

Samen water en bodem sturend maken

Onderzoek naar samenwerking
Hoogheemraadschap van Delfland en
gemeenten in de regio.

*In opdracht van Rekenkamer
Hoogheemraadschap Delfland*

Jeroen Steegmans
Jeroen Niemans
Lenny Putman

29-09-2025

HIEMSTRA  DE VRIES



Inhoudsopgave

- 1 Inleiding
- 2 Samen werken aan water en bodem sturend
- 3 Bevindingen
- 4 Conclusies en aanbevelingen
- 5 Bestuurlijke reactie D&H en nawoord rekenkamer
- 6 Bijlagen

1. Inleiding

Het Hoogheemraadschap van Delfland (hierna Delfland) is weliswaar in oppervlakte een van de kleinste waterschappen van Nederland, maar binnen haar grondgebied kent het een grote woningbouwopgave en complexe ruimtelijke opgaven. Water en ruimtelijke ontwikkeling zijn in ons land onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zeker in het dichtbevolkte én verharde Delfland stelt dit hoge eisen aan de samenwerking van Delfland met gemeenten en andere partners. De Rekenkamer van Delfland zag hierin aanleiding om meer inzicht te krijgen in hoe die samenwerking in de praktijk verloopt. Uit een verkennende ronde langs de leden en fracties binnen de verenigde vergadering (VV) bleek brede behoefte aan verdieping op dit punt.

Tegen deze achtergrond heeft de Rekenkamer van Delfland Hiemstra & De Vries gevraagd onderzoek te doen naar de samenwerking van Delfland met externe partners, in het bijzonder met gemeenten. In afstemming is ervoor gekozen om deze samenwerking te onderzoeken aan de hand van het thema *water en bodem sturend (WBS)* in de ruimtelijke ordening.

In zijn Kamerbrief van november 2022 riep de toenmalige minister Harbers (Infrastructuur en Waterstaat) op om het bodem- en watersysteem leidend te maken bij toekomstige ruimtelijke ontwikkelingen. Deze beleidswijziging heeft directe gevolgen voor alle overheden — waaronder voor Delfland. Het maakt de opgave om water en bodem sturend te maken in ruimtelijke keuzes actueel en urgent.

Het onderzoeksdoel is om inzicht te bieden in hoe bestuur en organisatie de samenwerking met de omgeving — en in het bijzonder met gemeenten — kunnen versterken, in het licht van deze opgave. De volgende hoofdvraag stond centraal:

Wat kan het Hoogheemraadschap van Delfland (bestuur en organisatie) leren van de huidige samenwerkingen op water en bodem sturend (WBS), zodat het bestuur hier beter op kan sturen en de organisatie zich hierop beter kan organiseren?

Het onderzoek is uitgevoerd in twee fasen. In het eerste deel is een beeld verkregen van hoe het principe ‘water en bodem sturend’ op dit moment in beleid en organisatie van Delfland is verankerd, en hoe dit in de samenwerking (met gemeenten) tot uiting komt. Het tweede deel is een verdieping in twee concrete samenwerkingen: met de gemeente Westland en met de gemeente Den Haag. Daarbij is gebruikgemaakt van documentanalyse (zie bijlage 3) en interviews (zie bijlage 4) met betrokkenen binnen en buiten Delfland. Gedurende het onderzoek vond regelmatige afstemming plaats tussen Hiemstra & De Vries en de Rekenkamer.

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een normenkader dat in overleg met de Rekenkamer is opgesteld (zie bijlage 1). Dit kader heeft geholpen bij de analyse en het duiden van bevindingen, en is de basis van de conclusies en aanbevelingen. Zie bijlage 2 voor het ingevulde ³ normenkader.

2. Samen werken aan water en bodem sturend

Meer legitimiteit voor samenwerking met Delfland?

Sinds de Kamerbrief van minister Harbers in 2022 — waarin hij benadrukte dat het water- en bodemsysteem leidend moet zijn in ruimtelijke ordening — ervaart Delfland meer legitimiteit om het waterbelang steviger op tafel te leggen bij andere overheden. De uitgesproken lijn van de minister geeft Delfland de grond om eerder en actiever betrokken te zijn bij ruimtelijke planvorming, kennis in te brengen en meer invloed uit te oefenen op ruimtelijke keuzes. Daarbij ligt de focus op water als sturend principe. Ook bodem wordt hierin meegenomen, maar vooral in relatie tot waterbeheer.

Water en bodem sturend is voor Delfland zelf geen nieuw thema, maar raakt juist de kern van haar bestaan. De wateropgave — het zorgen voor droge voeten, voldoende en schoon water, en bescherming tegen overstromingen — vormt van oudsher de bestaansreden van Delfland. De introductie van het principe ‘WBS’ wordt dan ook niet gezien als een nieuwe taak, maar als ondersteuning van het bestaande mandaat. Tegelijkertijd zorgen actuele ontwikkelingen zoals klimaatverandering, bodemdaling, verzilting en verstedelijking wel voor een intensivering en verbreding van deze opgave.

Delfland benadrukt in haar strategie en beleid dat samenwerking noodzakelijk is om WBS goed te verankeren. Ze positioneert zich in deze samenwerking als deskundig adviseur en sturend bevoegd gezag maar ook als partner in een breder bestuurlijk krachtenveld waarin belangen soms botsen.

2. Samen werken aan water en bodem sturend



Water als een gedeelde opgave: een paradigmaverschuiving voor de samenwerking

De introductie van WBS door het Rijk wordt binnen Delfland ervaren als een belangrijke impuls en zelfs als een paradigmaverschuiving. Waar de organisatie voorheen vooral alleen stond in het agenderen van waterbelangen, neemt nu ook de omgeving – gemeenten, provincie en het Rijk – meer verantwoordelijkheid. Water is niet langer uitsluitend het domein van Delfland; het wordt steeds meer gezien als een gedeelde opgave.

Deze verbreding van eigenaarschap maakt dat Delfland zich nadrukkelijker moet verhouden tot andere overheden en maatschappelijke partners. Dat vraagt om een combinatie van gezag (via formele bevoegdheden) én samenwerking (via vroegtijdige betrokkenheid en gezamenlijke beeldvorming). Delfland maakt daarbij gebruik van de bredere aandacht voor WBS als een ‘ticket om eerder aan tafel te komen’ – in beleidsontwikkeling, gebiedsprocessen én concrete projectontwikkeling.

De ontwikkeling betekent ook een verdergaande verschuiving in denken: van ‘water als technisch vraagstuk’ naar ‘water als ordenend principe’. Dit vraagt om een andere houding binnen de eigen organisatie. Delfland investeert daarom in de strategische en samenwerkingsgerichte vaardigheden van medewerkers als aanvulling op de bestaande technische expertise.

2. Samen werken aan water en bodem sturend

Organisatie meer en meer gericht op samenwerking

Water en bodem sturend is een belangrijk richtinggevend thema binnen Delfland. Het is verweven in beleidsdocumenten, werkwijzen en samenwerkingsvormen. Intern zijn ambities geformuleerd in onder andere de Watervisie en het Waterbeheerprogramma. Ook in de strategische sturing — op het niveau van directie en dagelijks bestuur — komt het thema structureel aan bod. Het is echter niet als een apart programma georganiseerd binnen de organisatie.

Water en bodem sturend is een belangrijk thema binnen een groot aantal strategische samenwerkingen waar Delfland zowel bestuurlijk als ambtelijk goed op is aangesloten: van de bestuurlijke watertafel tot het NOVEX-proces en het Zuid-Hollands Programma Landelijk Gebied (ZHPLG).

Binnen de organisatie is de samenwerking met gemeenten structureel georganiseerd: er zijn interne accountmanagers en per gemeente vindt twee keer per jaar bestuurlijk overleg plaats, ondersteund door deze interne accountmanagers. Zij brengen bijvoorbeeld voor zo'n bestuurlijk overleg de relevante dossiers samen, wat intern zorgt voor samenhang en integraliteit in de aanpak. Daarnaast vindt er ook op ambtelijk niveau structureel overleg met de gemeentes plaats, onder meer in het kader van de weging van het waterbelang over ruimtelijke ontwikkelingen.

In het personeelsbeleid wordt actief gestuurd op strategische inzet van capaciteit. Nieuwe functies worden niet automatisch 'één-op-één' vervangen, maar herijkt op basis van toekomstige opgaven. Zo is bijvoorbeeld recent een medewerker aangenomen met een specifieke focus op bodem en grondwater.

Tot slot werkt Delfland aan versterking van haar positie binnen de regionale samenwerking. Heldere kaders vanuit de Verenigde Vergadering helpen hierbij: ze bieden medewerkers richting en maken het mogelijk om extern consistent en standvastig te opereren. Wel blijkt dat het thema WBS als zodanig nog niet altijd expliciet (in taal) is verbonden aan bestaande kaders, waardoor sommige VV-leden ervaren dat ze onvoldoende kaderstellend kunnen zijn of zijn geweest.

Verdiepen op samenwerking – Twee casussen nader bekeken



De tweede fase van het onderzoek was gericht op twee casussen: het opstellen van de omgevingsvisie Den Haag en de gebiedsontwikkeling Waelpark in samenwerking met de gemeente Westland. Hierbij zijn naast documentenstudie interviews gehouden met betrokkenen vanuit zowel gemeenten als vanuit Delfland. Hieronder volgt een beknopte beschrijving van beide casussen.

Casus 1: Omgevingsvisie Den Haag

In deze casus is verkend hoe Delfland betrokken is geweest bij het proces rondom de totstandkoming van de omgevingsvisie van de gemeente Den Haag. Delfland werd vanaf een vroeg stadium betrokken bij werksessies, waarin zij haar expertise op het gebied van water en bodem kon inbrengen. Beide partijen zijn hierin tot gezamenlijke inzichten en standpunten gekomen. Inhoudelijk werd het gesprek over de betekenis van water- en bodemsturing gevoerd, waarbij ook ruimte was voor gezamenlijke afwegingen.

Casus 2: Gebiedsontwikkeling Waelpark, gemeente Westland

De gebiedsontwikkeling Waelpark in de gemeente Westland omvat de realisatie van circa 1.100 woningen, verdeeld over vier deelgebieden: Waelplas, Waelpolder, Dijckerwaal en Rijnvaart. De ontwikkeling vindt plaats over een langere periode (10–15 jaar) en kent meerdere planwijzigingen als gevolg van veranderende beleidskaders en marktomstandigheden. De Ontwikkelingsmaatschappij Het Nieuwe Westland (ONW) is verantwoordelijk voor de gebiedsontwikkeling en is een publiek-private samenwerking tussen de Gemeente Westland en ontwikkelende partij BNG gebiedsontwikkeling. BNG gebiedsontwikkeling is een onderdeel van de BNG bank die de publieke sector ondersteunt bij het ontwikkelen en realiseren van ruimtelijke projecten.

3. Bevindingen - Algemeen

Weinig frictie, ook bij specifieke gebiedsontwikkelingen

Uit de eerste gesprekken bleek al snel dat de overeenstemming op het ambitieniveau met partners goed gaat, dit is wanneer je bijvoorbeeld samen tot een visie moet komen of lange termijndoelen wil stellen. De verwachting was dat ook bij dergelijke trajecten weinig tot geen frictie zou ontstaan. Dit blijkt ook uit de casus Omgevingsvisie Den Haag. Hier wordt vanuit beide partijen (gemeente Den Haag en Delfland) over gezegd dat zij eenvoudig tot gemeenschappelijke inzichten en standpunten kwamen. Het geven van inhoudelijke input via werksessies was een helpende methode. Het enige ervaren knelpunt in de samenwerking was de wisseling van projectleiders.

Daarnaast was de verwachting dat er meer frictie zou ontstaan op projectniveau bij gebiedsontwikkelingen omdat overeenstemming op specifieke concrete onderdelen vaak lastiger is dan een overkoepelend ambitieniveau. Vanuit die verwachting analyseerden we de casus Waelpark. Echter blijkt ook hier dat de samenwerking soepel en makkelijk is verlopen. De gemeente Westland gaf aan dat Delfland duidelijk is over de geldende normen en de eisen van een bestemmingsplan (tegenwoordig omgevingsplan). Soms is hierbij ruimte voor maatwerk. De duidelijkheid en ruimte worden als prettig ervaren.

Voor beide casussen geldt dat Delfland en de gemeenten een gemeenschappelijk beeld hebben van de samenwerking en de manier waarop ze die ervaren. Dit komt mede voort uit de duidelijke rolverdeling en rolinvulling. Zie hiervoor ook het volgende punt.

Delfland erkend als inhoudelijke autoriteit

Delfland en haar medewerkers worden door partners, zoals gemeenten en de provincie, erkend als inhoudelijke autoriteit op het gebied van water en bodem. Deze erkenning vloeit voort uit zowel formele rol (bevoegd gezag) als inhoudelijke deskundigheid. Uit de casussen blijkt dat deze autoriteit niet alleen formeel wordt erkend, maar ook wordt benut: de organisatie wordt actief betrokken in planvormingstrajecten, zoals bij de Omgevingsvisie van Den Haag. In Westland is men zich bewust van de vergunnende rol van Delfland, die hen ook verplicht Delfland te betrekken. Partners waarderen het wanneer Delfland helder is over de spelregels en ook meebeweegt waar mogelijk. Gezag wordt dus zowel geclaimd als toegekend.

3. Bevindingen - Algemeen

Werken met heldere kaders helpt de organisatie

De beleidsmatige kaders vormen een belangrijke basis voor samenwerking: deze vormen als het ware de spelregels waarbinnen de samenwerking vorm krijgt. Heldere kaders zijn daarbij helpend.

De kaders zijn door de VV vastgesteld. Medewerkers van Delfland vinden dat de vastgestelde kaders helder zijn en de kaders zorgen dat zij ook goed kunnen uitdragen waar Delfland voor staat. Mede hierdoor wordt Delfland gezien als een betrouwbare partner. In de casus Waelpark wist de gemeente bijvoorbeeld duidelijk wat ze aan Delfland als partner hadden. Deze duidelijke kaders verklaren mogelijk ook waarom er zelden wordt geëscaleerd: men kan terugvallen op bestaand beleid.

Sturen op WBS niet in alle kaders herkenbaar

Tegelijkertijd ervaart de VV dat zij weinig kaderstellend kan zijn in het thema water en bodem sturend. Bij een aantal leden leeft de behoefte om steviger te sturen en grip te krijgen en hebben op het handelen van Delfland binnen het thema WBS. De organisatie gaat op pad met de kaders die in de loop der jaren zijn vastgesteld in diverse beleidsstukken. Herziening of opstellen van nieuwe kaders specifiek gericht op water en bodem sturend is zowel door de organisatie als VV niet geagendeerd. Hierdoor kan bij de VV het idee leven dat ze niet actief kaders meegeeft rondom water en bodem sturend.

De bestuursadviseur/griffier herkent dit beeld. Dit wordt in de hand gewerkt doordat informatie over de kaders nog niet altijd goed is ontsloten en het dus niet goed inzichtelijk is welke kaders er in het verleden zijn vastgesteld door de VV. Zeker voor nieuwe VV-leden lijkt dit het geval. Daarbij is het ook zo dat het thema WBS pas als zodanig wordt benoemd sinds de brief van de minister hierover in 2022. Kaders die dus voor 2022 zijn vastgesteld en wel degelijk de principes van WBS volgen, zijn dus niet in woord verbonden aan het thema WBS.

3. Bevindingen - Algemeen



Samenwerken als één overheid en de VV als belangenvertegenwoordiger

Er is veel vertrouwen en waardering vanuit samenwerkingspartners voor Delfland. Dit blijkt onder andere uit de afwezigheid van escalaties naar het bestuurlijke niveau vanuit ambtelijke organisaties in beide casussen. De VV lijkt zich in de praktijk vooral op te stellen als belangenvertegenwoordiger. Waar de ambtelijke organisatie actief samenwerkt met partners aan gezamenlijke oplossingen, brengt de VV met name het bewaken van het eigen belang ten aanzien WBS naar voren.

Uit gesprekken met de organisatie, het bestuur en gemeenten blijkt een sterke één-overheidsgedachte en hecht men veel waarde aan 'er samen uitkomen'. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de casus in Westland. Delfland heeft hier als partner meegedacht toen er een situatie ontstond rondom het mogelijk maken van vaarwater. Aan dit water werden woningen verkocht waarbij de veronderstelling was dat dit ook vaarwater zou zijn maar dit was niet het geval. De partijen zochten samen naar een oplossing. Delfland leverde maatwerk door te onderzoeken onder welke voorwaarden het alsnog mogelijk was om vaarwater te realiseren. Hierbij was voor de gemeente ook duidelijk dat dit geen normale situatie was.

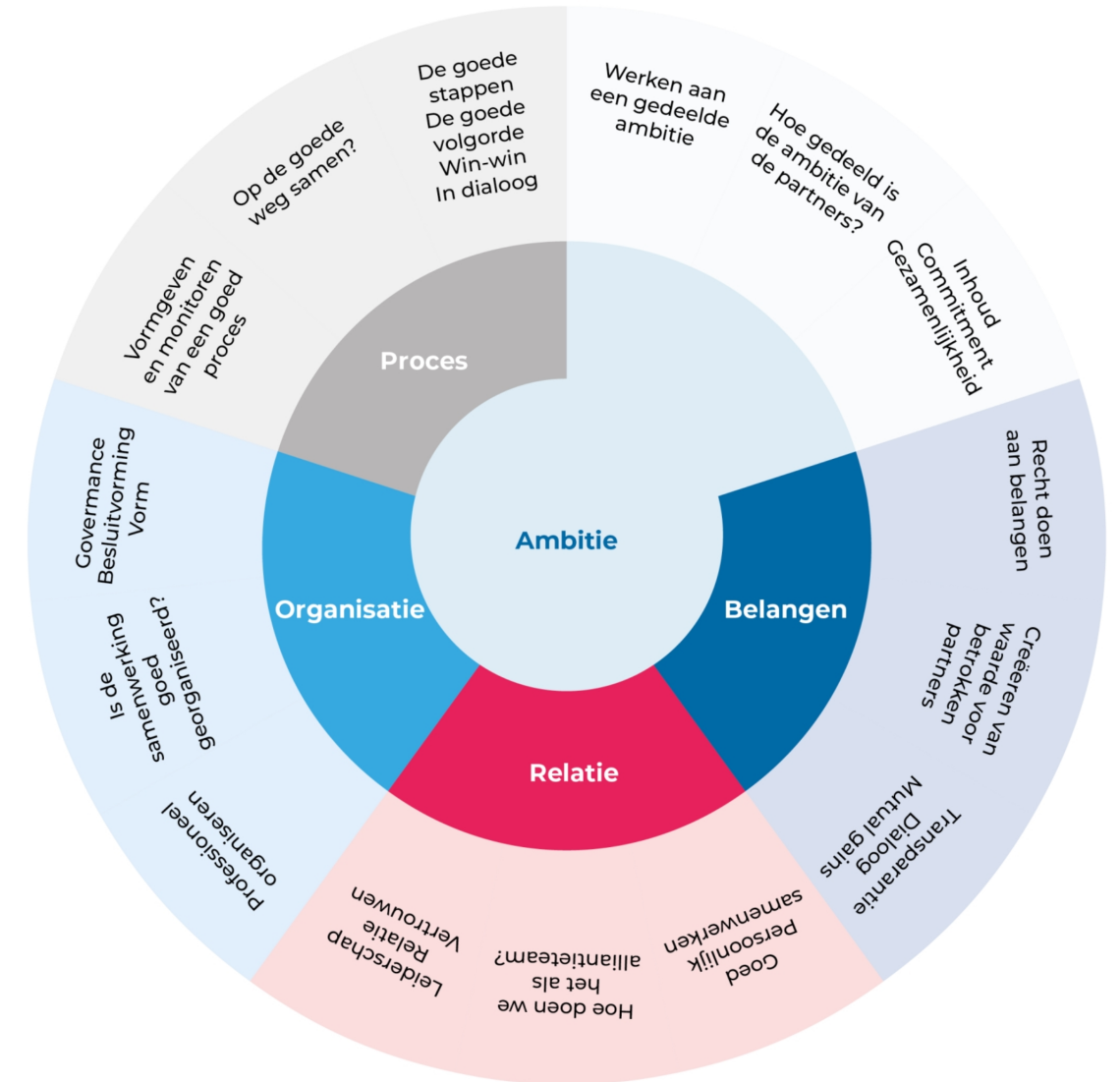
Daarnaast ontstaat uit de casus Omgevingsvisie Den Haag het beeld dat Delfland ook echt het gesprek voert over de betekenis van WBS en dat dit wordt doorleefd, inclusief de ruimte voor afwegingen hierin.

In de samenwerking merken partners op dat Delfland soms aan tafel zit met inhoudelijke specialisten, en soms met strategisch medewerkers. Daar waar Delfland 'vroeger' bekend stond als een bolwerk van specialisten op de inhoud, zet ze tegenwoordig ook in op medewerkers met strategische en bestuurskundige kwaliteiten. Dit is onderdeel van de eerder benoemde paradigmaverschuiving in samenwerking en Delfland erkent dat en speelt daar op deze manier op in.

3. Bevindingen – Door de vijf lenzen

In dit onderzoek onderzochten we naar samenwerking met de *vijf lenzen op samenwerking* van Kaats en Opheij. Dit model biedt een gezamenlijke taal voor het gesprek over samenwerken. De kern ervan is dat een gezonde samenwerking vraagt om samenhang tussen en onderhoud van de vijf thema's (lenzen). We hebben de samenwerking tussen Delfland en gemeenten aan de hand van dit model geanalyseerd. Hieronder lichten we deze vijf lenzen kort toe, waarna per lens een analyse van de samenwerking volgt.

1. **Ambitie** – Wat is het gezamenlijke doel van de samenwerking?
2. **Belangen** – Wat willen de afzonderlijke partijen eruit halen?
3. **Relatie** – Hoe is de onderlinge verhouding en het vertrouwen?
4. **Organisatie** – Hoe is de samenwerking ingericht en geborgd?
5. **Proces** – Hoe verloopt de samenwerking in de praktijk?



3. Bevindingen – Door de vijf lenzen

Ambitie: Delfland heeft heldere ambities geformuleerd rond water- en bodemsturing, onder meer in de Watervisie, het Waterbeheerprogramma en het coalitieakkoord. Uit de gesprekken blijkt dat deze ambities in grote lijnen worden gedeeld door samenwerkingspartners, zeker op strategisch niveau. Dit blijkt onder andere uit het feit dat de provincie Zuid-Holland de lijn van het Nationaal Programma Landelijk Gebied (NPLG) heeft voortgezet in het Zuid-Hollands Programma Landelijk Gebied, sinds het Rijk het NPLG heeft stop gezet in 2024. Ook in de casus Omgevingsvisie Den Haag werd gezamenlijk opgetrokken in de formulering van ambities. Delfland is tevreden over hoe zijn input in de visie is verwerkt. Tegelijkertijd is er enige onzekerheid over de koers van het Rijk. Zo nuanceerde minister Mona Keijzer het principe “Water en Bodem Sturend” tot “rekening houden met Water en Bodem”. Als deze lijn wordt doorgezet, is het onzeker in hoeverre dit gevolgen heeft voor het gezamenlijk vasthouden aan eerder geformuleerde ambities.

Belangen: De ambities moeten uiteindelijk worden gerealiseerd in gebieden. Hier wordt het in de samenwerking soms lastiger. Daar waar Delfland duidelijk oog blijft houden voor het waterbelang bij bijvoorbeeld gebiedsontwikkeling, heeft een samenwerkingspartner zoals een gemeente ook oog voor veel andere belangen. Gemeenten redeneren vaker vanuit de leefwereld, waarin meerdere belangen samenkomen, zoals woningbouw, bereikbaarheid en economische ontwikkeling. Daardoor kan het waterbelang in de uitvoering naar de achtergrond verschuiven. Verschillende respondenten benoemen dat Delfland primair redeneert vanuit ‘de ondergrond’ en ‘de ruimte boven de grond’, terwijl gemeenten vooral denken vanuit ‘de ruimte boven de grond’. Deze spanningslijn komt echter niet zodanig naar voren in de casus Waelpark: daar wordt het waterbelang door de gemeente juist erkend, mede dankzij vroegtijdige betrokkenheid van Delfland en gezamenlijke afspraken in het Waterhuishoudkundig Plan.

3. Bevindingen – Door de vijf lenzen

Relatie: De relaties op zowel bestuurlijk, directie- als ambtelijk niveau zijn goed. Uit de gesprekken blijkt dat bestuurders elkaar allemaal gemakkelijk bereiken. Informeel komt men waar nodig gemakkelijk bij elkaar op de lijn en meer formeel is er per gemeente twee keer per jaar een bestuurlijk overleg waar er dus contact is tussen bestuurderen. Volgens een deel van de respondenten is de samenwerking op ambtelijk niveau het sterkst/best. Bestuurders benadrukken ook het belang van goede duurzame relaties op het ambtelijk niveau, zo stelt een bestuurder: “Bestuurders komen en gaan, maar ambtenaren blijven bestaan”. Waarmee ook het belang van goede relaties werd onderstreept op ambtelijk niveau. Ook wordt erkend dat het hebben van goede relaties van groot belang is en dat dit onderhoud vergt. Daar waar een relatie wel eens verstoord is geraakt, heeft dit een lang na-ijlend effect gehad, maar zijn wel acties ondernomen om de samenwerking weer op gang te brengen. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.

Organisatie: Delfland heeft Water en Bodem Sturend (WBS) niet belegd in een apart programma of in een formele samenwerking, maar heeft het principe breed geïntegreerd in de organisatie. In uiteenlopende samenwerkingen komt WBS terug als uitgangspunt. Uit bijvoorbeeld de Lange Termijn Strategie Wateroverlast blijkt ook het belang dat Delfland hecht aan de samenwerking om wateroverlast tegen te gaan: *“We willen een overheid zijn die samen met medeoverheden, bedrijven, instellingen, maatschappelijke organisaties en inwoners aan klimaatadaptatie werkt, waarbij eenieder vanuit de eigen taken en verantwoordelijkheden aan de slag gaat.”* In interviews wordt herhaaldelijk benoemd dat Delfland geen ruimtelijke ordenaar is, waardoor samenwerking extra belangrijk is. Ze is afhankelijk van samenwerking met gemeenten en provincies om haar ambities waar te maken. Deze afhankelijkheid onderstreept de noodzaak van proactieve, gebiedsgerichte procesregie vanuit de organisatie.

3. Bevindingen – door de vijf lenzen

Proces: Over de wijze waarop samenwerking wordt geëvalueerd, bijgestuurd of geborgd is in de beschikbare documenten en gesprekken weinig concreets naar voren gekomen. Ook zijn er geen structurele leer- of reflectiemomenten over de samenwerkingen zelf aangetroffen. Wel geven de casussen aanwijzingen dat samenwerking vaak op casusniveau goed wordt georganiseerd — bijvoorbeeld via vaste overleggen of via gezamenlijke producten zoals het Waterhuishoudkundig Plan. Systematische terugkoppeling of monitoring op samenwerkingskwaliteit en -resultaten lijkt echter te ontbreken. Hier ligt mogelijk een kans om samenwerking structureel te versterken, zowel inhoudelijk als procesmatig. Wel wordt aangegeven dat wanneer een samenwerking niet goed loopt hierover het gesprek wordt aangegaan.

3. Bevindingen – Antwoord op de hoofdvraag

In dit onderzoek hebben we gekeken naar de manier waarop Delfland samenwerkt met partners aan het thema *Water en Bodem Sturend* (WBS). Daarbij stond de volgende hoofdvraag centraal:

Wat kan het Hoogheemraadschap van Delfland – zowel bestuur als organisatie – leren van de huidige samenwerkingen op WBS, zodat het bestuur hier beter op kan sturen en de organisatie zich hierop beter kan organiseren?

De hoofdvraag is vertaald naar deelvragen en per deelvraag worden de bijbehorende normen gegeven (zie bijlage 1). Door de toetsing aan de normen wordt antwoord gegeven op de deelvragen (zien bijlage 2).

Op basis van documentanalyse en gesprekken rondom twee casussen – de Omgevingsvisie Den Haag en de gebiedsontwikkeling Waelpark in Westland – ontstaat het beeld van een organisatie die stevig in de samenwerking staat. Delfland wordt in beide casussen erkend als inhoudelijke autoriteit op het gebied van water en bodem. Partners waarderen de voorspelbaarheid en duidelijkheid, juist omdat Delfland werkt vanuit heldere normen en wettelijke verantwoordelijkheden. Die voorspelbaarheid draagt eraan bij dat de samenwerking doorgaans soepel verloopt en bestuurlijke escalaties uitblijven.

Tegelijkertijd komt uit het onderzoek naar voren dat het voor de Verenigde Vergadering (VV) niet altijd eenvoudig is om grip te krijgen op hoe ze als VV kunnen sturen op WBS. Niet alle kaders zijn zichtbaar verbonden aan het thema, en lang niet alle VV-leden zijn vertrouwd met het bestaande beleidskader of de doorwerking daarvan in de uitvoering. Er lijkt ruimte te zijn om bestaande kaders beter te ontsluiten, het gesprek te voeren over de betekenis van WBS binnen het huidige beleid én te verkennen waar herijking of aanvulling wenselijk is. Daarbij kan de organisatie meer doen om het gesprek over de toepassing en actualiteit van kaders actief te ondersteunen.

De analyse laat daarmee zien dat er binnen Delfland sprake is van een robuuste uitvoeringspraktijk, met een duidelijke positie in de samenwerking. De uitdaging ligt vooral in het versterken van de verbinding tussen organisatie en bestuur, zodat bestuurlijke ambities en keuzes op het gebied van WBS ook herkenbaar zijn in de uitvoering – en andersom.

De hieraan verbonden conclusies en aanbevelingen worden in het volgende hoofdstuk toegelicht.

4. Conclusies

1. De samenwerking met partners verloopt goed, mede dankzij de ontwikkeling van Delflandmedewerkers als adviseurs

Uit dit onderzoek blijkt dat gemeenten Delfland erkennen als een gezaghebbende en deskundige partner op het gebied van water en bodem. Medewerkers worden niet alleen gewaardeerd om hun vakinhoudelijke kennis, maar ook om hun vermogen om mee te denken, oplossingsgericht te werken en binnen kaders maatwerk mogelijk te maken. De samenwerking verloopt soepel, ook bij complexe gebiedsontwikkelingen. Er is sprake van wederzijds vertrouwen en partners ervaren de inzet van Delfland als constructief. Deze professionele en voorspelbare houding zorgt dat bestuurlijke escalatie uitblijft en het gesprek op ambtelijk niveau goed georganiseerd is. Het hoogheemraadschap wordt hiermee niet alleen gezien als het bevoegde gezag waar gemeenten rekening mee moeten houden, maar zeker ook als betrouwbare adviseur waar ze van op aan kunnen.

2. Bestuurlijke sturing op WBS verloopt via kaderstelling

Het Hoogheemraadschap van Delfland werkt vanuit bestaande beleidskaders en vertaalt deze in de praktijk van samenwerking en vergunningverlening. In gesprekken wordt zichtbaar dat medewerkers handelen en op pad gaan met hetgeen bestuurlijk is vastgesteld, en dat deze kaders daarmee feitelijk richtinggevend zijn voor het handelen medewerkers in samenwerkingen. Voor medewerkers zelf zijn de bestaande kaders prettig en geven deze hen genoeg houvast voor hun werkzaamheden. Tegelijk wordt binnen de Verenigde Vergadering ervaren dat het niet altijd duidelijk is welke kaders van toepassing zijn, of in hoeverre ze nog actueel en passend zijn bij het thema WBS. Als de VV meer invloed wil uitoefenen op de wijze waarop WBS in de praktijk wordt vormgegeven, ligt het voor de hand om die invloed uit te oefenen via de kaders. Kaderstelling is daarmee het belangrijkste instrument voor bestuurlijke sturing vanuit de VV.

4. Aanbevelingen

1. Maak bestaande kaders over WBS inzichtelijk voor het (Algemeen) Bestuur én de organisatie

Voor de Verenigde Vergadering (VV) begint effectieve sturing met overzicht: welke kaders zijn er op het gebied van water en bodem, hoe oud zijn deze, wat is hun onderlinge samenhang, en hoe worden ze toegepast in de praktijk? Deze informatie is momenteel niet eenduidig ontsloten voor de VV. Door de bestaande beleidskaders systematisch in kaart te brengen, inclusief hun relevantie voor het thema WBS, ontstaat er helderheid over het bestuurlijk fundament waarop de organisatie acteert. Dit ondersteunt de VV in haar kaderstellende rol en maakt voor de organisatie inzichtelijk vanuit welke kaders zij werkt. Dit overzicht vormt bovendien een basis om – zowel vanuit het bestuur als vanuit de organisatie – te bepalen welke kaders actualisatie of aanvulling behoeven in het licht van WBS.

2. Voer een stresstest uit op bestaande kaders en evalueer samenwerkingen

Hoewel de samenwerking in de onderzochte casussen soepel verloopt, is niet zeker of de bestaande kaders ook voldoende steun bieden wanneer de samenwerking onder druk staat. Een stresstest kan helpen om inzichtelijk te maken of de huidige kaders voldoende houvast bieden bij conflicterende belangen, hoge tijdsdruk of bestuurlijke frictie. Denk aan situaties waarin waterveiligheid of bodem-daling in de knel komen met woningbouw-ambities of infrastructurele plannen. Een stresstest maakt kwetsbaarheden zichtbaar en biedt het bestuur en organisatie aanknopings-punten voor actualisering of aanvulling van de bestaande kaders.

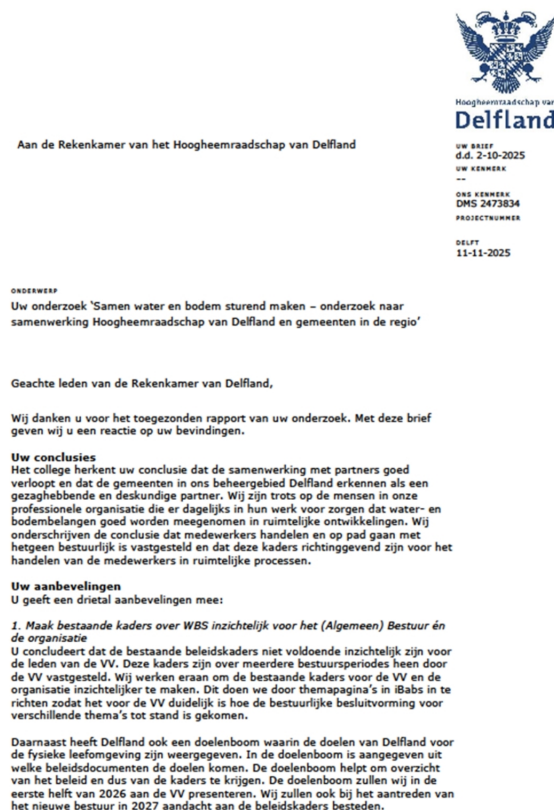
Het kan ook nuttig zijn om specifieke samenwerkingen op gezette tijden te evalueren, waarbij zowel het Delflandse perspectief als van de partners worden meegenomen. De bevindingen uit de evaluaties integreer je vervolgens in de lopende samenwerking en dienen als waardevolle lessen voor andere samenwerkingen.

3. Organiseer een gestructureerde dialoog tussen VV en organisatie over WBS

Er is behoefte aan meer onderling gesprek over wat WBS bestuurlijk betekent, hoe dit terugkomt in het bestaande beleid, en hoe de uitvoering hiermee omgaat. Een gestructureerde dialoog – bijvoorbeeld als onderdeel van een thematische sessie – kan bijdragen aan meer gedeeld eigenaarschap van het thema. Daarbij is het belangrijk dat ook ruimte wordt geboden voor reflectie: welke ambities heeft Delfland op het gebied van WBS? Welke grenzen kent de samenwerking met andere overheden? En welke bestuurlijke keuzes zijn nodig om effectief te blijven opereren?

5. Bestuurlijke reactie D&H en nawoord van de rekenkamer

Rechtermuisklik – klik op Adobe document object openen



Rechtermuisklik – klik op document object openen

Nawoord van de Rekenkamer

Geachte leden van het Dagelijks Bestuur,

Wij danken u voor de bestuurlijke reactie.

Per aanbeveling reageren we op uw reactie en de informatie die u ons geeft.

1. Kaders inzichtelijker maken

Het klopt dat onze hoofdconclusie is dat de samenwerking goed verloopt en dat de kaders richtinggevend zijn voor medewerkers. Het is ons echter tijdens het groepsinterview met leden van de VV duidelijk geworden dat een aantal leden worstelt met zijn controlerende en kaderstellende rol. Hierbij zijn heldere kaders essentieel. We zijn verheugd dat u komend jaar de doelenboom zult presenteren aan de VV en dat u bij het aantreden van het nieuwe bestuur in 2027 aandacht gaat besteden aan de beleidskaders.

2. Stresstest en evaluatie

We zijn het met u eens dat het uitvoeren van een stresstest weinig toegevoegde waarde heeft. Wat betreft het structureel evalueren van een samenwerking zijn we van mening dat dit wél meerwaarde heeft. Het uitvoeren van evaluaties is een essentieel onderdeel in het proces van samenwerking. Het gesprek aangaan wanneer een samenwerking niet goed gaat is natuurlijk prima, maar tussentijds of na afloop een korte evaluatie uitvoeren kan leerpunten opleveren voor andere vormen van samenwerking.

3. Gestructureerde dialoog tussen VV en organisatie

We lezen in uw reactie dat de VV op een aantal momenten is geïnformeerd over water en bodem sturend. Maar informeren is één kant op. Wij adviseren om actief de dialoog aan te gaan met de VV, zodat de VV beter kan (mee)sturen. Het is goed dat u ervoor openstaat om die dialoog aan te gaan als de meerderheid van de VV dit wenst.

Met vriendelijke groet,

Rekenkamer van Delfland.

Bijlagen



Bijlage 1: Normenkader

Lens	Deelonderzoeksvragen	Norm
Ambitie Delfland op inhoud en samenwerking (Delfland en casus)	• Heeft Delfland een visie en ambitie op water en bodem sturend en op haar rol in het realiseren van ‘water en bodem sturend’? • Heeft Delfland een visie en ambitie op samenwerking met de partners in de regio op water en bodem sturend? • Hebben Delfland en de gemeenten en provincie een gezamenlijke ambitie geformuleerd op water en bodem sturend en op samenwerking op water en bodem sturend? • Is er sprake van een wenkend perspectief voor de betrokkenen? En is er commitment op de ambitie en de samenwerking van de betrokken partijen?	• Delfland heeft eigen ambitie en strategie op water en bodem sturend • de ambitie en strategie is samen met partners tot stand gekomen • een duidelijke visie op haar rol in het realiseren van water en bodem sturend • Delfland heeft een eigen ambitie en strategie op samenwerking met andere overheden op water en bodem sturend • Delfland en partners hebben een gezamenlijk geformuleerde ambitie en strategie op water en bodem sturend • Delfland en partners hebben een gezamenlijke ambitie en strategie op samenwerking • Er is een logisch verband tussen organisatiestrategie, samenwerkingsstrategie en de strategie op samenwerking op bodem en water sturend.
Doelbereik op water en bodem sturend	• Behaalt Delfland de door haar gestelde ambities en doelen in de samenwerking op bodem en water sturend? En wat doet Delfland als deze ambities en doelen in de samenwerking niet behaald worden?	• Uit evaluaties van Delfland op doelbereik in de samenwerking blijkt dat Delfland haar doelen bereikt

Bijlage 1: Normenkader

Lens	Deelonderzoeksvragen	Norm
Belang (Delfland en casus)	• Heeft Delfland zicht op haar belangen en issues in water en bodem sturend? En heeft Delfland interesse in en zicht op de belangen in water en bodem sturend van partners? • In hoeverre streeft Delfland naar gezamenlijke waarde creatie (mutual gains) en in hoeverre lukt haar dat?	• Delfland heeft zicht op haar belangen en issues op water en bodem sturend: maatschappelijk belang, organisatie belangen en issues en individuele belangen en issues. • Delfland heeft interesse in en zicht op de belangen en issues op water en bodem sturend van samenwerkingspartners: maatschappelijk belangen, organisatie belangen, en individuele belangen. • Delfland streeft naar gezamenlijke waardecreatie (mutual gains) met het oog op het bereiken van de doelen op water en bodem sturend. • Het lukt Delfland om gezamenlijk meerwaarde te creëren op water en bodem sturend met partners.
Belang van een bestaande samenwerking (casus)	• Is er sprake van verschillende belangen en hoe gaat Delfland hiermee om in de samenwerking?	• Delfland brengt het belang van water en bodem sturend in de samenwerking in. • Delfland streeft naar gezamenlijke waardecreatie (mutual gains) met het oog op het bereiken van de doelen op water en bodem sturend. • Het lukt Delfland om gezamenlijk waarde te creëren op water en bodem sturend met partners.

Bijlage 1: Normenkader

Lens	Deelonderzoeksvragen	Norm
Relatie (Delfland en casus)	- Kennen de sleutelspelers op water en bodem sturend van Delfland, de sleutelspelers van verschillende partners? - In hoeverre ervaren zij dat zij goede relaties opgebouwd met de partners en wat maakt deze relatie goed gaat en waarop kan deze verbeteren?	- Sleutelspelers van Delfland geven aan elkaar te kennen (ambtelijk, directie, bestuurlijk). - De sleutelspelers van Delfland ervaren de relatie met de sleutelspelers van partners als goed.
Relatie (casus)	- In hoeverre ervaren de betrokkenen een constructieve groeps-/samenwerkingsdynamiek en onderling vertrouwen? - En wat maakt dat dat zo gaat? Waarop kan deze verbeteren?	- De partners ervaren constructieve groepssamenwerking. - De partners ervaren onderling vertrouwen.
Organisatie – structuur, afspraken en formele inrichting (Delfland en casus)	- Hoe heeft Delfland zich intern georganiseerd op water en bodem sturend en op samenwerking op water en bodem sturend? - Hoe heeft Delfland de samenwerking met haar partners op water en bodem sturend georganiseerd? - Hoe is de governance op de samenwerking binnen Delfland georganiseerd (opdrachtgever, besluitvorming etc.)? - Is er al een netwerk waarin personen die zich bezighouden/verantwoordelijk zijn voor water en bodem sturend elkaar makkelijk kunnen vinden? - Wat wordt er gedaan om aan deze relatie te bouwen of deze te behouden?	- Delfland heeft in haar organisatiestrategie aandacht voor samenwerking en voor samenwerking op water en bodem sturend. Bijvoorbeeld rollen en functies en tijd gericht op samenwerking en deze zijn ook ingericht in de organisatie. - Delfland heeft een duidelijke governance (opdrachtgevers en besluitvormingsorganisatie en proces voor haar rol en keuzes in samenwerking op water en bodem sturend). - Delfland heeft een duidelijke strategie en rol keuze in de samenwerking op water en bodem sturend op alle niveaus (VV, College en ambtelijk).
Organisatie- – structuur, afspraken en formele inrichting (casus)	- Hoe is de samenwerking in de casus met partners georganiseerd op water en bodem sturend? - Waarop kan deze organisatie worden verbeterd?	- Er is een duidelijke organisatiestructuur. - Er is een duidelijke governance passend bij de fase van de samenwerking. Bijvoorbeeld opdracht, mandaat en besluitvorming.

Bijlage 1: Normenkader

Lens	Deelonderzoeksvragen	Norm
Proces – verloop van de samenwerking over de tijd / dynamiek – voortgang (Delfland en Casus)	• Heeft Delfland een proces van evaluatie en bijsturing op samenwerkingen op water en bodem sturend en op het bereiken van de doelen? • Ervaren zowel Delfland en de partners dat door de samenwerking op water en bodem sturend er voortgang is op het dossier? Waarom?	• Delfland heeft een proces van evaluatie en bijsturing. • Delfland en de partners ervaren dat de samenwerking op water en bodem sturend bijdraagt aan de voortgang op het dossier.
Proces – verloop van de samenwerking over de tijd / dynamiek – voortgang (Casus)	• Is er een procesontwerp voor het gezamenlijk proces? Komt deze ook tot uitvoering? Zijn hier verbeteringen op mogelijk? • Is er een gezamenlijk proces van evaluatie en bijsturing?	• Er is een procesontwerp voor het gezamenlijk proces. • Het procesontwerp wordt uitgevoerd. • Er is een goede balans tussen inhoud en proces. • Er is een gezamenlijk proces van evaluatie en bijsturing.

Bijlage 2: Toetsing aan de normen

Lens	Norm	Toetsing aan de normen
Ambitie Delfland op inhoud en samenwerking (Delfland en casus)	- Delfland heeft eigen ambitie en strategie op water en bodem sturend - de ambitie en strategie is samen met partners tot stand gekomen - een duidelijke visie op haar rol in het realiseren van water en bodem sturend - Delfland heeft een eigen ambitie en strategie op samenwerking met andere overheden op water en bodem sturend - Delfland en partners hebben een gezamenlijk geformuleerde ambitie en strategie op water en bodem sturend - Delfland en partners hebben een gezamenlijke ambitie en strategie op samenwerking - Er is een logisch verband tussen organisatiestrategie, samenwerkingsstrategie en de strategie op samenwerking op bodem en water sturend.	- Ja, Delfland heeft een eigen ambitie en strategie op het thema water en bodem sturend. Deze ambitie is zichtbaar in de lange termijnstrategie wateroverlast, het waterbeheerprogramma en de koersdocumenten zoals het bestuursakkoord. Delfland stelt daarin dat zij sturend wil zijn op water en bodem, binnen haar mogelijkheden als niet-ruimtelijke ordenaar. <i>Gedeeltelijk. In het geval van de Omgevingsvisie Den Haag zijn Delfland en de gemeente Den Haag gezamenlijk opgetrokken, waarbij Delfland invloed heeft uitgeoefend op de ambities. In andere gevallen is minder expliciet sprake van gezamenlijke totstandkoming, bijvoorbeeld in Westland (Waelpark).</i> - Ja. Delfland heeft helder dat zij geen ruimtelijke ordenaar is, maar via samenwerking, advisering en het verbinden van opgaven haar rol pakt. Dit beeld wordt in interviews en strategische stukken bevestigd. - Ja, Delfland onderkent dat haar effectiviteit sterk afhankelijk is van samenwerking. In strategieën en interviews komt naar voren dat samenwerking met gemeenten en provincie een noodzakelijke voorwaarde is om de doelen te bereiken. <i>Gedeeltelijk. In de casus Den Haag is sprake van samenwerken aan een ambitie, vastgelegd in de omgevingsvisie. In andere samenwerkingen ontbreekt vaak een formele, gezamenlijke strategie, ook al is er informele afstemming.</i> <i>Niet volledig. Hoewel de noodzaak van samenwerking wordt gedeeld, is een gezamenlijke strategie op de samenwerking niet expliciet of formeel vastgelegd.</i> - De basis is aanwezig. De organisatiestrategie van Delfland zet sterk in op samenwerking. Er is echter nog ruimte om de interne “samenwerking” tussen VV en organisatie te verbeteren.
Doelbereik op water en bodem sturend	Uit evaluaties van Delfland op doelbereik in de samenwerking blijkt dat Delfland haar doelen bereikt	<i>Nee. Er zijn geen evaluatie aangetroffen in dit onderzoek.</i>

Bijlage 2: Toetsing aan de normen

Lens	Norm	Toetsing aan de normen
Belang (Delfland en casus)	1. Delfland heeft zicht op haar belangen en issues op water en bodem sturend: maatschappelijk belang, organisatie belangen en issues en individuele belangen en issues. 2. Delfland heeft interesse in en zicht op de belangen en issues op water en bodem sturend van samenwerkingspartners: maatschappelijk belangen, organisatie belangen, en individuele belangen. 3. Delfland streeft naar gezamenlijke waardecreatie (mutual gains) met het oog op het bereiken van de doelen op water en bodem sturend. 4. Het lukt Delfland om gezamenlijk meerwaarde te creëren op water en bodem sturend met partners.	1. Ja, Delfland laat in verschillende documenten zien dat het haar maatschappelijke en eigen belangen goed in beeld heeft, bijvoorbeeld door het agenderen van water en bodem sturend (WBS) binnen gebiedsprocessen zoals Waelpark. Er is aandacht voor maatschappelijke belangen (zoals klimaatadaptatie en woningbouwopgaven), organisatiebelangen (zoals tijdig meekomen in ruimtelijke plannen), en individuele opgaven (zoals specifieke bodemdaling of waterberging). De belangen worden benoemd in strategieën en inbreng in de casussen. 2. Ja, uit de interviews blijkt dat Delfland actief luistert naar de belangen van andere partijen, met name gemeenten en provincie. Delfland erkent bijvoorbeeld de woningbouwdruk als dominant politiek belang bij gemeenten en zoekt naar raakvlakken met de eigen doelen. 3. Ja, in bijvoorbeeld casus Omgevingsvisie Den Haag is te zien dat Delfland zoekt naar win-win oplossingen, door bij te dragen aan beleidsdoelen van andere partijen zolang de eigen water- en bodemdoelen daarmee worden gediend. Er is expliciete inzet op gedeelde strategieontwikkeling, en ook inzet van middelen (kennis, capaciteit) in dienst van gezamenlijke waarde. Wel verschilt het per casus hoe expliciet de mutual gains worden benoemd of gerealiseerd. 4. Op basis van de casussen Waelpark en Den Haag kan gesteld worden dat Delfland daadwerkelijk meerwaarde weet te creëren in de samenwerking. WBS wordt in beide casussen concreet meegenomen.
Belang van een bestaande samenwerking (casus)	1. Delfland brengt het belang van water en bodem sturend in de samenwerking in. 2. Delfland streeft naar gezamenlijke waardecreatie (mutual gains)) met het oog op het bereiken van de doelen op water en bodem sturend. 3. Het lukt Delfland om gezamenlijk waarde te creëren op water en bodem sturend met partners.	1. Ja, dit is het fundament van de werkzaamheden en is terug gezien in beide casus. 2. Ja, zie 3^e norm Belang (Delfland en casus) 3. Ja, zie 3^e norm Belang (Delfland en casus)

Bijlage 2: Toetsing aan de normen

Lens	Norm	Toetsing aan de normen
Relatie (Delfland en casus)	1. Sleutelspelers van Delfland geven aan elkaar te kennen (ambtelijk, directie, bestuurlijk). 2. De sleutelspelers van Delfland ervaren de relatie met de sleutelspelers van partners als goed.	1. Ja, op alle niveaus weten sleutelspelers elkaar te vinden. 2. Ja, de meeste sleutelspelers van Delfland geven aan dat ze de samenwerking met partners als constructief ervaren. Er is sprake van open communicatie en bereidheid om elkaar te helpen.
Relatie (casus)	1. De partners ervaren constructieve groepssamenwerking. 2. De partners ervaren onderling vertrouwen.	1. Ja, In beide casussen ervaren de partners over het algemeen dat er constructief wordt samengewerkt. Er wordt gezamenlijk nagedacht over oplossingen, de sfeer in overleggen is positief, en men weet elkaar buiten formele gremia om te vinden. Veelal ingegeven doordat men goed van elkaar weet waarvoor ze elkaar nodig hebben en waar je elkaar op kan vinden. 2. Ja, het onderlinge vertrouwen tussen de partners is in de meeste gevallen goed. Partners geven aan dat afspraken meestal worden nagekomen en dat men zich open durft uit te spreken. Wel wordt aangegeven dat je de relatie en het vertrouwen moet opbouwen en onderhouden.

Bijlage 2: Toetsing aan de normen

Lens	Norm	Toetsing aan de normen
Organisatie – structuur, afspraken en formele inrichting (Delfland en casus)	1. Delfland heeft in haar organisatiestrategie aandacht voor samenwerking en voor samenwerking op water en bodem sturend. Bijvoorbeeld rollen en functies en tijd gericht op samenwerking en deze zijn ook ingericht in de organisatie. 2. Delfland heeft een duidelijke governance (opdrachtgevers en besluitvormingsorganisatie en proces voor haar rol en keuzes in samenwerking op water en bodem sturend). 3. Delfland heeft een duidelijke strategie en rol keuze in de samenwerking op water en bodem sturend op alle niveaus (VV, College en ambtelijk).	1. Ja, Delfland heeft in toenemende mate oog voor het belang van samenwerking en zet hier ook explicieter op in kijkend naar de competentie van medewerkers. Omdat WBS zo in de kern zit van wat Delfland doet, geldt dit ook automatisch voor WBS. 2. Ja, uit de casussen blijkt dat op alle niveaus mensen zijn aangehaakt op de samenwerkingen. 3. <i>Gedeeltelijk, vanuit college en ambtelijke organisatie worden er strategische keuzes gemaakt over hoe men waar aan tafel zit. Aanhaking van de VV op de gemaakte keuzes kan nog beter en duidelijker.</i>
Organisatie- – structuur, afspraken en formele inrichting (casus)	1. Er is een duidelijke organisatiestructuur. 2. Er is een duidelijke governance passend bij de fase van de samenwerking. Bijvoorbeeld opdracht, mandaat en besluitvorming.	1. <i>Er is geen expliciete organisatiestructuur voor WBS. Want WBS zit vervlochten door de hele organisatie. Wel blijkt uit casussen dat er expliciet mensen worden aangewezen voor samenwerkingen. En is het zo dat er wel een organisatiestructuur is voor de beïnvloeding van ruimtelijke ontwikkelingen.</i> 2. <i>Nee, uit de casussen is dit niet naar voren gekomen.</i>

Bijlage 2: Toetsing aan de normen

Lens	Norm	Toetsing aan de normen
Proces – verloop van de samenwerking over de tijd / dynamiek –voortgang (Delfland en Casus)	1. Delfland heeft een proces van evaluatie en bijsturing. 2. Delfland en de partners ervaren dat de samenwerking op water en bodem sturend bijdraagt aan de voortgang op het dossier.	1. Nee, in dit onderzoek zijn we geen expliciete processen van evaluatie en bijsturing voor WBS tegengekomen. 2. Ja, de meeste geïnterviewden geven aan dat samenwerking met Delfland rondom het thema WBS positief bijdraagt aan inhoudelijke voortgang. Dit komt onder andere doordat Delfland inhoudelijke expertise en (bestuurlijke) betrokkenheid inbrengt. Ieder speelt goed zijn rol.
Proces – verloop van de samenwerking over de tijd / dynamiek –voortgang (Casus)	1. Er is een procesontwerp voor het gezamenlijk proces. 2. Het procesontwerp wordt uitgevoerd. 3. Er is een goede balans tussen inhoud en proces. 4. Er is een gezamenlijk proces van evaluatie en bijsturing.	1. Over beide casussen is weinig bekend met betrekking tot het procesontwerp. Voor de samenwerking met Den Haag en Westland lag het proces in de handen van de gemeente en sloot Delfland hier aan. 2. In de casus met Den Haag werd een proces doorlopen, dit stakte wel af en toe door wisseling van projectleider aan de zijde van de gemeente. 3. Door partners wordt gewaardeerd dat Delfland inhoudelijke inbreng combineert met aandacht voor het proces. Dit is ook waar Delfland zelf op inzet. 4. Dit is niet naar voren gekomen in dit onderzoek.

Bijlage 3: Documentenlijst

Documenten bestudeerd in fase 1:

- Watervisie – Delfland
- Waterbeheerprogramma 6 – Delfland
- Doelenboom Delfland
- Lange termijn strategie wateroverlast: Wapenen tegen extreme neerslag
- Oplegnotitie D&H Strategie Zoetwater en Droogte 12 nov 2024
- 1. Notitie urgentie scenario's en redeneerlijnen D&H 12 nov 2024
- 2. Memo Grenzen aan robuustheid Brielse Meer systeem – 20241008
- Handreiking weging van het waterbelang voor gemeenten – Ruimte voor water in plannen voor de fysieke leefomgeving
- Klimaatonderlegger voor ruimtelijk plannen – Provincie Zuid-Holland
- Vanuit de werkgroep ruimte en water Vereniging Zuid-Hollandse Waterschappen en Provincie Zuid-Holland. Stukken van vergadering 2024-09-16:
 - 04.1 Aanbiedingsbrief werkgroep W&R 20240916
 - 04.2 Concept taakomschrijving werkgroep ruimte en water-v6
 - 04.3 Uitvraag ruimtelijke reserveringen op kaart
- 20241218 agenda BO 8 januari 2025 en memo bestuurlijke samenwerkingsafspraken ZH-PLG
- zhplg-toetsbaar-voorontwerp-22-juni-2023-pdf
- Strategische samenwerkingsagenda gemeenten: SSAW Delft 2023-2028 ondertekend
- Coalitieakkoord 2023-2027
- Kamerbrief over rol Water en Bodem bij ruimtelijke ordening

Documenten bestudeerd in fase 2:

Omgevingsvisie Den Haag

- Ontwerp Omgevingsvisie
- Agenda ruimte voor de Stad
- Startnotitie Omgevingsvisie

Waelpark

- Een van de wijzigingen van het bestemmingsplan met algemene informatie over de totale ontwikkeling
- Waterhuishoudkundig plan Waelpark
- Bestuursvoorstel varen

Provincie Zuid Holland

- Klimaatonderlegger Zuid-Holland
- Concept rapport Water en Bodem Sturend ontwerpend onderzoek

Bijlage 4: Respondenten fase 1

Ambtelijk

- Toos Lander (afdeling Planvorming PLV)
- Pieter Otten (afdeling PLV)
- Marielle Zeer (afdeling Strategie, Innovatie en Beleidsadvies SIB)
- Claudia Veltrop (afdeling SIB)
- Mia Süß (afdeling SIB)

Directie/management

- Jelle Visser (interim dir. Ontwikkeling)
- Gijsbert de Boer (afdelingshoofd SIB)
- Marleen de Jong (afdelingshoofd PLV)

Dagelijks bestuur

- Piet-Hein Daverveldt (WBS)
- Stijn van Boxmeer (Ruimtelijke Plannen)
- Manita Koop (Klimaatadaptatie)

Bijlage 4: Respondenten fase 2

Algemeen

- Provincie Zuid-Holland
 - Desmond du Parand
 - Astrid de Wit
- Bestuursadviseur/griffier Delfland
 - Ilona Elfferich
- Leden van de Verenigde Vergadering
 - Sef Teerink
 - Nieske van Dijk
 - Benjamin den Butter
 - Anneke Wijbenga
 - Maarten Jansen

Casus Waelpark

- Gemeente Westland
 - Gerwin Zandman
 - Ron van den Berge
 - Marya Vollebregt
- Delfland
 - Stijn van Boxmeer
 - Toos Lander
 - Joost van den Berg

Casus Omgevingsvisie Den Haag

- Gemeente Den Haag
 - Daniël Rietbergen
- Delfland
 - Stijn van Boxmeer
 - Inge Muhlig
 - Pieter Otten
 - Lorenzo Ghisa

Dit onderzoek is verricht door organisatieadviesbureau Hiemstra & De Vries in opdracht van de Rekenkamer van Delfland

September 2025

