende en controlerende rol beter kan invullen;
- de stappen die het AB kan zetten en de daarbij behorende ondersteuning (nu nog te houtje-touwtje);
- het doen van verbetervoorstellen en (concrete) afspraken maken over hoe we tot een meer zelfverzekerde en onafhankelijke positie van het AB ten opzichte van het DB komen;
- aanjagen beantwoording van technische en schriftelijke vragen;
- proactief handelen m.b.t. de Lange termijnagenda (LTA);
- betere ontsluiting en kwaliteit van bestuursvoorstellen;
- monitoring uitvoering moties, amendementen en toezeggingen.

De griffier is een belangrijke toevoeging op het verbeteren van de kwaliteit van de bestuurlijk-ambtelijke processen en het samenspel tussen AB, DB en de ambtelijke organisatie versterken (scharniersrol). De huidige griffie bij AGV werkt nu van week naar week naar vergaderingen zonder tijd voor evaluatiemomenten dan wel het onderzoeken van verbetermogelijkheden op bovengenoemde zaken. Voorgesteld wordt versterking en aanvulling van de huidige werkwijze waarbij de griffie onderdeel is van het gezamenlijke bestuurlijke besluitvormingsproces, in opdracht van de secretaris directeur. De griffier functioneert, in de advisering en ondersteuning van het AB, onder verantwoordelijkheid en personele leiding van de SD en hanteert het perspectief van het AB. De griffier geeft als teamleider van de griffie functioneel en personeel leiding aan een commissiegriffier (tevens plaatsvervangend griffier) en een griffiemedewerker.

In dit traject is onderzocht hoe andere waterschappen invulling geven aan de ondersteuning AB. Daaruit blijkt dat veel waterschappen hierin recente afwegingen hebben gemaakt, waarbij de invulling sterk varieert (zie nader uitwerkt in bijlage 'voorbeelden ondersteuning AB bij andere waterschappen'). Het model dat voor AGV door de stuurgroep wordt voorgesteld functioneert op basis van de volgende kenmerken:

- SD blijft eindverantwoordelijk en geeft de griffie gemandateerd opdracht voor ondersteuning aan het AB, daarmee wordt de SD door de griffier ontlast waardoor hij ook (voldoende) capaciteit houdt als eerste adviseur voor het DB en als algemeen directeur van de organisatie;
- Griffier is eerste aanspreekpunt van AB en Commissieleden;
- De griffier is verantwoordelijk voor de verslaglegging van de vergaderingen, aanleveren stukkenstroom, toezeggingen, stemmingen, afwikkeling moties etc. en geeft waar nodig ook ongevraagd advies aan het AB over indienen van vragen en wensen tot agendering;
- De griffie ondersteunt de voorzitters van Commissies en AB in voorbereiding en tijdens de vergaderingen;
- De griffie monitort moties, beantwoording technische en schriftelijke vragen, toezeggingen en ingekomen post namens het AB;
- Binnen de griffie kan gewerkt kan worden aan het ontwikkelen van verbeterproducten en aan processen ter ondersteuning van Commissie en AB;
- Tijd voor samenspel met bestuursadviseurs en een voorwaarde hiervoor is dat de griffier een verbinder is en verbeteringen aanjaagt en stimuleert;
- Ondersteunende werkzaamheden in aanloop naar en tijdens vergaderingen (zoals begeleiding van insprekers, catering, ondersteuning bij de intekenlijst en het vergadersysteem) krijgen invulling vanuit ondersteunende en facilitaire afspraken;
- De griffie is robuust georganiseerd bij uitval van één van de griffiemedewerkers;
- Voorwaarden voor een succesvol samenspel, ook binnen de organisatie, is dat de griffie geen eiland tussen AB en organisatie vormt, uitgangspunt is dat iedereen in de organisatie voor het AB werkt. Voorwaarde is goede opdrachtverlening door de SD en een vertrouwensband tussen SD en griffier en tussen griffier en bestuursadviseurs. Inclusief samenwerking en onderlinge achtervang tussen griffie en bestuursdienst wanneer nodig.

Voorgesteld wordt dat de SD eindverantwoordelijk blijft maar de griffie mandateert met een expliciete opdracht. De bezetting en formatie van de huidige griffie wordt uitgebreid. Het advies is om de griffie als volgt in te richten:



4.5 Actualiseer het RvO en blijf deze toepassen

Naleven RvO

'Culture eats structure for breakfast' werd geconcludeerd door het AB. In het traject werd gedeeld dat het AB een cultuur nastreeft van elkaar aanspreken en aanspreekbaar zijn op de afspraken die gemaakt zijn. Dat geldt ook voor de ambitie om dialoog over het bestuurlijk dilemma centraal te stellen in de vergadering en het naleven van het RvO. Diverse verbeterwensen in het traject vragen niet een aanvulling op het RvO, zoals vastgesteld in het AB (BBV24.0209 [Vergadering Algemeen bestuur 04-07-2024 Waterschap Amstel, Gooi en Vecht](#)), maar een betere handhaving en naleving via het presidium en de voorzitters van de commissies en AB:

- De spreektijdenregeling (inclusief interrupties, stemverklaringen en mededelingen) zoals opgenomen in het RvO (en bijlage rekenblad spreektijden) in praktijk toe te passen en te handhaven. Het nieuwe vergadersysteem kan hierin faciliteren. De griffie wordt gevraagd dit verder te implementeren.
- Taken griffier.
- Route initiatiefvoorstellen (via CIE naar AB).

Toevoegen/aanscherpen

Op basis van het traject adviseert de stuurgroep de volgende aanscherpingen te doen in het RvO:

- Het huidige RvO wordt als rommelig ervaren waarin de orde van verschillende vergaderingen door elkaar loopt. Ook kan geconcludeerd worden dat het reglement op diverse onderdelen niet wordt toegepast. Voorgesteld wordt in het RvO het besluitvormingsproces te beschrijven door helder onderscheid te maken tussen de AB-vergadering, Commissievergaderingen, technische/voorbereidende sessies (zoals opgenomen onder paragraaf 4.2).
- De rechten en de verschillende mogelijkheden van de leden van het AB in de vergadering van het AB moeten worden benoemd en beschreven. Daarnaast moeten de rechten en mogelijkheden van de deelnemers aan de vergaderingen van de commissies van advies worden benoemd en beschreven.
- Er moet een duidelijk onderscheid worden gemaakt bij de beschrijving van het stellen van vragen. 1. Politieke vragen van een AB lid aan het DB teneinde een discussie op gang te brengen binnen het bestuur van AGV. Waarbij het DB binnen bepaalde termijnen moet reageren. En 2. het stellen van specifieke technisch-inhoudelijke vragen over voorstellen die ter vergadering zullen komen. De technische vragen, die op korte termijn door de ondersteunende ambtenaren beantwoord dienen te worden.
- Vastgelegd moet worden dat aan de vergaderingen van het AB alleen wordt deelgenomen door de leden van het AB. Doorgaans zijn de DB leden ook AB lid. Maar dat leden van het DB, die geen AB lid zijn, wel deelnemen maar geen stemrecht hebben.
- De bevindingen en adviezen in dit traject zijn gericht op het versterken van het politiek-bestuurlijk debat. Het stellen van vragen in de vergadering van de commissie van advies kan echter niet op basis van het RvO worden beperkt tot politieke vragen. De voorbereiding, de mogelijkheid tot technische vragen

vooraf, voorbereidende technische sessies en het voorzitterschap moeten het politiek-bestuurlijk gesprek ter vergadering zoveel mogelijk helpen, toch kunnen technische vragen tijdens de vergadering niet worden uitgesloten (vraagt aanpassing van artikel 2.2). De portefeuillehouder mag zich (bij uitzondering) dan ook terzijde laten staan in de commissie vergadering door ondersteunende ambtenaren.

- De positie van een voorzitter van de Commissie van Advies moet worden verstevigd door o.a. afstemming op de agenda met betrokken portefeuillehouders.
- Na aangenomen amendementen moeten aangepaste voorstellen in definitieve vorm naar het AB (toegevoegd onder het oorspronkelijke agendapunt) worden verspreid en opgeslagen in Notubiz.
- Er dient duidelijk te worden aangegeven dat de Commissievergadering bedoeld is voor sprekers om voorstellen van reflecties te voorzien en te verrijken. Zij worden met de hierbij behorende regels (tijdig aanmelden en 3 minuten spreektijd) geagendeerd. Ook externe deskundigen kunnen door de commissie worden uitgenodigd om de commissie met raad bij te staan. De griffie kan sprekers begeleiden in de overwegingen in aanloop naar het spreken bij de Commissie.
- Voorgesteld wordt de mogelijkheden voor het agenderen van onderwerpen voor het AB aan te scherpen vanuit de uitgangspunten:
 - Toevoegen (na artikel 2.11 interpellatie in het RvO) van 1. Actualiteiten en 2. Mondelinge vragen (welke vooraf worden aangekondigd) met het doel de agenderende mogelijkheden van het AB zowel te versterken als te kanaliseren. En beperkte toepassing van de 'motie vreemd' in de AB-vergadering omdat eerst een goede beraadslaging in de commissievergadering de voorkeur heeft.
 - Art 1.1, 1,4: fractieondersteuners worden nu gevraagd de eed af te leggen in verband met beschikbaar stellen middelen en vertrouwelijke informatie. De stuurgroep acht een geheimhoudingsverklaring voldoende en vraagt de griffie een goede regeling voor de volgende bestuursperiode uit te werken.

5. Vervolgstappen

De resultaten uit de bijeenkomsten met AB-leden zijn verwerkt in het definitieve rapport 'Werken aan het AB' en worden samen met een aangepast Reglement van Orde voor Commissie- en AB-vergaderingen geagendeerd in de openbare commissie Democratie, Bestuur en Middelen 26 maart, waarna de adviezen en het RvO ter besluitvorming in het AB 16 april ter besluitvorming worden voorgelegd.

Na besluitvorming worden op hoofdlijn de volgende stappen voorzien:

- Hanteren nieuwe RvO incl spreektijden voor Commissies en AB en nieuwe vergadersysteem (direct na besluitvorming)
- Vaste bezetting griffie in opdracht van SD (direct na besluitvorming)
- Aanpassing format bestuursvoorstel (direct na besluitvorming)
- Werken aan het AB met een presidium (direct na besluitvorming)
- Handleiding agenderen en instrumenten voor het nieuwe AB (maart 2027)

De stuurgroep kijkt met genoegen terug op dit traject en het open gesprek waarmee het AB gezamenlijk tot analyse en oplossingen is gekomen. In het traject heeft het AB ook aan een cultuur gebouwd die we beogen met elkaar in het 'werken aan het AB'. In constructieve dialoog in het AB, met ruimte voor bestuurlijke dialoog en onderscheid tussen Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming. Resultaat van dit traject is dat we keuzes hebben gemaakt over ondersteuning, maar zeker ook met elkaar aan de verdere professionalisering van ons waterschapsbestuur hebben gewerkt. Aan een samenspel van AB, DB en organisatie waarin we elkaar vanuit rolzuiverheid aanspreken en zelf aanspreekbaar zijn. Aan ons de uitdaging om met elkaar te blijven werken aan het AB en vanuit die rolzuiverheid de besluitvorming over de grote uitdagingen van het waterschap verrijken.

Bijlage: voorbeelden ondersteuning AB bij andere waterschappen

Op 4 oktober werden tijdens de heidag verschillende opties toegelicht met verschillende praktijkvoorbeelden bestuurlijke ondersteuning per waterschap, onderstaand een nadere toelichting:

Waterschap	Advisering AB	Aandachtspunten
Hollandse Delta	De griffier is gepositioneerd als staffunctionaris van de secretaris-directeur en als eerste adviseur van de volksvertegenwoordiging. Legt verantwoording af aan de hiërarchisch leidinggevende (Secretaris-Directeur) over de bruikbaarheid van de aanpak, de adviezen en de bijdrage aan de strategische processen van de organisatie. De griffier heeft een onafhankelijke positie als het gaat om ondersteuning en advisering van het bestuur van het waterschap, zowel in de richting van de Verenigde Vergadering, van het college van Dijkgraaf en Heemraden als in de richting van de directie en de organisatie.	Ontlasten van SD naar bestuur belangrijk argument. Een enkeling in VV waardeert het monistisch stelsel en verwoordt de zorg dat het toevoegen van een griffier-achtige rol daar op termijn mogelijk toch afbreuk aan zal doen. In het overleg van fractievoorzitters is deze zorg besproken. Benadrukt wordt dat dualisme geen doel op zich is. De VV wil dualistischer invulling geven aan zijn rol met respect voor en instandhouding van het stelsel zoals dat wettelijk vastligt.
AA en Maas	Griffier en plaatsvervangend griffier zijn onafhankelijk adviseur van het AB, vervullen de rol van informeel vertrouwenspersoon en worden bijgestaan door een administratieve kracht die de ondersteunende werkzaamheden verzorgt De griffie van Aa en Maas maakt onderdeel uit van de concernstaf en kan onder het gezag van de SD onafhankelijk functioneren.	Met het presidium bespreekt de SD jaarlijks de voortgang en het functioneren van de griffie. De dijkgraaf ziet hierin voor zichzelf geen rol.
Delfland	Werkt met een griffier. Het AB heeft geen andere bemoeienis gehad met de aanstelling van de griffier dan afstemming van de profielschets via de fractievoorzitters. De griffier is medewerker van de organisatie. Aanstelling geschiedt via de SD door het college. De griffier is gepositioneerd binnen de afdeling Bestuurlijke Juridische zaken en legt verantwoording af aan het afdelingshoofd BJZ die valt onder de directeur Bedrijfsvoering die lid is van het directieteam waarvan de SD de voorzitter is. Vermeldenswaard is verder dat het commissiestelsel commissies kent die zowel het college van D&H als het AB adviseren. Deze commissies worden ondersteund door medewerkers uit de organisatie die door de SD in die rol worden aangewezen. Commissies hebben een voorzitter en plv. voorzitter. Zij voeren agendaoverleg met de portefeuillehouder en commissiesecretaris. De griffier/bestuursadviseur heeft daarin geen formele rol.	De SD en de griffier hebben samen met de dijkgraaf en hoogheemraden een vaste plek in de vergaderingen van het AB. Beiden zijn ook als adviseur aanwezig bij het overleg van fractievoorzitters en dijkgraaf en vervangen elkaar wederzijds in die vergadering. De SD heeft zijn focus op het college van D&H, de organisatie, de fractievoorzitters en op strategische vraagstukken. De griffier heeft zijn focus op het dagelijkse reilen en zeilen van het AB.

Rijnland	Onderdeel van stafafdeling bestuurszaken direct onder SD Waaronder ook AB-adviseur (1), wel scheiding in functie bestuursadviseurs niet in positionering. Het zijn strategisch adviseurs, verantwoordelijk voor zowel stukkenstroom+advisering Bestuursadviseurs zijn secretaris van de commissies	DB is om de week en portefeuillehoudersoverleggen ook (bij AGV wekelijks)
Vallei en Veluwe	Geen aparte griffie, bestuursadviseurs op DB bestuursleden en AB. Adviseurs voor bestuur: - Bestuursadviseur met griffietaken (gericht op AB). Werkprocessen op orde brengen, schriftelijke vragen, technische vragen -Bestuursadviseur voor dijkgraaf -Voor heemraden 2 bestuursadviseurs - Teamleider concernstaf	DB om de week besluitvormend en beeldvormend
Rivierenland	Dedicated bestuursondersteuning voor het AB met een bestuursadviseur. De AB-bestuursondersteuning kan hiermee onder de SD vallen en is alleen belast met het ondersteunen van het AB. Het is wenselijk dat deze bestuursondersteuning alleen het AB dient, gezien de verschillende belangen en spanningen tussen het AB en CDH. Hiermee is voldoende capaciteit voor de ondersteuning aan het AB geborgd en wordt (schijn van) belangenvermenging door de bestuursondersteuning voorkomen. In de aansturing vraagt dit intensieve en specifieke aandacht van de SD en de teamleider bestuursondersteuning. Hiermee is dus geen sprake van een op zichzelf staande bestuursondersteuning voor AB (griffier), maar is de bestuursondersteuning aan het AB en CDH wel gescheiden in personen/functies. Het huidige systeem met spreiding onder meerdere bestuursadviseurs voor het AB en één emailadres verdwijnt.	Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de diversiteit van beelden en opvattingen over het samenspel tussen AB, CDH en ambtelijke organisatie, en de wijze waarop dit is georganiseerd bij WSRL, groot is. Dit zowel voor de uitdagingen, knelpunten en aandachtspunten, als voor de oplossingsrichtingen.
Stichtse Rijnlanden	Geen aparte griffie. Een strategisch adviseur ondersteunt de commissies en twee administratieve medewerkers ondersteunen de vergaderingen van AB en college van D&H. Vanuit de keuze van de wetgever om het waterschapsbestuur monistisch te houden wordt geen toegevoegde waarde gezien in het introduceren van een griffiersfunctie. Zeker niet als deze geënt is op de invulling die daaraan in gemeenten en provincies wordt gegeven in een dual bestel. De SD waakt voor wij-zij verhoudingen.	De SD benadrukt het belang van goed en helder opdrachtgeverschap van een AB. Alleen met heldere opdrachten kunnen college en organisatie voldoen aan verwachtingen. Er wordt gewerkt vanuit de filosofie dat de hele organisatie werkt voor het bestuur (lees: het AB).

(Bron: *Rapport versterking bestuurlijk proces (Hollandse Delta, 2023)* en interviews bij waterschappen door Bestuursdienst AGV)