

# Sturen met bestuurlijke instrumenten

Onderzoek naar de inzet van bestuurlijke instrumenten bij het waterschap.



# **“Sturen met bestuurlijke instrumenten”**

**Rekenkameronderzoek uitgevoerd door de  
rekenkamercommissie van  
Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden**



## Onderzoek:

### “Onderzoek naar de inzet van bestuurlijke instrumenten bij het waterschap”

#### **Colofon:**

Rapport van de rekenkamercommissie Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden

De rekenkamercommissie bestaat uit: C.A (Carel) de Vries, mw. C.H. (Corine) Schuil en de ambtelijk secretaris G. (Govert) Kamperman

Feitenonderzoek uitgevoerd door het bureau PublicStuff te Deventer

Onderzoekers: drs. M.I.J (Margot) Gerritsen en Jessica van Koert (7Zebra's)

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	3
Conclusies en aanbevelingen.....	4
Conclusies .....	4
Aanbevelingen .....	4
Bestuurlijke reactie.....	6
1. Inleiding .....	8
1.1    Aanleiding, doel en vraagstelling van het onderzoek.....	8
1.2    Afbakening van het onderzoek .....	8
1.3    Onderzoeksproces en -verantwoording.....	9
1.4    Leeswijzer.....	9
2. Inzet bestuurlijke instrumenten .....	10
2.1    Overzicht bestuurlijke instrumenten .....	10
2.2    Context: de vergadersystematiek en sturingsmogelijkheden .....	11
2.3    Inzet van bestuurlijke instrumenten .....	12
2.4    De inzet van andere sturingsinstrumenten en –documenten door het Algemeen Bestuur.....	18
3. Reflectie op de inzet van bestuurlijke instrumenten.....	24
3.1    Sturen met bestuurlijke instrumenten.....	24
3.2    Voorwaarden voor een effectieve inzet van bestuurlijke instrumenten .....	25
4. Tips en lessen van ervaren AB-leden .....	28
4.1    Tips voor (nieuwe) AB-leden .....	28
4.2    Tips voor het nieuwe Algemeen Bestuur .....	29
Bijlage 1: Overzicht gesprekspartners.....	31
Bijlage 2: Overzicht amendementen, moties en vragen .....	32
Bijlage 3: Beknopte toelichting instrumenten .....	36
Overzicht uitgevoerde onderzoeken .....	39

## Conclusies en aanbevelingen

### Conclusies

In dit 7<sup>e</sup> onderzoek is de Rekenkamercommissie ingegaan op de mate en wijze waarop het Algemeen Bestuur in de periode 2013 tot medio maart 2015 gebruik heeft gemaakt van de haar ter beschikking staande bestuurlijke instrumenten.

De Rekenkamercommissie is hierbij tot de volgende conclusies gekomen:

1. Er worden door de AB-leden geen bestuurlijke instrumenten gemist; alle benodigde instrumenten zijn er.
2. Er is door (vertrokken) AB leden waardevolle ervaring opgedaan met de beschikbare bestuurlijke instrumenten.
3. Hoewel AB-leden maar in beperkte mate gebruik hebben gemaakt van de mogelijkheden voor ambtelijke ondersteuning, sluit deze goed aan op de behoefte en wordt deze zeer gewaardeerd. Wel bestaat er nog een zekere schroom bij AB-leden om bij technische vragen direct contact op te nemen met de behandelend ambtenaar.
4. De bestuurlijke instrumenten worden vooral ingezet door AB-leden van oppositiepartijen. De mate waarin AB-leden gebruik maken van bestuurlijke instrumenten is afhankelijk van de bestuurscultuur en de mogelijkheden die de coalitiepartijen bieden om op andere manieren invloed op de besluitvorming uit te oefenen.
5. De AB-leden zijn positief over het gebruik van startnotities bij majeure projecten; het biedt hen goede mogelijkheden om grip te krijgen op de materie en hun kaderstellende rol in te vullen.
6. Over de inhoud van het delegatiebesluit, i.c. de mate van delegatie van taken en bevoegdheden aan het DB, wordt door de AB-leden verschillend gedacht.

### Aanbevelingen

De Rekenkamercommissie wil op basis van dit onderzoek de huidige leden van het AB en eventueel tussentijds toetredende leden het volgende meegeven:

1. Maak gebruik van de tips en lessen van de AB-leden (zie hoofdstuk 4) en van de naar aanleiding van dit onderzoek ontwikkelde App, waarin op een rij is gezet op welk moment welk instrument kan worden ingezet.
2. Vraag het DB om het opstellen van startnotities bij majeure projecten voort te zetten en te zorgen dat hierbinnen standaard meerdere alternatieven worden uitgewerkt. Hierdoor wordt het AB in staat gesteld invulling te geven aan haar kaderstellende rol.
3. Houd in 2015 het delegatiebesluit tegen het licht en bespreek de taakverdeling tussen het AB en het DB.

4. Overweeg een kennismakingsbijeenkomst tussen AB en de ambtelijke organisatie zodat mogelijkwerijs voor AB leden de drempel wordt verlaagd om bij technische vragen daadwerkelijk contact op te nemen met een behandelend ambtenaar.

Het onderzoek van de rekenkamercommissie gaat over de laatste twee jaar van de bestuursperiode (2013-2015), waarin na de bestuurscrisis een gezamenlijke Veranderagenda is opgesteld. De AB leden hebben aangegeven dat de onderlinge verhoudingen in deze periode sterk zijn verbeterd. We zien in het onderzoek dat goede onderlinge verhoudingen, toegesneden bestuursvoorstellen en een effectieve vergaderstructuur een goede basis vormen voor de inzet van bestuurlijke instrumenten. Graag willen we daarom tot besluit opmerken dat het belangrijk is om met alle betrokkenen ook de nieuwe bestuursperiode te blijven werken aan een open bestuurscultuur.

## **Bestuurlijke reactie**

Op de volgende bladzijde treft u de bestuurlijke reactie van het College van Dijkgraaf en Hoogheemraden aan zoals deze door de rekenkamercommissie is ontvangen.

De bestuurlijke reactie geeft geen aanleiding voor de rekenkamercommissie tot het schrijven van een nawoord.



De Rekenkamercommissie van  
Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden

<b>Datum</b> 26 mei 2015	<b>Contactpersoon</b> Cor Vos	<b>Doorkiesnummer</b> (030) 634 59 41
<b>Uw brief d.d.</b> 19 mei 2015	<b>Uw kenmerk</b> 932905	<b>Ons kenmerk</b> 932890
<b>Onderwerp</b> Bestuurlijke reactie rapportage 7e onderzoek 'Sturen met bestuurlijke instrumenten'		<b>Bijlage(n)</b> --

Geachte commissie,

Uw bovenvermelde rapportage hebben wij met belangstelling gelezen.

Wij zijn blij om met u te kunnen constateren dat in de afgelopen bestuursperiode – de eerste waarbij het lijstenstelsel is toegepast en politieke partijen hun intrede deden bij ons waterschap – het voorhanden bestuurlijke instrumentarium adequaat is geweest, waarbij bovendien vanuit de ambtelijke organisatie ook op hulpvaardige en adequate wijze ondersteuning is verleend.

De conclusies uit uw rapportage onderschrijven wij en aan de aanbevelingen waarbij een actie van ons college wordt verwacht, is deels reeds invulling gegeven en voor het overige nemen wij deze ter harte.

De Delegatieregeling Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden 2014 (unaniem vastgesteld in de ab-vergadering van 26 maart 2014), in welke regeling mede invulling is gegeven aan de aanbevelingen van de werkgroep 'Veranderagenda' uit het algemeen bestuur, brengen wij binnenkort onder de aandacht van de nieuw gekozen ab-leden. De toelichting bij deze regeling bevat tevens de nodige informatie over het hoe en waarom van delegatie van een bepaalde bevoegdheid aan het college.

Tenslotte zijn wij benieuwd naar de werking en het beheer van de speciale app die u kennelijk heeft laten ontwikkelen en waarvan u het gebruik door ab-leden promoot in aanbeveling 1.

Wij nemen aan u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,  
Dijkgraaf en hoogheemraden,

  
mevrouw J. Goedhart  
secretaris-directeur

  
P.J.M. Poelmann  
dijkgraaf

Poldermolen 2  
Postbus 550  
3990 GJ Houten  
T (030) 634 57 00  
F (030) 634 59 99  
post@hdr.nl  
www.destichtserijnlanden.nl



## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding, doel en vraagstelling van het onderzoek

Op 18 maart 2015 vonden er waterschapsverkiezingen plaats, waarna er een grotendeels nieuw Algemeen Bestuur gevormd is. Het doel van het onderzoek is het nieuwe Algemeen Bestuur – als introductie – in een compact rapport inzicht te geven in het gebruik van bestuurlijke instrumenten door het Algemeen Bestuur. Daarmee wil de Rekenkamercommissie een bijdrage leveren aan een effectieve inzet van de bestuurlijke instrumenten door het Algemeen bestuur.

De vraagstelling voor het onderzoek is door de Rekenkamercommissie als volgt geformuleerd:

*In welke mate en op welke wijze heeft het huidige Algemeen Bestuur gebruik gemaakt van de haar ter beschikking staande bestuurlijke instrumenten?*

Deze vraagstelling is uitgewerkt in de volgende deelvragen:

1. Welke bestuurlijke instrumenten zijn er voor het Algemeen Bestuur?
2. Op welke momenten en met welk doel kan het Algemeen Bestuur deze bestuurlijke instrumenten inzetten?
3. Hoe is er in deze periode, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin, gebruik gemaakt van de bestuurlijke instrumenten?
4. Wat heeft het Algemeen Bestuur nodig om de bestuurlijke instrumenten effectief in te zetten?

Namens en in nauwe afstemming met de Rekenkamercommissie is het onderzoek uitgevoerd door Margot Gerritsen van PublicStuff. Zij heeft hierbij op onderdelen opgetrokken met Jessica van Koert, waarmee zij samenwerkt in netwerkorganisatie 7Zebra's.

### 1.2 Afbakening van het onderzoek

In het onderzoek is de volgende afbakening aangebracht:

- Het onderzoek richt zich op het beantwoorden van de hoofdvraag, deelvragen en de daarbij geformuleerde onderzoeksvragen.
- Hierbij worden de instrumenten in beschouwing genomen die zijn vervat in hoofdstuk 4 van het Reglement van Orde voor de vergadering van het Algemeen Bestuur van Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden met als titel: Rechten van leden. Het gaat dan om de volgende instrumenten: amendementen, moties, voorstellen van orde, initiatiefvoorstel, ondersteuning leden Algemeen Bestuur, collegevoorstel (intrekken, terugsturen), interpellatie, schriftelijke vragen en mondelinge vragen. Aangevuld met de volgende instrumenten: het collegeprogramma, de planning & controlcyclus, startnotitie, delegatiebesluit, fractievoorzittersoverleg en rekenkamercommissie.
- Het onderzoek richt zich op een deel van de afgelopen bestuursperiode, te weten de periode januari 2013 tot medio maart 2015.

## 1.3 Onderzoeksproces en -verantwoording

De informatie om te komen tot beantwoording van de onderzoeksvragen is via verschillende onderzoeksmethoden verkregen. Hierbij is het volgende proces doorlopen.

### **Startgesprek**

Op 16 maart 2015 heeft een startgesprek plaatsgevonden met secretaris-directeur J. Goedhart en adviseur bestuurszaken I. de Vries. Hierin is het doel van het onderzoek en het onderzoeksproces toegelicht door de voorzitter van de Rekenkamercommissie.

### **Documentenanalyse**

Om inzicht te krijgen in de inzet van bestuurlijke instrumenten zijn documenten bestudeerd, zoals de notulen van de AB-vergaderingen. Veel informatie over het gebruik van bestuurlijke instrumenten is gevonden op de website van het hoogheemraadschap.

### **Vragenlijst**

Aan alle 30 AB-leden is op 17 maart schriftelijk een vragenlijst met vragen en stellingen voorgelegd. De resultaten hiervan zijn opgenomen in de rapportage en gebruikt ter voorbereiding op het rondetafelgesprek, de interviews en telefonische gesprekken. De vragenlijst is ingevuld door 11 individuele AB-leden, vanuit 8 verschillende fracties. De fractie van Water Natuurlijk (6 zetels) heeft gezamenlijk 1 vragenlijst ingevuld en ingestuurd. In het onderzoek wordt derhalve gerapporteerd op basis van 12 ingevulde vragenlijsten.

### **Rondetafelgesprek**

Op 25 maart hebben 9 AB-leden, vanuit 6 verschillende fracties, teruggeblikt op hun AB-periode, de inzet van bestuurlijke instrumenten en de lessen die zij hieruit trekken voor het volgende AB. Dit gebeurde tijdens een rondetafelgesprek in het waterschapskantoor te Houten.

### **Interviews en telefonische gesprekken**

Ter aanvulling op en toetsing van de documentanalyse zijn op 7 april interviews gevoerd met dijkgraaf P. Poelmann en het hoofd van de afdeling bestuursondersteuning C.J. Vos. Vervolgens zijn er nog 3 telefonische gesprekken gevoerd met AB-leden.

## 1.4 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 staan de bestuurlijke instrumenten centraal. Er wordt toegelicht welke er zijn, hoe ze werken en hoe vaak ze zijn ingezet in de periode 2013 tot het einde van de bestuursperiode. Tevens wordt aangegeven hoe de AB-leden de instrumenten waarderen. In hoofdstuk 3 volgt een beschouwing op de inzet van bestuurlijke instrumenten door het AB van HDSR. Hoofdstuk 4 bevat de lessen en tips als het gaat om de inzet van instrumenten.

Separaat aan dit rapport laat de Rekenkamercommissie een speciale App ontwikkelen voor de leden van het AB, waarin alle instrumenten, de werking ervan en de eisen die er gesteld worden aan de inzet ervan op een rij staan.

## 2. Inzet bestuurlijke instrumenten

Dit hoofdstuk gaat in op de bestuurlijke instrumenten die het Algemeen Bestuur van het hoogheemraadschap ter beschikking staan en op welk moment en met welk doel deze kunnen worden ingezet. Vervolgens wordt, per instrument, teruggeblikt op de inzet en het gebruik ervan in het laatste deel van de vorige bestuursperiode, namelijk de periode 2013 tot medio maart 2015.

### 2.1 Overzicht bestuurlijke instrumenten

Instrumenten kunnen gezien worden als procedures en middelen die ingezet kunnen worden om een doel te bereiken. Een belangrijke vindplaats van de bestuurlijke instrumenten van het AB is het Reglement van orde voor het algemeen bestuur<sup>1</sup> en specifiek hierbinnen het hoofdstuk Rechten van Leden (hoofdstuk 4). Hierin zijn de volgende instrumenten opgenomen.

Instrument	Korte toelichting
Amendement	Een voorstel tot wijziging van een ontwerpverordening of ontwerpbeslissing, naar de vorm geschikt om daarin direct te worden opgenomen.
Motie	Een korte en gemotiveerde verklaring over een onderwerp, waardoor een oordeel, wens of verzoek wordt uitgesproken.
Voorstel van orde	Een voorstel betreffende de orde van de vergadering.
Initiatiefvoorstel	Een voorstel afkomstig van een of meer leden van het algemeen bestuur.
Collegevoorstel terugsturen	Een voorstel van het college aan het AB, dat vermeld staat op de agenda, kan worden ingetrokken tenzij het AB anders beslist. Het AB kan tevens een voorstel terugsturen voor advies aan het college.
Interpellatie	Een vraag om inlichtingen in een vergadering van het Algemeen Bestuur over enig punt van algemeen waterschapsbelang
Schriftelijke vragen	Het schriftelijk indienen van vragen aan het college of de voorzitter.
Mondelinge vragen	Het tijdens de vergadering stellen van vragen over niet de agenda voorkomende onderwerpen.
Ondersteuning leden Algemeen Bestuur	Het Algemeen Bestuur heeft een regeling vastgesteld inzake de ondersteuning ten behoeve van de werkzaamheden van de leden.

Daarnaast kunnen AB-leden op andere manieren sturen of beïnvloeden, zoals bijvoorbeeld door middel van het delegatiebesluit en het instellen van vaste commissies van advies, zoals een rekenkamercommissie. De dijkgraaf heeft op basis van het Reglement van Orde de mogelijkheid om de fractievoorzittersoverleg te houden.

Om te kunnen sturen en beïnvloeden is een aantal documenten in de politieke cyclus van belang, zoals het collegeprogramma, de planning & controlcyclus en de startnotitie.

Alvorens wordt ingegaan op de inzet van de bestuurlijke instrumenten wordt in de volgende paragraaf eerst ingegaan op de context waarin deze worden gebruikt.

<sup>1</sup> Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden, (2009), Reglement van Orde voor de vergadering van het algemeen bestuur van Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden.

## 2.2 Context: de vergadersystematiek en sturingsmogelijkheden

### De vergadersystematiek van HDSR

De vergaderingen van het AB worden voorafgegaan door vergaderingen van de twee vaste commissies van advies: de commissie Systeem, Kwaliteit en Keten (SKK) en de commissie Bestuurlijke aangelegenheden, Middelen en Zuiveringsbeheer (BMZ).

In de periode januari 2013 tot medio maart 2015 is het algemeen bestuur 22 keer bijeengekomen (11 maal in 2013, 9 maal in 2014 en 2 maal in 2015). De commissie SKK kwam in diezelfde periode 18 maal bijeen, de commissie BMZ 19 maal. Hiervan waren er 3 vergaderingen gecombineerde commissievergaderingen.

Voorstellen die het college ter besluitvorming wil voorleggen aan het AB, worden eerst in de commissie(s) geagendeerd. Nadat voorstellen zijn behandeld in de commissie(s), wordt op het voorblad aangegeven wat het advies is dat uit de commissie komt. Daaronder volgt de reactie van het college naar aanleiding van dit advies. Als het gaat om redactionele aanpassingen kan de portefeuillehouder dit accorderen en kan het stuk door naar de AB-vergadering. Bij wat grotere, complexere of gevoelige veranderingen komt het aangepaste voorstel eerst weer aan de orde in het college en wordt het na vaststelling bij de stukken voor de AB-vergadering gevoegd.

### Agendavorming

De agenda voor de Commissie en AB-vergaderingen wordt voorbereid door het DB. Dit is ook zo bepaald in art. 84 van de Waterschapswet, waarin staat dat het DB wettelijk is belast met de voorbereiding van al hetgeen in de vergadering van het Algemeen Bestuur ter overweging en beslissing moet worden gebracht. Door een gesprekspartner is opgemerkt dat de agendavorming door het DB in de loop der jaren wel politieker van aard is geworden. Aan het begin van de vergadering wordt de agenda door het AB vastgesteld. Dit gaat al dan niet gepaard met de nodige voorstellen van orde.

Als AB-leden onderwerpen op de agenda willen krijgen, bijvoorbeeld wanneer zij willen doorpraten over een ingekomen stuk of een bestuursinformatiebrief dan kunnen zij dit aangeven in de commissie, in de AB-vergadering of in een mail aan Bestuurszaken. De AB-leden geven desgevraagd aan dat het voor hen mogelijk is een onderwerp op de agenda te krijgen.

#### Bevinding 1:

De agenda voor de vergaderingen wordt voorbereid door het DB. Zowel AB-leden van coalitie- als oppositiepartijen geven aan dat zij desgevraagd onderwerpen ter bespreking op de agenda krijgen.

### Commissies en AB: wat gebeurt waar?

De verhouding tussen wat er in de commissies gebeurt en wat in het AB, is neergelegd in het advies van de ad hoc werkgroep Van Leeuwen van december 2011. De aanbevelingen uit het advies Van Leeuwen zijn door het AB bevestigd bij de evaluatie van de Veranderagenda in december 2014. In het advies van de commissie Van Leeuwen wordt voorgesteld de inhoud en de politiek te scheiden in de procesgang: inhoud in de commissies, politiek debat in de AB-vergadering.

Uit de gesprekken komt naar voren dat dit theoretisch op zich een kloppende werkwijze is, maar dat dit in de bestuurspraktijk niet zo werkt. De werkwijze zoals Van Leeuwen deze heeft voorgesteld, is overgenomen door het AB, maar wordt in de praktijk niet zo rigide toegepast. Iedere commissievoorzitter heeft hierin zijn eigen stijl en werkwijze ontwikkeld. De meningen binnen het AB over de verhouding tussen de commissies en de AB-vergadering zijn verdeeld.

Volgens de AB-leden vond in de afgelopen bestuursperiode het echte gesprek plaats in de commissies. Daar lag de focus op het debat, en daar maken alle fracties hun argumenten kenbaar. In de AB-

vergadering kunnen vervolgens de puntjes op de i gezet worden, bijvoorbeeld door het inbrengen van moties of amendementen.

Een AB-lid verwoordde het als volgt: 'het is goed om argumenten te wisselen om zo tot standpuntbepaling te komen, maar het moet ook weer niet uitmonden in een debat. Dat is dus een vage grens. Het is vooral aan de voorzitter om hierop te sturen.'

#### Bevinding 2:

Het is nog wat zoeken naar de verhouding tussen wat er in de commissie gebeurt en wat in het Algemeen Bestuur. AB-leden geven aan behoefte te hebben aan het uitwisselen van argumenten en standpunten in de commissies, zodat zij daar bij de plenaire AB-vergadering op kunnen inspelen.

#### **Afstemmen en draagvlak zoeken tussen commissie en AB-vergadering**

Een volgend sturingsmoment ligt in de tijd tussen de commissies en de AB-vergadering. Hierover is het volgende gezegd. Om invloed te kunnen uitoefenen is het zaak te weten wat de standpunten zijn van de andere fracties en wat er speelt. Hierbij komt dat het onderdeel is van de cultuur om voor de AB-vergadering al zoveel mogelijk af te spreken en moties met elkaar te delen ('tussen de commissie en de AB-vergadering gebeurt van alles').

#### Bevinding 3:

In de afgelopen twee jaar konden de fracties elkaar steeds beter vinden in de voorbereiding van de besluitvorming in de AB-vergadering.

De coalitiefracties treffen elkaar zowel afzonderlijk als na verloop van een bepaalde tijd ook gezamenlijk op de maandagavond voorafgaand aan de commissie- en AB-vergadering. Het coalitieoverleg is een politiek afstemoverleg, waar de dijkgraaf en de ambtelijke organisatie geen betrokkenheid bij hebben.

## **2.3 Inzet van bestuurlijke instrumenten**

In deze paragraaf blikken we terug op de periode januari 2013 tot het einde van de bestuursperiode medio maart 2015. Per instrument wordt een korte toelichting gegeven, waarna aangegeven wordt hoe vaak het instrument feitelijk is ingezet. De informatie hiervoor is veelal afkomstig van de website van HDSR en de notulen van de AB-vergaderingen. Vervolgens wordt aangegeven wat er door AB-leden in de vragenlijsten en in de gesprekken is aangegeven over het gebruik van de instrumenten in de praktijk. In bijlage 3 is een overzicht opgenomen waarin per instrument is aangegeven wie het instrument op welk moment kan inzetten.

#### **Amendement**

Een voorstel tot wijziging van een ontwerpverordening of ontwerpbeslissing. Dit voorstel is zo geschreven dat deze direct in de tekst kan worden opgenomen. Voor wat betreft de inhoud moet een amendement uitvoerbaar zijn en aansluiten op het voorstel. Indien er financiële consequenties aan de wijziging verbonden zijn, voorziet het amendement in een deugdelijke financiële dekking. Een amendement kan worden gewijzigd met een subamendement. Ieder AB-lid dat in de vergadering aanwezig is, kan een wijziging van het amendement voorstellen; dat wordt een subamendement genoemd. Hiervoor gelden dezelfde regels als voor een amendement.

In de periode 2013 tot het einde van de bestuursperiode in 2015 zijn in totaal 18 amendementen ingediend. Qua spreiding over de jaren valt op dat het overgrote deel is ingediend in 2013, waarna een sterke afname volgt.

	Totaal	Ingediend door:			Resultaat:			
		Coalitie*	Oppositie	Combi	Aan- genomen	Verworpen	Aan- gehouden	Ingetrok- ken
2013	12		11	1	3	1	1	6
2014	4	1	2	1	4			
2015	2		1	1	2			

\*) de PVDA maakt na 2013 geen onderdeel meer uit van het college, maar heeft aangegeven gedoogsteun te verlenen aan de coalitie. In dit overzicht wordt de PvdA om die reden als coalitiepartij gezien.

Van de 18 ingediende amendementen zijn er 9 aangenomen, 1 verworpen, 1 aangehouden en 6 ingetrokken. Over 1 amendement in 2013 (nummer 7) is niet gestemd. Het amendement is aangepast (nummer 7a) en door een andere partij ingediend.

Uit de ingevulde vragenlijsten blijkt dat alle 12 respondenten bekend zijn met het instrument en dit een effectief instrument vinden voor het AB. Van de 8 respondenten die aangaven het instrument in de periode 2013 tot einde bestuursperiode te hebben ingezet, waren er 7 van mening dat de inzet hiervan heeft geleid tot het beoogde effect.

#### Bevinding 4:

In de periode 2013 tot het einde van de bestuursperiode in 2015 zijn in totaal 18 amendementen ingediend, waarvan er 9 zijn aangenomen. Qua spreiding over de jaren valt op dat het overgrote deel is ingediend in 2013, waarna een sterke afname volgt.

#### **Moties**

Een motie is een korte en gemotiveerde verklaring over een onderwerp, waardoor een oordeel, wens of verzoek wordt uitgesproken. De motie moet gaan over een onderwerp dat op de agenda staat en wordt veelal aan het begin van de vergadering (in de eerste termijn van het opiniërende deel) aangekondigd. Met een motie kan een AB-lid het AB vragen een uitspraak te doen. In deze uitspraak kan het college of het AB worden bewogen tot een bepaalde actie of juist tot het nalaten daarvan. Ook kan met een motie worden gevraagd om instemming of afkeuring van bepaalde ontwikkelingen. Uitvoering van een motie is niet verplicht. Het college kan een motie naast zich neerleggen. Maar het AB kan het college hierover wel ter verantwoording roepen.

Tijdens de AB-vergadering kan ook een motie worden ingediend over een onderwerp dat niet geagendeerd staat. Dit is dan een 'motie vreemd aan de orde van de dag'. Het kan gezien worden als een 'light'-versie van het initiatiefvoorstel. Naast het feit dat hiermee een onderwerp wordt agendeerd, volgt hier ook gelijk besluitvorming over.

Er zijn in totaal 20 moties ingediend in de periode 2013 tot het einde van de bestuursperiode. Net als bij de amendementen is het merendeel van de moties ingediend in 2013, waarna er een afname volgt. Van de 20 ingediende moties zijn er 9 aangenomen, 5 verworpen, 4 aangehouden, 1 overgenomen door het college en 1 ingetrokken.

	Aantal	Ingediend door:			Resultaat				
		Coalitie*	Oppositie	Combi	Aan- genomen	Ver- worpen	Aan- gehouden	Over- genomen	In- getrok- ken
2013	11	2	9		5	2	2	1	1
2014	7		2	5	3	2	2		
2015	2			2	1	1			

\*) de PVDA maakt na 2013 geen onderdeel meer uit van het college, maar heeft aangegeven gedoogsteun te verlenen aan de coalitie. In dit overzicht wordt de PvdA om die reden als coalitiepartij gezien.

De ingevulde vragenlijsten laten zien dat alle 12 respondenten bekend zijn met het instrument motie. Hiervan vinden 11 respondenten het ook een effectief instrument voor het AB. Van de 10 respondenten die aangaven in de periode 2013 tot einde bestuursperiode dit instrument te hebben ingezet, heeft het naar de mening van 9 respondenten geleid tot het beoogde effect.

Uit de gesprekken met AB-leden komt naar voren dat moties beschouwd worden als een zwaar instrument. En hoe kleiner het aantal moties, hoe meer er al voor de vergadering is afgesproken. Dat is ook wel de cultuur binnen het AB. Moties worden net als amendementen gezien als ideale instrumenten voor de oppositie. Een AB-lid van een coalitiepartij gaf dat een motie ook kan worden ingezet om andere partijen te dwingen stelling te nemen. Tevens werd aangegeven dat de inzet van deze instrumenten ook wel een bepaalde 'jeu' aan de vergadering geven.

#### Bevinding 5:

Er zijn in totaal 20 moties ingediend in de periode 2013 tot het einde van de bestuursperiode. Net als bij de amendementen is het merendeel van de moties - 11 van 20 - ingediend in 2013, waarna er een afname volgt. Van de 20 ingediende moties zijn er 9 aangenomen, 5 verworpen, 4 aangehouden, 1 overgenomen door het college en 1 ingetrokken. Moties worden door het AB gezien als een zwaar instrument.

#### **Voorstel van orde**

Een AB-vergadering kent een vast stramien en is opgebouwd volgens een agenda welke door het DB is opgesteld. Als een AB-lid iets wil wijzigen in de orde van de vergadering kan deze aan de voorzitter het woord vragen en een voorstel van orde doen. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om voorstellen tot het wijzigen van de volgorde van te behandelen onderwerpen, het tegelijk behandelen van bepaalde agendapunten, het afvoeren van een bepaald agendapunt, het uitstellen van de behandeling van een agendapunt tot een nader te bepalen tijdstip, het wijzigen of instellen van spreektijden, of termijnen. Een natuurlijk moment voor het indienen van een ordevoorstel is het vaststellen van de agenda aan het begin van de vergadering. Maar het is mogelijk om op ieder willekeurig moment tijdens de vergadering een ordevoorstel te doen. Het AB beslist meteen over dit voorstel.

Bij nalezing van de notulen wordt duidelijk dat vooral bij het onderdeel 'vaststelling van de agenda' met zekere regelmaat voorstellen van orde worden gedaan. Ook tussentijds komen dergelijke voorstellen voor. Van de 12 AB-leden die de vragenlijst hebben ingevuld, geven er 11 aan bekend te zijn met dit instrument. Hiervan vinden 9 AB-leden het een effectief instrument.

## **Initiatiefvoorstel**

Een initiatiefvoorstel is een voorstel afkomstig van een of meer leden van het Algemeen Bestuur. Deze moet schriftelijk worden ingediend bij de voorzitter. Deze plaatst het voorstel dan op de agenda van de eerstvolgende vergadering. Het AB kan voorwaarden stellen aan de indiening en behandeling van een voorstel.

In de periode die in beschouwing wordt genomen, zijn er 2 initiatiefvoorstellen ingediend en behandeld. Het eerste initiatiefvoorstel is ingediend door de fractie Bedrijven en handelt over het herstel van een correcte verdeling geborgde zetels in het bestuur. Het initiatiefvoorstel is besproken in de AB-vergadering van 12 februari 2014. Na stemming is het voorstel met 8 stemmen voor en 14 tegen verworpen.

Het tweede initiatiefvoorstel is ingediend door de PVDD en gaat over de aanvulling van artikel 1, lid e, reglement voor de vaste commissies van advies. Dit voorstel is besproken in de AB-vergadering van 26 maart 2014. Na beraadslagingen volgt hier een eigen amendement op (2014/1). Het initiatiefvoorstel met de doorgevoerde wijziging is aangenomen.

Tijdens de gesprekken is over het initiatiefvoorstel aangegeven dat het initiatiefvoorstel een heel mooi instrument is om als AB-lid onderwerpen te kunnen agenderen. Het is echter best moeilijk om er draagvlak voor te verwerven. Het is risicovol en tijdrovend. De 'motie vreemd aan de orde van de dag' kan gezien worden als een 'light'-versie van het initiatiefvoorstel en is derhalve een goed alternatief om een onderwerp te agenderen dat niet op de agenda staat.

### Bevinding 6:

In de periode 2013 tot einde bestuursperiode zijn er 2 initiatiefvoorstellen ingediend, waarvan er 1 is aangenomen. Het instrument wordt gezien als een goede manier om een onderwerp op de agenda te zetten, maar is tevens tijdrovend en risicovol. De 'motie vreemd aan de orde van de dag' wordt gezien als light-versie van het initiatiefvoorstel.

## **Terugtrekken of terugsturen van een collegevoorstel**

Op basis van artikel 38 van het Reglement van Orde kan een voorstel van het college aan het AB, dat vermeld staat op de agenda, door het college worden ingetrokken tenzij het AB anders beslist. Ook is het mogelijk dat het AB een voorstel voor advies aan het college terugstuurt. Van vergelijkbare orde is de bepaling in artikel 10, lid 2: 'wanneer het Algemeen Bestuur een onderwerp onvoldoende voor de openbare beraadslaging voorbereid acht, kan hij het onderwerp verwijzen naar een commissie of aan het college nadere inlichtingen of advies vragen.'

Op basis van de notulen van de vergadering op 26 maart 2014 is af te leiden dat dit is gebeurd met de Handhavingsvisie. Op de agenda staan als agendapunten 6a en 6b een handhavingsvisie. De VVD stelt voor deze van de agenda te halen en nog eens te bespreken in de commissie BMZ. Het stuk is nog niet rijp voor besluitvorming. De voorzitter oppert om de visie, weliswaar laat, te agenderen voor de commissie BMZ van 1 april. Een AB-lid merkt op dat hij tijdens de commissievergadering geen antwoord heeft gehad op zijn vragen. Het lijkt hem verstandig dat het college de visie eerst aanpast, voor het stuk opnieuw wordt geagendeerd. De voorzitter concludeert vervolgens dat het college de handhavingsvisie terugneemt.

Een AB-lid geeft over dit instrument het volgende aan: 'het terugsturen van een collegevoorstel is niet formeel gebeurd, maar wel in de zin dat we als AB hebben aangegeven dat voorstellen niet rijp waren voor besluitvorming. Dan nam de heemraad het voorstel wel mee terug. Dat heeft dus zijn functie wel gehad.'

## **Interpellatie**



Een interpellatie is een vraag om inlichtingen in een vergadering van het Algemeen Bestuur over enig punt van algemeen waterschapsbelang en dient 48 uur (tenzij het spoedeisend is) voor de vergadering schriftelijk te worden aangemeld bij de voorzitter. Het gaat over het algemeen over een onderwerp dat niet op de agenda staat en een zekere actualiteitswaarde heeft.

Op basis van de notulen van de AB-vergaderingen in de periode 2013-begin 2015 is af te leiden dat er 1 maal een verzoek tot interpellatie is ingediend. Dit verzoek is ingediend door de heer Van Leeuwen (SGP), had betrekking op uitspraken van Hoogheemraad Reerink en heeft plaatsgevonden op 16 januari 2013.

Van de 12 respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld, geven er 9 aan bekend te zijn met de werking van dit instrument. Hiermee is dit het minst bekende instrument bij de respondenten. Uit de gesprekken blijkt dat een interpellatie gezien wordt als een zwaar middel, dat niet zo maar wordt ingezet.

#### Bevinding 7:

In de periode 2013 tot het einde van de bestuursperiode is er 1 maal een interpellatie aangevraagd en gehouden. De AB-leden zien de interpellatie als een zwaar middel.

#### **Schriftelijke vragen**

Schriftelijke vragen aan het college kunnen via de secretaris bij de voorzitter ingediend worden. Bij de vraag dient aangegeven te worden of een schriftelijke of mondelinge beantwoording wordt verlangd. Schriftelijke beantwoording vindt zo spoedig mogelijk plaats, in ieder geval binnen 6 weken. Mondelinge beantwoording vindt plaats in de volgende vergadering.

Een overzicht van de ingediende en door het college beantwoorde vragen is opgenomen op de website van HDSR. Hieruit blijkt dat er in de periode 2013 tot medio maart 2015 door AB-leden 15 schriftelijke vragen zijn gesteld aan het college. Deze zijn, op 1 vraag na, ingediend door oppositiepartijen. Alle vragen die in 2013 en 2014 zijn gesteld, zijn beantwoord door het college. De beantwoording van de vragen die in maart 2015 zijn gesteld, is voorzien voor april 2015.

	Aantal	Ingediend door		Beantwoord
		coalitie	oppositie	
2013	6		6	6
2014	7	1	6	7
2015	2		2	
Totaal	15	1	14	13

Daarnaast was er in 2014 sprake van een mondelinge vraag die schriftelijk is beantwoord.

Uit de ingevulde vragenlijsten komt naar voren dat alle 12 respondenten bekend zijn met dit instrument en het een effectief instrument vinden.

In de gesprekken is over het stellen van schriftelijke vragen door een AB-lid opgemerkt dat het beantwoorden van schriftelijke vragen veel geld kost. Vaak is het vooral voor de bühne; het duurt even voordat de vragen beantwoord zijn, waardoor het moment al weer voorbij is.

#### Bevinding 8:

In de periode 2013 tot medio maart 2015 zijn er 15 schriftelijke vragen gesteld aan het college. Deze zijn, met uitzondering van 1 vraag, ingediend door oppositiepartijen.

#### **Mondelinge vragen**

Een mondelinge vraag aan het college dient ten minste 24 uur voor de aanvang van de vergadering bij de voorzitter te zijn ingediend. Deze vragen kunnen dan tijdens de vergadering, na afloop van de behandeling van de ingekomen stukken, gesteld worden.

In 2014 was er sprake van een mondelinge vraag, die schriftelijk is beantwoord. Het ging om een vraag van de heer Reerink (PvdA) in de commissie BMZ over de Notitie ambitie kostenbesparing Winnet.

Van de 12 respondenten die de vragenlijst invulde, geven er 11 aan bekend te zijn met dit instrument, en het een effectief instrument te vinden.

#### Bevinding 9:

Van de mogelijkheid tot het mondeling stellen van vragen tijdens de vergadering, zoals bedoeld in het reglement van Orde, is slechts eenmaal gebruik gemaakt.

Overigens is het voor AB-leden mogelijk om vragen te stellen tijdens de rondvraag van de vergadering. Al zijn hier geen specifieke regels voor, het idee is dat dit vragen van huishoudelijke en procedurele aard zijn, ook al zijn ze vaak ingegeven door recente gebeurtenissen.

#### **Ondersteuning leden algemeen bestuur**

Het Algemeen Bestuur heeft een regeling vastgesteld inzake de ondersteuning ten behoeve van de werkzaamheden van de leden<sup>2</sup>. Het team Bestuurszaken van de afdeling Bestuursondersteuning ondersteunt het AB. Wanneer een AB-lid een technische vraag heeft, kan deze hierover contact opnemen met de behandelend ambtenaar. In de gesprekken bleek echter dat er bij een aantal AB-leden wel sprake is van een zekere schroom om dit ook daadwerkelijk te doen. Bij complexere verzoeken kunnen AB-leden zich melden bij de secretaris-directeur en wordt er ondersteuning geboden.

In de periode 2013 tot het einde van de bestuursperiode heeft het team Bestuurszaken van de afdeling Bestuursondersteuning bij zo'n 15 à 20 moties en amendementen hand- en spandiensten verleend. Het gaat dan vooral om vragen als: 'hoe moet ik dat opschrijven?' en 'hoe moet ik dat indienen?'. Ten aanzien van de twee ingediende initiatiefvoorstellen heeft de ambtelijke organisatie, in dit geval medewerkers van de afdeling Bestuursondersteuning, op verzoek als ghost-writer gefunctioneerd.

De vragen om ondersteuning worden gesteld door een gemêleerde groep AB-leden. Het is niet zo dat bijvoorbeeld alleen leden van de kleine partijen ondersteuning vragen.

---

<sup>2</sup> Dit is gebeurd in de vorm van de Regeling ondersteuning leden algemeen bestuur, welke op 28 januari 2009 is vastgesteld.

Uit de ingevulde vragenlijsten blijkt dat:

- het duidelijk is waarvoor er ambtelijke ondersteuning kan worden gevraagd;
- er meer gebruik wordt gemaakt voor procedurele ondersteuning dan voor inhoudelijke ondersteuning;
- de ambtelijke ondersteuning met betrekking tot bestuurlijke instrumenten aansluit bij de behoeften van AB-leden.

Uit de ingevulde vragenlijsten en uit de gesprekken met AB-leden blijkt dat – hoewel er dus maar af en toe gebruik van gemaakt wordt - de ambtelijke ondersteuning zeer gewaardeerd wordt. Hierover is onder meer gezegd: ‘de bereidwilligheid om ondersteuning te verlenen is zeer zeker aanwezig.’ En ‘ambtelijke ondersteuning kon te allen tijde worden gevraagd en werd met plezier gegeven. Klasse!’

#### **Bevinding 10:**

AB-leden kunnen zich desgewenst ambtelijk laten ondersteunen door het team Bestuurszaken. In de periode 2013 tot het einde van de bestuursperiode is door dit team bij circa 15 à 20 amendementen en moties inhoudelijke en/of procedurele ondersteuning geboden. Daarnaast hebben medewerkers van de afdeling Bestuursondersteuning als ghost-writer de teksten voor de 2 initiatiefvoorstellen opgesteld. De ambtelijke ondersteuning wordt door AB-leden zeer gewaardeerd. Bij technische vragen kunnen AB-leden direct contact opnemen met de behandelend ambtenaar. In de praktijk blijkt dat er bij een aantal leden nog wel een zekere schroom te zijn om dit ook daadwerkelijk te doen.

## **2.4 De inzet van andere sturingsinstrumenten en –documenten door het Algemeen Bestuur**

Naast de instrumenten die door individuele leden kunnen worden ingezet, zijn er instrumenten en documenten die het AB de mogelijkheid bieden om te kunnen sturen. Bijvoorbeeld omdat ze inzicht bieden in de uitvoering of ondersteunen bij de oordeelsvorming. Deze paragraaf gaat in op dergelijke sturingsinstrumenten en –documenten, zoals het delegatiebesluit, het collegeprogramma, de planning & controlcyclus, de startnotitie, het fractievoorzittersoverleg, de rekenkamercommissie en de bestuursinformatiebriefven.

### **Delegatiebesluit**

De taken en bevoegdheden liggen bij het Algemeen Bestuur, voor zover deze niet zijn toegekend aan het Dagelijks Bestuur.<sup>3</sup> Het Algemeen Bestuur kan bevoegdheden delegeren aan het Dagelijks Bestuur<sup>4</sup> door middel van een delegatiebesluit. Het Algemeen Bestuur kan aldus via het Delegatiebesluit invloed uitoefenen op de verdeling van de bevoegdheden tussen Algemeen en Dagelijks Bestuur.

De laatste wijziging van het Delegatiebesluit van HDSR door het Algemeen Bestuur dateert uit maart 2014. In deze Delegatieregeling Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden 2014 is opgenomen welke taken en bevoegdheden het AB heeft gedelegeerd aan het DB. De onderwerpen die hierin staan, betreffen onder meer: eigendommen, rechtsgedingen, rechtspositie regelingen, projectplan (zoals bedoeld in art. 5.4 Waterwet), ontwerp-begroting gemeenschappelijke regeling en instemming

<sup>3</sup> In de Waterschapswet, artikelen 56 en 77, staat dat het waterschapsbestuur is bevoegd tot regeling en bestuur ter behartiging van de taken die het waterschap in het reglement zijn opgedragen. Deze bevoegdheid tot regeling en bestuur berust bij het algemeen bestuur voor zover deze niet bij of krachtens reglement dan wel bij wet of bij algemene maatregel van bestuur is toegekend aan het dagelijks bestuur of aan de voorzitter.

<sup>4</sup> In de Waterschapswet zijn in artikel 83 een aantal bevoegdheden genoemd die het AB niet kan delegeren, zoals bijvoorbeeld het vaststellen en wijzigen van de begroting en het heffen van belastingen.

Waterakkoorden. Daarnaast is bepaald dat het college het AB informeert over genomen besluiten ten aanzien van deze zaken.

Wanneer een bevoegdheid wordt gedelegeerd, is dat voor het geheel zoals opgenomen in de juridische omschrijving van het delegatiebesluit. Het Algemeen Bestuur kan daarbij beleidsregels meegeven aan het college voor de toepassing van de gedelegeerde bevoegdheid.

Vervolgens is het zo dat het Dagelijks Bestuur wettelijk is belast met:

- a. de dagelijkse aangelegenheden van het waterschap,
- b. de voorbereiding van al hetgeen in de vergadering van het Algemeen Bestuur ter overweging en beslissing moet worden gebracht, en
- c. de uitvoering van de beslissingen van het Algemeen Bestuur, tenzij bij het reglement de voorzitter hiermede is belast.<sup>5</sup>

De leden van het Dagelijks Bestuur zijn, tezamen en ieder afzonderlijk, aan het Algemeen Bestuur verantwoording verschuldigd voor het door het Dagelijks Bestuur gevoerde bestuur. Zij geven het Algemeen Bestuur mondeling of schriftelijk de door een of meer leden gevraagde inlichtingen voor zover het verstrekken daarvan niet in strijd is met het openbaar belang.<sup>6</sup>

In de vragenlijst is de AB-leden de volgende stelling voorgelegd: 'als AB hebben we de juiste taken gedelegeerd aan het DB'. Het merendeel, 7 van de 12 respondenten is van mening dat dit het geval is, 1 AB-lid is het niet met de stelling eens en 4 AB-leden scoren neutraal.

Een aantal gesprekspartners geeft aan dat er meer gedelegeerd zou moeten en kunnen worden naar het DB, maar er zijn ook AB-leden die vinden dat alles in het AB moet komen. Er is aangegeven dat het goed zou zijn om eens op een rij te zetten wat er allemaal is gedelegeerd, en om dat te bespreken in het nieuwe AB.

Ook is in de vragenlijst nagegaan of de AB-leden van mening zijn dat het DB het AB informeert over de resultaten van de taken die zijn gedelegeerd. Van de 12 respondenten zijn hierover 8 positief gestemd, 2 neutraal, 1 uitgesproken negatief en 1 heeft hierover geen mening. Er wordt opgemerkt dat het goed zou zijn als het nieuwe DB zou weten wat er gedelegeerd is en welke informatieafspraken daarbij zijn gemaakt.

#### Bevinding 11:

In het delegatiebesluit is neergelegd welke taken er vanuit het AB zijn gedelegeerd naar het DB. Een meerderheid van de respondenten is van mening dat de juiste taken zijn gedelegeerd en een groot deel is hierover neutraal. Het is de vraag of het AB goed op de hoogte is van de taken die gedelegeerd zijn. De start van een nieuwe bestuursperiode lijkt een goed moment om de delegatieregeling als AB eens tegen het licht te houden.

#### **Collegeprogramma**

De coalitie van partijen die na verkiezingen gevormd wordt, stelt veelal een collegeprogramma op met het beleid voor de komende bestuursperiode. Hierin leggen de coalitiepartijen de koers en uitgangspunten vast die de partijen overeengekomen zijn.

---

<sup>5</sup> Waterschapswet, artikel 84

<sup>6</sup> Waterschapswet, artikel 89

Over het collegeprogramma is in de gesprekken het volgende gezegd: 'een collegeprogramma is een momentopname. De eerste twee jaar is het sturend, daarna is het veelal verouderd.' Het collegeprogramma biedt houvast en is derhalve een hulpmiddel in de vierjarige cyclus. Bovendien verwijst het format voor de bestuursvoorstellen naar de relatie met het collegeprogramma.

### **Planning & Controlcyclus**

De keuzes rondom de inzet van middelen vormen wezenlijke sturingsmomenten. In dit opzicht is kennis van de P&C-cyclus van belang: wanneer worden de keuzes rondom de middelen gemaakt?

In het kort is het zo dat HDSR twee begrotingswijzigingen per jaar heeft. De eerste begrotingswijziging vindt plaats in het voorjaar, tegelijk met de Voorjaarsnota/meerjarenraming. Als bijlage hierbij worden meegestuurd de 1<sup>e</sup> bestuursrapportage van het begrotingsjaar en de jaarstukken van het vorige jaar. De tweede begrotingswijziging vindt plaats in het najaar, tegelijk met de ontwerp-begroting voor het komende jaar. Als bijlage hierbij wordt de tweede bestuursrapportage meegestuurd.

Uit de vragenlijst komt naar voren dat de respondenten over het algemeen positief zijn over de P&C-cyclus. Zo geeft de overgrote meerderheid van de respondenten aan dat de documenten in het kader van de P&C-cyclus de AB-leden in staat stellen sturing te geven aan het waterschapsbeleid, bevatten de documenten informatie op het juiste niveau voor het AB en is in de documenten de informatie helder en overzichtelijk gepresenteerd.

Uit de gegeven toelichtingen en gesprekken komt naar voren dat dit de documenten in het kader van de P&C de afgelopen jaren sterk zijn verbeterd. Hierover is het volgende gezegd: 'de P&C biedt voldoende mogelijkheden om te sturen. We hebben daar de afgelopen jaren wel gesteggel over gehad. Bijvoorbeeld over wanneer je nu wel of niet begrotingsvoorstellen als DB kunt voorleggen. Daar hadden we geen eenduidige lijn in. Dat is besproken en het lukt steeds beter om een goede vorm te vinden en daar lijn in te houden. Nu zijn er twee maal per jaar begrotingswijzigingen.' En: 'over het detailniveau van de aangeleverde informatie in het kader van de P&C hebben we wel kritiek geleverd. De informatie was veel te gedetailleerd, vanuit de gewoonte van de AO om zoveel mogelijk informatie aan te leveren. Door de veranderagenda zijn de stukken veel compacter, en zit er meer info in bijlagen.'

De AB-leden zijn zeer positief over het technisch overleg dat voorafgaat aan de behandeling in het AB. Dit is een soort vragenuur waarbij technische vragen gesteld kunnen worden aan de ambtelijke organisatie. Hierover werd opgemerkt: 'die technische vragen leveren een schat aan informatie op aan alle betrokkenen. Daardoor zal de betrokkenheid van zowel bestuursleden als de medewerkers toenemen.'

#### **Bevinding 12:**

De Planning & Controlcyclus is de afgelopen jaren sterk verbeterd. De AB-leden geven in meerderheid aan te kunnen sturen op basis van de geleverde informatie. De technische overleggen met de ambtelijke organisatie, voorafgaand aan de AB-behandeling, worden zeer gewaardeerd.

### **Startnotitie**

Voor majeure projecten wordt een kaderstellende startnotitie opgesteld. Dit gebeurt aan het begin van het traject/project. Het document geeft opties en alternatieven aan en stelt het AB in staat aan te geven welke kant ze op wil. Het idee voor de startnotitie komt uit het Algemeen Bestuur en heeft als functie de AB-leden mee te nemen in het proces en de afwegingen die daarbinnen gemaakt worden.

In de periode 2013 tot medio 2015 is er 1 startnotitie opgesteld en behandeld in het AB. Dit betrof de startnotitie voor het programma gekanaliseerde Hollandsche IJssel. Er is daarnaast een startnotitie

opgesteld voor het nieuw op te stellen Waterbeheerplan, welke aan de orde is geweest in een commissievergadering. Ook is er een herijtingsvoorstel opgesteld voor het toekomstscenario van de RWZI Utrecht. Dit stuk kan gezien worden als een startnotitie.

In de vragenlijst is een aantal stellingen opgenomen over de startnotitie. Van de 12 respondenten geven er 10 aan dat dit een effectief middel is om als AB kaders te stellen, 1 heeft hierover geen mening en 1 respondent is van mening dat dit niet het geval is. Hierbij is als toelichting gegeven dat de startnotitie nog niet altijd voldoende is om zonder de achterliggende stukken te kunnen gebruiken. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat de startnotitie leidt tot politieke discussie binnen het AB (8 van de 12 respondenten), en dat zij door de startnotitie meer invloed hebben op het beleid (9 van de 12 respondenten). Op de stelling of de startnotitie het hen mogelijk maakt keuzes te maken geven 10 van de 12 respondenten aan het hiermee eens te zijn. Een respondent geeft aan dat er niet altijd keuzes worden voorgelegd.

Ook uit de gesprekken blijkt de waardering voor het instrument startnotitie. Zo is hier over gezegd: ‘de startnotitie is een prima instrument om AB-leden mee te nemen in het proces en keuzes voor te leggen. Er is nog geen uitgekristalliseerd format, maar het is een groeiproces en de wil is er bij de ambtelijke organisatie en het DB om ermee te werken. We hebben er gebruik van gemaakt bij de watergebiedsplannen. Bij de RIWZ waren we al ver op weg in het proces, maar hebben we tussentijds wel iets gehad. Het is belangrijk om als AB grip te kunnen houden. Zeker als niet alles bij de start al duidelijk is, is dit belangrijk.’

In een ander gesprek werd gesteld dat ‘het een goed en effectief instrument is, maar dat het waterschap er terughoudend mee moet omgaan met het oog op de belasting die het vormt voor de ambtelijke organisatie. De startnotitie zou ingezet moet worden voor processen waarbij we een samenwerking aangaan, niet voor reguliere processen. Daarvoor is het te overdreven en te zwaar. Het zou goed kunnen helpen voor samenwerkingsprocessen waar we het risico lopen er als AB de grip op kwijt te raken.’

#### **Bevinding 13:**

AB-leden zijn positief over het gebruik van startnotities bij majeure projecten en de mogelijkheden die het hen biedt om keuzes te maken. Er is nog geen uitgekristalliseerd format voor startnotities. Wel wordt gewaarschuwd dat het van belang is dit instrument selectief in te zetten met het oog op de belasting die het vormt voor de ambtelijke organisatie.

#### **Fractievoorzittersoverleg**

Het fractievoorzittersoverleg dient, zoals ook is bepaald in artikel 5 van het Reglement van Orde, voor algemene en huishoudelijke zaken, niet voor politieke onderwerpen. In de periode 2013 tot medio mei heeft er 8 maal een fractievoorzittersoverleg plaatsgevonden. Het ging dan bijvoorbeeld over majeure personeelsproblemen, functioneringsgesprekken met secretaris-directeur en dijkgraaf, de Bestuurlijke Veranderagenda, waterschapsverkiezingen en cetera. Ook is daar gesproken over een wijziging van het reglement van orde, waarin een artikel wordt opgenomen over de screening van kandidaat DB-leden. Voorheen lag de verantwoordelijkheid voor DB-leden volledig bij de fracties. Nu is afgesproken dat er (ook) een screening plaatsvindt door de organisatie in de vorm van ‘bewustwordingsgesprekken’ met de dijkgraaf, voorafgaand aan de installatie. In deze gesprekken wordt bijvoorbeeld ingegaan op de zakelijke belangen van het kandidaat-DB-lid, zodat potentiële integriteitsissues voorkomen kunnen worden.

### **Rekenkamercommissie**

Het Algemeen Bestuur heeft in 2010 een Rekenkamercommissie ingesteld. De Rekenkamercommissie heeft als taak het algemeen bestuur te ondersteunen in de uitvoering van zijn taken. Dit doet zij door de doelmatigheid, de doeltreffendheid en de rechtmatigheid van het beleid van het waterschap te onderzoeken. De Rekenkamercommissie is onafhankelijk.

In de periode 2013 tot medio maart 2015 heeft de Rekenkamercommissie de volgende onderzoeksrapporten aangeboden aan het Algemeen Bestuur<sup>7</sup>:

- De Keur gekeurd (onderzoek 3, 2013)
- Subsidiëren met beleid (onderzoek 4, 2013)
- Digitale dienstverlening gepeild (onderzoek 5, 2014)
- Werkt het Samen? (onderzoek 6, 2015)

De Rekenkamercommissie stelt op basis van haar aanbevelingen een voorstel op voor het AB, waarover bij de behandeling van het rapport in het AB besloten wordt.

Op 3 juli 2013 is het rapport De Keur gekeurd geagendeerd en besproken. Uit het verslag blijkt dat er de nodige irritatie is over de door het college gevolgde procedure voor wat betreft de behandeling van het rapport. Het college heeft geen reactie gegeven op het rapport en geen voorstel ingediend. De heer Van Leeuwen dient een motie in waarin hij voorstelt de conclusies 1 t/m 4 te onderschrijven, de aanbevelingen 1 t/m 5 over te nemen en het college op te dragen voor 1 oktober met een plan van aanpak te komen waarin de uitwerking van de vijf aanbevelingen opgenomen is. Deze motie is met brede steun aangenomen.

Op 18 december 2013 is het rapport 'Subsidiëren met beleid' besproken. Het rapport kon rekenen op algemene instemming en het AB is unaniem akkoord gegaan met het voorstel.

Het rapport van de Rekenkamercommissie over ICT-dienstverlening is besproken op 24 september 2014. Er is onduidelijkheid over de te volgen procedure. De PvdA dient een amendement in met de toevoeging van een derde beslispunt. Dit luidt: om de door het college conform de aanbevelingen van de Rekenkamercommissie op te stellen 'visienota digitale dienstverlening' inclusief aandacht voor de planning, een plan van aanpak, en het beveiligingsaspect ter besluitvorming aan het algemeen bestuur voor te leggen. Dit amendement is aangenomen.

Op 18 februari 2015 is het rapport 'Werkt het samen?' behandeld in het AB. De PvdA dient tijdens de behandeling een amendement in om de voorgestelde besluittekst op punten te wijzigen. Het amendement is aangenomen.

#### Bevinding 14:

In de periode 2013 tot het einde van de bestuursperiode heeft de Rekenkamercommissie 4 onderzoeken uitgevoerd en daarover gerapporteerd aan het AB. De 4 rapportages zijn besproken in het AB en het merendeel van de aanbevelingen is door het AB overgenomen.

<sup>7</sup> Bron: jaarverslagen Rekenkamercommissie HDSR 2013 en 2014

### **Bestuursinformatiebrieven**

De bestuursinformatiebrieven zijn een soort nieuwsbrief van het college aan het AB. Het idee hiervoor komt voort uit de Veranderagenda. Er zijn in 2015 vijf bestuursinformatiebrieven verstuurd met een tussenpozen van 2 weken. In de bestuursvoorstellen staat vermeld bij welke ambtenaar de AB-leden met hun vragen terecht kunnen.

Een AB-lid bracht tijdens een gesprek naar voren dat het belangrijk is dat politiek gevoelige punten duidelijk zichtbaar zijn in bestuursinformatiebrieven. Deze horen niet 'te zijn weggemoffeld' in een bijlage.



### 3. Reflectie op de inzet van bestuurlijke instrumenten

In dit hoofdstuk komt de duiding van de inzet van de bestuurlijke instrumenten aan de orde. In de eerste paragraaf gaat het over de plaats van de bestuurlijke instrumenten binnen de sturingsmogelijkheden van het AB. De tweede paragraaf gaat in op een aantal meer praktische voorwaarden waaraan voldaan moet zijn voor een effectieve inzet van instrumenten.

#### 3.1 Sturen met bestuurlijke instrumenten

In een gesprek verwoordde een gesprekspartner het als volgt: 'de bestuurlijke instrumenten zijn vooral bijsturinginstrumenten, die worden ingezet als de reguliere sturingsmogelijkheden niet tot de gewenste richting leiden'. Dit illustreerde hij aan de hand van het feit dat er in het verleden -voor een waterschap- relatief veel moties en amendementen werden ingezet. Na de bestuurscrisis<sup>8</sup> is het aantal ingezette moties en amendementen afgenomen. Dit kwam doordat de bestuurlijke verhoudingen anders werden, waardoor er minder behoefte aan bijsturing was.'

Zijn redenering werd ondersteund door een AB-lid dat aangaf: 'hoe kleiner het aantal moties, hoe meer er al voor de vergadering is afgesproken'.

Een gesprekspartner, van een oppositiepartij, zei het volgende over de verandering die de bestuurscrisis teweeg heeft gebracht: 'eerst hingen we er wat bij, nu werden we beter betrokken, was er meer gezamenlijkheid. Het college ging ook anders om met onze vragen en opmerkingen.' En: 'als het gaat om effectiviteit, is de crisis in dit opzicht het meest effectief geweest en heeft het de meeste impact gehad'.

De introductie van het lijstenstelsel bij de verkiezingen in 2009 heeft een verandering binnen het waterschap in gang gezet. Zo is gezegd: 'ik heb de cultuur van het waterschap zien veranderen, met name door de komst van de politieke partijen. Vroeger kwam er af en toe een amendement, sterk inhoudelijk van aard. Moties waren niet nodig en heel af en toe was er een interpellatie. Het waterschap was destijds echt een doe-organisatie'. En: 'ik zie in het waterschapsbestuur steeds scherpere tegenstellingen ontstaan. Dat komt ook omdat de kwaliteit van de AB-leden steeds hoger is geworden. Het is veel politieker geworden'.

Ook is aangegeven: 'de verhoudingen tussen AB en DB worden steeds dualistischer, dat vertoebelt aangezien we monistisch zijn'. Nog wezenlijker is de beschouwing van een AB-lid dat het politieke debat het inhoudelijke debat dreigt te overschaduwen. Dit is niet passend voor een functioneel bestuur als een waterschap. Hij zei hierover: 'het inhoudelijke debat bij een waterschap overheerst door de aard van een functionele democratie altijd het politieke debat. Als het politieke debat gaat overheersen in een functionele democratie tast je de werking daarvan aan. En daarmee de rol en de verantwoordelijkheden van een waterschap die ingebed is in de algemene democratie. Oftewel, ga geen parlement, PS of gemeenteraad spelen maar blijf een waterschapbestuurder.' En: 'het vragen, doorvragen en luisteren naar elkaar is het allerbelangrijkste sturingsinstrument'.

---

<sup>8</sup> Begin 2013 heeft bij HDSR een bestuurscrisis plaatsgevonden. Naar aanleiding hiervan is door een werkgroep bestaande uit vertegenwoordigers uit AB, DB en ambtelijke organisatie, en onder leiding van de dijkgraaf gewerkt aan het opstellen en uitvoeren van een Veranderagenda.

#### Bevinding 15:

Sturen gebeurt niet alleen door de inzet van formele instrumenten. Er zijn meer manieren om te sturen en de besluiten en de besluitvorming te beïnvloeden. Na de bestuurscrisis ontstond meer gezamenlijkheid, werd er meer naar elkaar geluisterd en was er sprake van een betere samenwerking tussen partijen in het AB, tussen coalitie en oppositie. Dit wordt door betrokkenen gezien als de verklaring voor de afname in het aantal ingezette bestuurlijke instrumenten door het AB van HDSR.

Het bovenstaande zou betekenen dat bestuurlijke instrumenten ingezet worden als het via een andere weg niet mogelijk is (voldoende) invloed uit te oefenen. Maar zo eenvoudig ligt het niet. Door een ander AB-lid is namelijk ook het beeld naar voren gebracht 'dat het inzetten van bestuurlijke instrumenten, gezien de opstelling van het college en de coalitiefracties, niet altijd evenveel zin had' en 'in zo'n situatie heeft het geen zin om een amendement in te dienen omdat het vaak al duidelijk is dat dit het niet zou halen'. Wel geeft dit AB-lid aan dat het de laatste paar jaar, na de bestuurscrisis, wel is verbeterd.

Over de inzet van instrumenten in een dergelijke situatie is trouwens ook opgemerkt dat 'hoewel de inzet van bestuurlijke instrumenten niet altijd leidt tot het beoogde resultaat, het dan toch een functie gehad heeft. Je hebt dan toch invloed uitgeoefend door je geluid te laten horen'.

#### Bevinding 16:

De inzet van bestuurlijke instrumenten wordt beïnvloed door de bestuurscultuur. Wanneer het zo is dat oppositiepartijen in staat worden gesteld mee te sturen, is er minder noodzaak bestuurlijke instrumenten in te zetten. Andersom is het overigens niet zo dat een bestuurscultuur waar de oppositie weinig informele invloed gegund wordt per definitie leidt tot de inzet van veel bestuurlijke instrumenten. Een sterk gepolariseerde oppositie-coalitieverhouding zal AB-leden er in meer of mindere mate van weerhouden bestuurlijke instrumenten in te zetten omdat al op voorhand duidelijk is dat deze geen meerderheid behalen. De inzet ervan is dan wel symbolisch, maar niet effectief.

Soms kan alleen het voorbereiden of indienen van een instrument al leiden tot het beoogde effect. Zo gaf een AB-lid aan dat 'zeker de helft van de amendementen weer wordt ingetrokken door toezeggingen van het DB'.

#### Bevinding 17:

Naast een directe werking gaat er ook een indirecte werking uit van de inzet van bestuurlijke instrumenten: als AB-lid geef je er een signaal mee af en daarmee oefen je invloed uit.

### **3.2 Voorwaarden voor een effectieve inzet van bestuurlijke instrumenten**

Om de bestuurlijke instrumenten effectief te kunnen inzetten is het van belang dat er bestuurscultuur is waarin de verhoudingen zo zijn dat er ruimte is om argumenten en standpunten uit te wisselen, vragen te stellen en compromissen te sluiten. In dat geval kunnen de bestuurlijke instrumenten aanvullend, om de puntjes op de i te zetten, tijdens de AB-vergadering worden ingezet.

Daarnaast zal aan vier meer praktische voorwaarden voldaan moet worden om de bestuurlijke instrumenten effectief in te kunnen zetten, namelijk:

- bekendheid van de AB-leden met het instrumentarium;
- adequate ambtelijke ondersteuning;
- dat de inzet van bestuurlijke instrumenten onderwerp van gesprek is binnen en tussen fracties;
- tevredenheid over de bruikbaarheid van het instrumentarium dat het AB ter beschikking staat.

Hieronder wordt nader op deze voorwaarden ingegaan.

#### **Voorwaarde: de AB-leden zijn bekend met de bestuurlijke instrumenten**

Als het voor AB-leden nodig is om gebruik te maken van het bestuurlijk instrumentarium, dan is het allereerst nodig dat zij bekend zijn met de instrumenten die hen ter beschikking staan.

Op basis van de vragenlijst leiden we af dat de AB-leden goed bekend zijn met het bestuurlijk instrumentarium. Hierbij geldt dat het amendement, motie en het stellen van schriftelijke vragen bij alle respondenten gekend zijn. De interpellatie en de mogelijkheid een collegevoorstel terug te sturen zijn bij 9 van de 12, ofwel drie kwart, van de respondenten bekend.

Op de stelling 'ik ben bij mijn aantreden goed geïnformeerd over de verschillende instrumenten die mij ter beschikking staan' is wisselend gereageerd. Van de 12 respondenten gaven er 4 aan dat dit het geval was, 3 hebben hierop neutraal gescoord en 2 respondenten – die beide tussentijds zijn aangetreden – vonden dat dit niet het geval was. 3 respondenten hebben aangegeven hier geen mening over te hebben.

In de gesprekken is naar voren gekomen dat de AB-leden bij het aantreden een informatiemap kregen met een folder over de bestuurlijke instrumenten. Hierover is gezegd: 'het foldertje met instrumenten is te beperkt'. Op basis van de ervaringen van de AB-leden in de vorige bestuursperiode kan gesteld worden dat er behoefte is aan een introductieprogramma dat aansluit bij de achtergronden, ervaringen en behoeften van de AB-leden. De bestuurlijke ervaring die de AB-leden meebrachten in de vorige periode varieerde van '27 jaar bestuurservaring in diverse politieke gremia' tot 'volledig blanco'. Houd hier rekening mee, bijvoorbeeld door te werken met verschillende groepen. Voor echt nieuwelingen is er behoefte aan een zo breed mogelijk inwerkprogramma: wat is en wat doet een waterschap, wat is je rol, hoe kun je te werk gaan? Het wordt belangrijk gevonden dat tijdens het introductieprogramma het reglement wordt uitgelegd, met de routes die bewandeld kunnen worden en de momenten dat bepaalde instrumenten gebruikt kunnen worden.

Tevens is opgemerkt dat er aandacht moet zijn voor het informeren en inwerken van AB-leden die tussentijds aantreden.

#### **Bevinding 18:**

De AB-leden geven - op het moment van onderzoek - aan bekend te zijn met de bestuurlijke instrumenten die hen ter beschikking staan. Dit was niet voor iedereen het geval op het moment van aantreden. Destijds beschikte een deel van de nieuwe AB-leden over elders opgedane politieke kennis en ervaring, maar een deel was ook 'volledig blanco'. Het wordt belangrijk gevonden dat nieuwe AB-leden – ook wanneer zij tussentijds aantreden - goed geïnformeerd worden over onder meer het reglement van orde, en de aard en werking van bestuurlijke instrumenten.

Uit een gesprek is naar voren gekomen dat er nu, bij de introductie van de AB-leden in 2015, meer aandacht is voor de bestuurlijke instrumenten en de werkwijze dan in het verleden.

**Voorwaarde: AB-leden worden adequaat ondersteund**

Voor een effectieve inzet van bestuurlijke instrumenten is het van belang dat AB-leden, indien zij daar behoefte aan hebben, kunnen rekenen op adequate ambtelijke ondersteuning. Dit blijkt zonder meer het geval te zijn. De AB-leden zijn zonder uitzondering positief over de hulp die zij desgevraagd ontvangen vanuit de ambtelijke organisatie en de bereidheid die er binnen de ambtelijke organisatie is om hen te ondersteunen. Een AB-lid gaf hier het volgende over aan: 'ik heb er amper gebruik van gemaakt, maar de bereidheid om te ondersteunen is volgens mij ruim voldoende'.

**Bevinding 19:**

De AB-leden zijn (zeer) tevreden over de wijze waarop zij desgevraagd ambtelijk ondersteund worden bij de inzet van bestuurlijke instrumenten.

**Voorwaarde: de inzet van instrumenten wordt besproken binnen en tussen fracties**

Ook is de AB-leden gevraagd of zij de inzet van instrumenten bespreken binnen hun fractie. Dat blijkt het geval te zijn, zo blijkt uit de ingevulde vragenlijsten. Een AB-lid zegt hierover: 'in de fractie worden de vergaderingen voorbesproken. En als dan blijkt dat we zaken anders willen, dan is de vraag: hoe doen we dat dan? Dit is vooral belangrijk bij de voorjaarsnota en begrotingsbehandeling.'

Om meerderheden te krijgen voor moties en amendementen worden bondjes gesloten. Het is de gewoonte om moties voorafgaand aan de AB-vergadering met elkaar te delen, te bespreken en eventueel bij te schaven.

**Bevinding 20:**

Binnen fracties worden de Commissie- en AB-vergaderingen veelal voorbesproken, waarbij ook de inzet van instrumenten wordt afgewogen.

**Voorwaarde: de AB-leden zijn tevreden over de bruikbaarheid van hun instrumenten**

De AB-leden zeggen tevreden te zijn over de instrumenten die zij hebben. Alles is er. Maar dit betekent niet dat deze daarom ook altijd ingezet moeten of kunnen worden. Zo is indienen van moties en amendementen toch vooral zinvol als deze op de steun van een meerderheid kunnen rekenen. In de aanloop naar AB-vergaderingen wordt er heel wat gepolst, gesproken en gemailld om de samenwerking te zoeken en meerderheden te vinden.

Over het indienen van initiatiefvoorstellen is gezegd dat dit tijdrovend en risicovol is. Een AB-lid verwoordde het als volgt: 'de bestuurlijke instrumenten zijn zeker bruikbaar, maar het inzetten ervan ligt niet altijd voor de hand.' Ook is er gewaarschuwd voor het teveel inzetten van bestuurlijke instrumenten. Het risico is namelijk 'dat je ze uitholt, dat het sleets wordt.'

**Bevinding 21:**

De bestuurlijke instrumenten zijn zeker bruikbaar, maar het inzetten ervan ligt niet altijd voor de hand.

## 4. Tips en lessen van ervaren AB-leden

Op uitnodiging van de Rekenkamercommissie hebben 9 AB-leden uit de vorige bestuursperiode hun ervaringen met elkaar gedeeld en hun lessen en tips voor het volgende AB geformuleerd. Hierbij is een onderscheid gemaakt naar lessen en tips voor de (nieuwe) AB-leden en voor het gehele AB.

### 4.1 Tips voor (nieuwe) AB-leden

#### 1. Je springt op een rijdende trein; wees je daarvan bewust

Als nieuw AB-lid spring je op een rijdende trein. Je komt binnen in een omgeving waar geschreven en ongeschreven regels gelden, waar mensen al een geschiedenis met elkaar hebben en bepaalde werkwijzen gemeengoed zijn. Een AB-lid merkte hier over op: 'gaande de rit krijg je inzicht in het speelveld en de wisselingen daarin. Gun jezelf wat tijd om het speelveld en het spel te overzien. En gebruik je collega-fractieleden om je weg te vinden.'

#### 2. Wees rolbewust en doelgericht

Om effectief te zijn als AB-lid is het van belang om je bewust te zijn van je rol. Wie is, in het samenspel tussen AB en DB, verantwoordelijk voor wat? Een andere tip luidde: bepaal je doel, wat wil je bereiken als AB-lid en als fractie, wat wil je veranderen? En hoe ga(an) je/jullie dit doel bereiken?

#### 3. Bouw dossierkennis op en bereid je goed voor

'De eerste één à twee jaar moet je echt alles lezen. Het is ook verstandig om ter plekke te gaan kijken om je oordeel te vormen. Na zo'n twee jaar ben je eigenlijk pas ingewerkt.' Ook is het zaak goed voeling te houden met de ingelanden om te weten wat er speelt, waar ideeën en knelpunten zitten. Om te zorgen dat je je werk goed kunt doen is het van belang dossierkennis op te bouwen en de instrumenten te kennen. Je krijgt te maken met heel veel stukken. Zeker in een kleine fractie betekent dit dat je veel moet lezen. Zorg voor een goede planning, de agenda's zijn vaak overvol. De inschatting is dat je, zeker in het begin, circa 8 uur per week met het bestuurswerk bezig bent.

Gebruik je fractieleden om je wegwijs te laten maken in de inhoud en de processen. 'Ik heb veel kunnen leren van ervaren fractieleden. Wat dat betreft is het zaak ook als fractie te zorgen dat je de zaken op orde hebt en nieuwe AB-leden hun weg weten te vinden.'

Van een ervaren bestuurder kwam de tip: 'ga pas ergens mee akkoord als je het echt hebt begrepen'. 'Laat het je uitleggen, door ambtenaren of tijdens informele besprekingen in het AB, en vraag door tot je het snapt'. Ook is het zaak goed op te letten of alle door het college gedane toezeggingen op de actiepuntenlijst terecht zijn gekomen.

#### 4. Weet waar en wanneer je moet sturen: het echte gesprek vindt plaats in de commissies

Het beleidsmatige debat en het politieke debat lopen door elkaar heen. Wat doe je in de commissie(s) en wat in de plenaire AB-vergadering? Het echte gesprek vond in de vorige bestuursperiode in de commissies plaats. Daar lag de focus op het debat, en daar maakten alle fracties hun argumenten kenbaar. In de AB-vergadering kunnen de puntjes op de i gezet worden, bijvoorbeeld door het inbrengen van moties. Zorg dat je weet waar en wanneer je kunt sturen.

### **5. Onderhoud nauw contact met andere AB-leden en sluit bondjes**

Om invloed te kunnen uitoefenen is het zaak te weten wat de standpunten zijn van de andere fracties en wat er speelt. Dus: leg je oor te luisteren. Hierbij komt dat het onderdeel is van de cultuur om vóór de AB-vergadering al zoveel mogelijk af te spreken ('tussen de commissie en de AB-vergadering gebeurt van alles'). Sturen gebeurt niet alleen door de inzet van formele instrumenten. Er zijn veel meer manieren om te sturen. En als je instrumenten inzet, probeer dan meerderheden te vormen. Zoek op tijd draagvlak, ook om te kunnen bepalen of je een instrument daadwerkelijk tijdens de vergadering wel of niet gaat inzetten.

### **6. Zet bestuurlijke instrumenten bewust in**

Het is belangrijk dat je als AB-lid weet welke instrumenten er zijn en wanneer het zinvol is deze in te zetten. De les die hierbij wordt gegeven, is om de instrumenten bewust in te zetten. Dus overdenk goed of je een instrument wel of juist niet inzet. Het risico van het te veel of onnodig inzetten van moties en schriftelijke vragen is dat het instrument wordt uitgehold. Zet deze dus bewust in, in de wetenschap dat een instrument een middel is om iets te bereiken. Wellicht zijn er ook andere mogelijkheden om dit voor elkaar te krijgen.

### **7. Maak slim gebruik van de instrumenten die je ter beschikking staan**

Tijdens het rondetafelgesprek is een aantal concrete tips en lessen geformuleerd ten aanzien van de bestuurlijke instrumenten. Gebruik bijvoorbeeld het instrument van interpellatie om rechtstreeks met het DB en elkaar in debat te kunnen gaan. Ook werd gewezen op het instrument 'motie vreemd aan de orde van de dag' als een light-versie van een initiatiefvoorstel. Deze laatste is op zich ook een mooi instrument, maar moet je als fractie zelf schrijven en verdedigen, dat is tijdrovend en risicovol. Een motie kan betrekking hebben op een agendapunt van de vergadering, maar het kan ook gaan over een onderwerp dat niet op de agenda staat. Dit wordt een 'motie vreemd aan de orde van de dag' genoemd. Deze is makkelijker in te zetten dan een initiatiefvoorstel. Een andere tip is om te zorgen dat voorstellen eerst door het AB of in de commissie zijn besproken alvorens deze de inspraak ingaan. Anders is er nauwelijks nog een wijziging mogelijk. Het amendement is een geschikt instrument voor zowel oppositie- als coalitiepartijen om besluiten aan te scherpen. En wees op je qui-vive bij de behandeling van de Voorjaarsnota; in latere voorstellen wordt daar weer naar verwezen.

## **4.2 Tips voor het nieuwe Algemeen Bestuur**

### **8. Bespreek met elkaar hoe en waar je als AB het debat wilt voeren**

Ieder AB kan met elkaar bepalen hoe ze met elkaar het politieke debat wil voeren. Het is belangrijk om duidelijke afspraken te maken wat er in de commissies gebeurt en wat in de plenaire AB-vergadering. Een hartenkreet die werd geuit tijdens het rondetafelgesprek was 'maak ruimte voor debat in de commissie, zodat fracties overwegingen van andere fracties kunnen betrekken in hun standpuntvorming voor de AB-vergadering. Denk er in de commissie over na of een stuk een hamerstuk kan zijn. En bied juist minder ruimte voor debat in de AB-vergadering. Zorg ervoor dat debatten in het AB met name gericht zijn op het doorvoeren van wijzigingen in documenten. Bied ruimte voor een kort politiek statement of een oproep tot beleid, bijvoorbeeld middels motie of initiatiefvoorstel.' Daarnaast is het zaak met elkaar afspraken te maken hoe je omgaat met 'ter kennisgevingsdocumenten', bestuursinformatiebrieven en documenten die door fracties geagendeerd zijn.

### **9. Maak na een jaar met elkaar de balans op**

Een nieuw AB zal zich tot elkaar gaan verhouden. Het is goed om na een jaar met elkaar, als collectief, de balans op te maken over hoe de vergaderingen verlopen en de samenwerking gaat. Het is geen statisch geheel, het is ook mogelijk om voorstellen voor veranderingen in te brengen.



## Bijlage 1: Overzicht gesprekspartners

Deelnemers rondetafelgesprek 25 maart:

- mw. J.A. Balkema (PvdA)
- dhr. W.H.J. de Beaufort (Bos- en Natuureigenaren)
- mw. W.A. Bodewitz (PVDD)
- mw. A.J. de Kruijf (Bos- en Natuureigenaren)
- dhr. J.F.C. Kupers (Bedrijven)
- dhr. H.A.P. van der Maat (Agrariërs, DB-lid)
- mw. G.H. van de Nat (PvdA)
- dhr. J.G.M. Reerink (PvdA)
- dhr. E. Verkaik (W@I)

Er zijn interviews afgenomen met:

- dhr. P. Poelmann, dijkgraaf
- dhr. C.J. Vos, hoofd afdeling Bestuursondersteuning

Er hebben telefonische interviews plaatsgevonden met:

- dhr. A.E. Jansen (AWP)
- dhr. G.J.P. Jansen (WN)
- mw. T. van der Stroom (VVD)



## Bijlage 2: Overzicht amendementen, moties en vragen

In deze bijlage zijn de ingediende moties, amendementen en schriftelijke vragen op een rij gezet.

### Amendementen

De 12 amendementen die in 2013 zijn ingediend hebben betrekking op de volgende onderwerpen.

Datum	Amendementen (+ nummer)	Indiener	Resultaat
27 februari	Amendement op ontwerp peilbesluit Lopikerwaard (4)	E. Verkaik (W@I)	Verworpen
5 juni	Amendement Effecten tariefdifferentiatie wegen op kostentoedeling (7)	P. Blokdijk (WN), R.D. Woittiez (VVD), W.A. Bodewitz (PVDD)	Niet in stemming gebracht <sup>9</sup>
5 juli	Amendement Effecten tariefdifferentiatie wegen op kostentoedeling (7a)	J.P. Verweij (CU)	Aangenomen
10 juli	Amendement Bestemmingsreserve RWZI Utrecht (ingediend bij agendapunt Actualisatie reservepositie) (10)	J.P. Verweij (CU), W.A. Bodewitz (PVVD), W. Van der Zaag (AWP), P. Terpstra (W@I)	Aangehouden <sup>10</sup>
10 juli	Amendement Ontwerp-voorjaarsnota 2013 (12)	G. van Leeuwen (SGP)	Ingetrokken
10 juli	Amendement Ontwerp-voorjaarsnota 2013 (13)	G. van Leeuwen (SGP)	Ingetrokken
2 oktober	Amendement Notitie Werken aan verhoudingen' bestuurlijke werkgroep veranderagenda (14)	R.D. Woittiez (VVD)	Ingetrokken
2 oktober	Amendement Notitie Delegatie Instemmingsbevoegdheid waterakkoorden (15)	J.P. Verweij (CU)	Ingetrokken
2 oktober	Amendement Notitie Delegatie Instemmingsbevoegdheid waterakkoorden (16)	J.P. Verweij (CU)	Ingetrokken
13 november	Amendement Ontwerp-begroting 2014 (18)	R.D. Woittiez (VVD), P. Terpstra (W@I), G. Van Leeuwen (SGP), N.J.M. Ypma (bedrijven)	Ingetrokken
13 november	Amendement Ontwerp-begroting 2014 (19)	A.J. de Kruijf (Bos- en Natuureigenaren)	Aangenomen
13 november	Amendement Ontwerp-begroting 2014 (20)	R.D. Woittiez (VVD), J.P. Verweij (CU), G. Van Leeuwen (SGP), P. Terpstra (W@I)	Aangenomen

In 2014 zijn de volgende 4 amendementen ingediend, die alle zijn aangenomen.

<sup>9</sup> Over dit amendement is niet gestemd. Nadat AB-lid Verweij hier een opmerking over heeft gemaakt volgt een schorsing. Het college geeft vervolgens beargumenteerd aan het amendement te ontraden. De heer Verweij dient hierop een wijzigingen van het amendement in. Dit amendement met nummer 7a is in stemming gebracht en aangenomen.

<sup>10</sup> Het amendement is door het staken van de stemmen aangehouden tot de eerstvolgende bestuursvergadering op 2 oktober 2013. Tijdens die vergadering is het punt van de agenda afgevoerd.

Datum	Amendementen (+ nummer)	Indiener	Resultaat
26 maart	Amendement op initiatiefvoorstel reglement voor de vaste commissies (1)	W.A. Bodewitz (PVDD)	Aangenomen
24 september	Amendement veilige ICT (5)	J.G.M. Reerink (PvdA)	Aangenomen
19 november	Amendement handhaven Prestatie-indicator aanleg NVO (8)	W.A. Bodewitz (PVDD), CDA en PvdA	Aangenomen
19 november	Amendement effectueren storting t.b.v. bestemmingsreserve RWZI Utrecht (9 + 9a)	J.P. Verweij (CU)	Na aanpassing aangenomen <sup>11</sup>

In het begin van 2015 zijn de volgende 2 amendementen ingediend, die beide zijn aangenomen.

Datum	Amendementen (+ nummer)	Indiener	Resultaat
18 februari	Amendement op voorstel van de Rekenkamercommissie inzake het onderzoekersrapport 'Werkt het samen?'	G.H. van der Nat (PvdA), CDA en WN	Aangenomen
18 februari	Amendement op voorstel Programma doelmatige aanpak wateropgave wateroverlast.	J.A. Balkema (PvdA)	Aangenomen

## Moties

In 2013 zijn in totaal 11 moties ingediend, over de volgende onderwerpen.

Datum	Moties (+nummer)	Indiener	Resultaat
16 januari	Motie Eindrapport extern onderzoek 'bouwen aan vertrouwen' (1)	E. van der Vorm (WN)	Aangenomen
16 januari	Motie Eindrapport extern onderzoek 'bouwen aan vertrouwen' (2)	W. de Beaufort (Bos- en Natuureigenaren)	Aangenomen
16 januari	Motie van wantrouwen (3)	R.D. Woittiez (VVD), G. Van Leeuwen (SGP)	Verworpen
27 maart	Motie Beleidsnota Muskusrattenbeheer 2012-2015 (5)	W.A. Bodewitz (PVDD), J.P. Verweij (CU)	Aangehouden <sup>12</sup>
27 maart	Motie Beleidsnota Muskusrattenbeheer 2012-2015 (6a)	W.A. Bodewitz (PVDD), J.P. Verweij (CU)	Overgenomen <sup>13</sup>
3 juli	Motie invoeren wegendifferentiatie in 2014 (ingediend bij de vaststelling van het verslag AB 5 juni 2013) (8)	G. van der Hoeven (Agrariers),	Aangenomen
3 juli	Motie Rapport RKC 'De keur gekeurd' (9)	G. van Leeuwen (SGP)	Aangenomen
10 juli	Motie Toepassing vervuiler betaalt principe in nieuwe kostentoedelings-verordening 2016 (ingediend bij ontwerp-voorjaarsnota 2013) (11)	W.A. Bodewitz (PVDD)	Verworpen

Datum	Moties (+nummer)	Indiener	Resultaat
13 november	Motie bestemmingsreserve vernieuwing	J.P. Verweij (CU), W.A.	Aangenomen

<sup>11</sup> Na overleg tussen portefeuillehouder en indiener over amendement 9 wordt de tekst aangepast tot amendement 9a, en aangenomen.

<sup>12</sup> Bij de behandeling van de Beleidsnota Muskusrattenbeheer dient de PVDD twee moties in. Poelmann geeft aan er op landelijk niveau mee aan de slag te gaan en hier in de mei-vergadering op terug te komen. De eerste motie (nr. 5) wordt aangehouden.

<sup>13</sup> Het college stelt voor motie 6 mee te nemen in de actiepuntenlijst. Als randvoorwaarde wordt gesteld dat dit niet tot extra kosten mag leiden. Deze gang van zaken betekent niet dat het college alle overwegingen uit de motie steunt. PVDD past motie hierop aan en deze wordt als nummer 6a overgenomen door het college.

	RWZI Utrecht (ingediend bij agendapunt Actualisatie reservepositie) (17) Motie aangepast t.a.v. de datum (17a)	Bodewitz (PVVD), R.D. Woittiez (VVD), W. Van der Zaag (AWP), P. Terpstra (W@I)	
18 december	Motie vreemd aan de orde van de dag Borging veiligheid mens en dier bij hoge beschoeiing (21)	W.A. Bodewitz (PVVD),	Ingetrokken
18 december	Motie vreemd aan de orde van de dag Prostitutiezone RWZI Utrecht (22)	J.P. Verweij (CU), G. Van Leeuwen (SGP), E. Verkaik (W@I)	Aangehouden <sup>14</sup>

De 7 in 2014 ingediende moties gingen over de volgende onderwerpen.

Datum	Moties	Indiener	Resultaat
28 mei	Motie Social Return (2)	J.G.M. Reerink (PvdA), gesteund door CDA, PVDD, CU	Aangenomen
2 juli	Motie paragraaf maatschappelijk verantwoord ondernemen (3)	W.A. Bodewitz (PVDD), gesteund door PvdA en CDA	Aangenomen
2 juli	Motie Eisen Fauna Uittreedplaatsen (4)	W.A. Bodewitz (PVDD)	Aangehouden <sup>15</sup>
22 oktober	Motie criteria keuze sliblijn (6)	W.A. Bodewitz (PVDD), en PvdA	Verworpen
19 november	Motie onafhankelijk onderzoek bestemmingsreserve RWZI Utrecht (7)	J.G.M. Reerink (PvdA) en SGP	Aangenomen
17 december	Motie vreemd aan de orde van de dag. Geen muskusratfuiken in belangrijke vismigratieroutes (10 + 10a)	W.A. Bodewitz (PVDD) en PvdA	Verworpen
17 december	Motie uitwerking kostentoedeling en tarieven (11)	J.P. Verweij (CU)	Aangehouden <sup>16</sup>

De 2 moties die in het begin van 2015 zijn ingediend hadden betrekking op de volgende onderwerpen.

Datum	Moties	Indiener	Resultaat
18 februari	Motie aanleg kattentrapjes	W.A. Bodewitz (PVDD), gesteund door PvdA,	Verworpen
18 februari	Motie vergoeding duo-commissieleden	W.A. Bodewitz (PVDD), gesteund door CU, PvdA en AWP,	Aangenomen

<sup>14</sup> Na de toezegging van het college om het onderwerp in commissie te agenderen, geeft de indiener van de motie aan deze aan te houden.

<sup>15</sup> Het college neemt deze motie niet over, maar is bereid het verzoek onder de aandacht te brengen van STOWA, of een vergelijkbare instantie. PVDD is bereid motie aan te houden als het college het AB informeert over reactie van STOWA.

<sup>16</sup> De heer Verweij geeft in de beraadslagingen aan deze motie aan te houden tot de discussie in januari 2015.

## Schriftelijke en schriftelijk afgedane mondelinge vragen

In 2013 zijn de volgende 6 schriftelijke vragen ingediend en beantwoord.

Datum	Onderwerp	Indiener
12 augustus	Aanscherping controle waterkwaliteit in bijzondere situaties	W. Bodewitz (PVVD)
25 oktober	Realiseren damwand Beusichemseweg tussen 't Goy en A'dam Kanaal	G. van Leeuwen (SGP)
6 november	Opleggen heffingen op het lozen van wateronttrekkingen	W. van der Zaag (AWP)
22 november	Ingestorte kademuur Bemuurde Weerd Utrecht	J. Kupers (Fractie bedrijven)
22 november	Dijken langs Hollandse IJssel	J. Kupers (Fractie bedrijven)
9 december	Prostitutiezone terrein RWZI Utrecht	P. Terpstra (W@I)

In 2014 zijn er in totaal 7 schriftelijke vragen ingediend en beantwoord door het college.

Datum	Onderwerp	Indiener
28 januari	Voortgangsrapportage Visitatiecommissie Waterketen	W. van der Zaag (AWP)
21 februari	Ontwikkeling natuurvriendelijke oever in nevengeul Wijk bij Duurstede	W.A. Bodewitz (PVVD)
15 mei	Muskusratten op menukaart	W.A. Bodewitz (PVVD)
21 juli	Meetgegevens van HDSR van concentraties 'bijengif' imidaclopid in het oppervlaktewater in het beheersgebied HDSR	W. van der Zaag (AWP)
10 augustus	Vissterfte door Azolla kroos in Polsbroek	W.A. Bodewitz (PVVD)
26 augustus	Vissterfte door maaionderhoud	A. Travaille (PVVD)
30 september	Vergunningen langs C-waterkeringen	J.L.J. Boot (WN)

In 2015 zijn de volgende schriftelijke vragen ingediend voor het einde van de bestuursperiode. De beantwoording van deze vragen is voorzien in april 2015.

Datum	Onderwerp	Indiener
10 maart 2015	Hoogwatervoorziening Lindeboomsweeg in Montfoort	E. Verkaik (W@I)
16 maart 2015	Dodingswijze muskusratten	W.A. Bodewitz (PVVD)

Daarnaast was er in 2014 sprake van een mondelinge vraag die schriftelijk is beantwoord. Het ging om een vraag van de heer Reerink (PvdA) in de commissie BMZ over de Notitie ambitie kostenbesparing Winnet.

## Bijlage 3: Beknopte toelichting instrumenten

De bestuurlijke instrumenten die het AB ter beschikking staan worden hieronder kort toegelicht, waarbij is aangegeven wie het instrument kan inzetten, en op welk moment en op welke wijze dat volgens de regels in het Reglement van Orde dient te gebeuren.

### Het amendement

Wat is het?	Voorstel tot wijziging van een ontwerpverordening of ontwerpbeslissing, naar de vorm geschikt om daarin direct te worden opgenomen.
Wie kan het inzetten?	Ieder lid van het Algemeen Bestuur, mits deze de presentielijst getekend heeft en aanwezig is in de vergadering.
Wanneer inzetbaar?	Tot het sluiten van de beraadslagingen. Het amendement kan worden ingetrokken totdat besluitvorming door het AB heeft plaatsgevonden.
Hoe?	Schriftelijk bij de voorzitter indienen, tenzij de voorzitter oordeelt dat het mondeling kan worden ingediend. Er is een format beschikbaar op intranet.
Meer informatie	Artikel 33 RvO.

### De motie

Wat is het?	Korte en gemotiveerde verklaring over een onderwerp, waardoor een oordeel, wens of verzoek wordt uitgesproken.
Wie kan het inzetten?	Ieder lid van het algemeen bestuur.
Wanneer inzetbaar?	Ter vergadering. De behandeling van de motie vindt tegelijk met de beraadslaging over dat onderwerp of voorstel plaats. Tenzij het onderwerp niet op de agenda staat. In dat geval vindt behandeling plaats na alle andere onderwerpen. De motie kan worden ingetrokken totdat besluitvorming door het AB heeft plaatsgevonden.
Hoe?	Schriftelijk indienen bij de voorzitter. Er is een format beschikbaar op intranet.
Meer informatie	Artikel 34 RvO.

### Voorstel van orde

Wat is het?	Een voorstel betreffende de orde van de vergadering.
Wie kan het inzetten?	De voorzitter en ieder lid van het Algemeen Bestuur.
Wanneer inzetbaar?	Tijdens de vergadering. Er wordt terstond over besloten door het AB.
Hoe?	Mondeling, met eventueel een korte toelichting.
Meer informatie	Artikel 35 RvO.

### Initiatiefvoorstel

Wat is het?	Een voorstel afkomstig van een of meer leden van het algemeen bestuur.
Wie kan het inzetten?	Leden van het Algemeen Bestuur.
Wanneer inzetbaar?	Ruim voorafgaand aan de vergadering.

Hoe?	Schriftelijk indienen bij de voorzitter. Deze plaatst het voorstel op de agenda van de eerstvolgende vergadering. Het Algemeen Bestuur kan voorwaarden stellen aan de indiening en behandeling van een voorstel.
Meer informatie	Artikel 36 RvO.

### **Intrekken en terugsturen van een collegevoorstel**

Wat is het?	Een voorstel van het college aan het AB, dat vermeld staat op de agenda, kan worden ingetrokken tenzij het AB anders beslist. Het AB kan tevens een voorstel terugsturen voor advies aan het college.
Wie kan het inzetten?	Leden van het Algemeen Bestuur.
Wanneer inzetbaar?	Tijdens de vergadering.
Hoe?	Als een voorstel van orde.
Meer informatie	Artikel 38 RvO.

### **Interpellatie**

Wat is het?	Vraag om inlichtingen in een vergadering van het algemeen bestuur over enig punt van algemeen waterschapsbelang.
Wie kan het inzetten?	Leden van het Algemeen Bestuur.
Wanneer inzetbaar?	Ten minste 48 uur voor de aanvang van de vergadering, behoudens in naar het oordeel van de voorzitter, spoedeisende gevallen. Bij de vaststelling van de agenda wordt het verzoek in stemming gebracht en bepaalt het AB op welk tijdstip tijdens de vergadering de interpellatie wordt gehouden.
Hoe?	Schriftelijk indienen bij de voorzitter. Het verzoek bevat een duidelijke omschrijving van het onderwerp waarover inlichtingen worden verlangd alsmede de te stellen vragen.
Meer informatie	Artikel 39 RvO.

### **Schriftelijke vragen**

Wat is het?	Het stellen van schriftelijke vragen aan het DB.
Wie kan het inzetten?	Leden van het Algemeen Bestuur.
Wanneer inzetbaar?	Het is op elk moment mogelijk om schriftelijke vragen in te dienen. Tenzij het AB anders beslist kan bij schriftelijke beantwoording de vragensteller in de eerstvolgende vergadering nadere inlichtingen vragen omtrent het gegeven antwoord. Bij mondelingen beantwoording van de vragen kan dat in dezelfde vergadering.
Hoe?	Via de secretaris bij de voorzitter indienen. Kort en duidelijk formuleren en eventueel van een toelichting voorzien. Aangeven of schriftelijke of mondelinge beantwoording wordt verlangd. De secretaris draagt er zorg voor dat de vragen zo spoedig mogelijk ter kennis aan de overige leden van het AB en het college of de voorzitter worden gebracht. Schriftelijke beantwoording vindt zo spoedig mogelijk plaats, in ieder geval binnen 6 weken. Mondelinge beantwoording vindt plaats in de volgende vergadering.
Meer informatie	Artikel 40 RvO.

## Mondelinge vragen

Wat is het?	Het tijdens de vergadering stellen van vragen over niet de agenda voorkomende onderwerpen.
Wie kan het inzetten?	Leden van het Algemeen Bestuur.
Wanneer inzetbaar?	Ten minste 24 uur voor de aanvang van de vergadering. De mondelinge vragen kunnen tijdens de vergadering, na afloop van de behandeling van de ingekomen stukken, gesteld worden.
Hoe?	Via de secretaris bij de voorzitter melden, onder aanduiding van het onderwerp. Het AB bepaalt op voorstel van de voorzitter per onderwerp de spreektijd voor de vragensteller, voor het college, voor de voorzitter en voor de overige leden van het AB. Na beantwoording door het college of de voorzitter krijgt de vragensteller desgewenst het woord om aanvullende vragen te stellen. Vervolgens kan de voorzitter aan andere leden van het AB het woord verlenen om hetzij aan de vragensteller hetzij aan het college of de voorzitter vragen te stellen over hetzelfde onderwerp. De voorzitter kan weigeren een onderwerp tijdens dit onderdeel aan de orde te stellen als het onderwerp niet nauwkeurig is aangegeven en het niet past binnen het criterium dat het onderwerp niet op de agenda voorkomt. De voorzitter bepaalt op welke tijdstip het vragenuur eindigt en bepaalt de volgorde waarin aangemelde onderwerpen aan de orde gesteld worden.
Meer informatie	Artikel 41 RvO.

## Overzicht uitgevoerde onderzoeken

### 2015

#### **Werkt het samen?**

Hoe kunnen bestuurders van het Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden - op basis van ervaringen elders - sturen op het succes van een samenwerking?

### 2014

#### **Digitale dienstverlening gepeild**

Wat is de huidige stand van zaken met betrekking tot de digitale dienstverlening bij Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden en in hoeverre wordt hiermee – gezien vanuit de burgers en bedrijven – invulling gegeven aan het bredere beleid voor de overheden

### 2013

#### **Subsidiëring met beleid**

In hoeverre dragen subsidieregelingen bij aan het bereiken van de doelstellingen van het waterschap.

#### **De Keur gekeurd**

Hoe scoort het Keurkwartet en het daarbij behorende uitvoeringsproces wat betreft doelmatigheid en doeltreffendheid, gezien vanuit het waterschap en de ingelanden

### 2012

#### **De Kaderrichtlijn Water in Beeld**

Onderzoek naar de invloed van de Kaderrichtlijn Water op de doelrealisatie en de werkzaamheden van het waterschap.

### 2011

#### **Communicatie: doel of middel?**

Onderzoek naar de totstandkoming en communicatie rond het Watergebiedsplan Linschoterwaard.





