UNIE VAN WATERSCHAPPEN

Strategisch kader van de waterschappen (horizon 2100): Waterkompas [concept]

-strategisch perspectief voor de waterschappen

Steller: Anke van Houten
Datum: 7 augustus 2026



Inleiding

Het Waterkompas is een richtinggevend hulpmiddel voor de waterschappen, bedoeld voor het maken van toekomstbestendige keuzes richting 2050–2100. De waarde van het kompas ligt in het bieden van houvast bij complexe en schurende besluiten en niet in het geven van kant-en-klare antwoorden. Het Waterkompas kan concreet doorwerken via bestuurlijke agenda's, waarin waarden en keuzes expliciet worden vertaald naar gedrag, prioriteiten en bestuurlijke afspraken.

De opdracht: zelfbewust bestuur, met de toekomst als kerntaak

De toekomst vraagt om zelfbewust bestuur. Waterschappen hebben als functionele democratie een eigenstandig en sterk democratisch mandaat om te besluiten over wateropgaven en watergerelateerde vraagstukken. Dat mandaat vraagt om scherpe keuzes, expliciete richting en consistent handelen, ook wanneer deze keuzes ingrijpend zijn of spanning oproepen. Daarvoor moeten de dilemma's op tafel zodat de belangenafweging navolgbaar kan plaatsvinden en de besluiten vervolgens met al hun dimensies kunnen worden uitgelegd.

Waterschappen zijn institutioneel ingericht op de toekomst. Zij denken en handelen in decennia en zijn gewend om preventief en koersvast te werken aan hun opgaven. Als waterautoriteit beschikken zij over diepgaande systeemkennis, het juridisch instrumentarium én de capaciteit

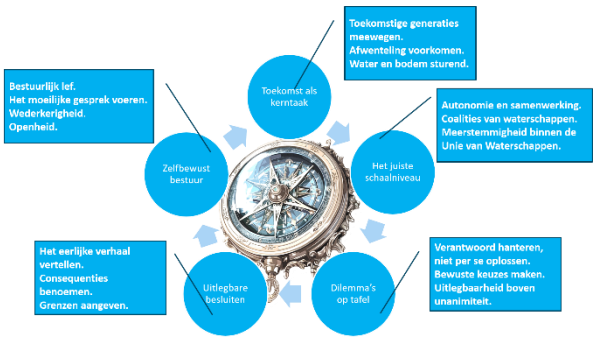
om besluiten daadwerkelijk uit te voeren, te beheren en te financieren. Daardoor kunnen zij belangenafwegingen maken tussen wat wenselijk is, maar ook wat haalbaar, effectief en toekomstbestendig is.

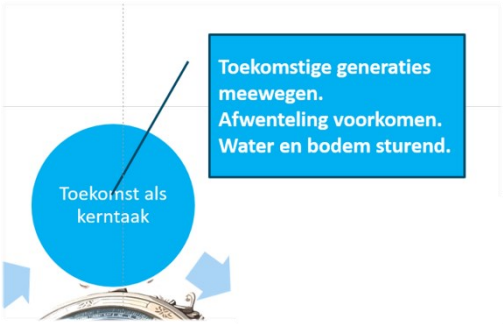
Hun nabijheid tot het gebied is daarbij een kernkracht. Door sterke gebiedskennis en herkenbaar bestuur kunnen keuzes beter worden uitgelegd en gedragen. De autonomie van het waterschap – met eigen bevoegdheden en financiering – maakt maatwerk en snelheid mogelijk, juist wanneer besluiten ingrijpend zijn.

Een zichtbare en gezaghebbende rol vraagt om helderheid over positionering. Waterschappen nemen verantwoordelijkheid waar zij daarvoor gemandateerd zijn, en werken samen waar besluitvorming gedeeld is, ook internationaal. Zij zijn geen sluitpost voor onopgeloste vraagstukken, maar bewaken de samenhang tussen water, bodem en lange termijn belangen binnen gezamenlijke opgaven.

Het waterkompas bestaat uit 5 dimensies:

- De toekomst als kerntaak
- Het juiste schaalniveau
- Dilemma's op tafel
- Uitlegbare besluiten
- Zelfbewust bestuur





1. De toekomst als kerntaak

Wat:

Het Waterkompas moet helpen om structureel de lange termijn centraal te stellen. Het ondersteunt bestuurders bij het expliciet wegen van gevolgen voor toekomstige generaties en bij het voorkomen van afwenteling naar elders of later. Water en bodem sturend is consequent een randvoorwaarde voor maatschappelijke ontwikkeling.

In de praktijk betekent dit dat het Waterkompas bestuurders vraagt om bij elk besluit expliciet te toetsen: wat doen we de toekomst aan, en schuiven we iets voor ons uit dat we nu zouden moeten aanpakken?

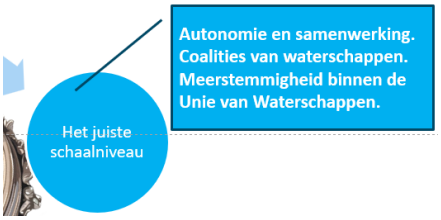
Werking:

De "Toekomst als kerntaak" adresseert een fundamentele uitdaging in het openbaar bestuur: de neiging om urgente korte-termijnproblemen te laten winnen van structurele langetermijnvraagstukken.

Het waterkompas positioneert de lange termijn niet als een mooie bijkomstigheid, maar als een kerntaak: iets wat structureel en expliciet gewogen moet worden in elke bestuurlijke beslissing.

Centrale principes:

- Toekomstige generaties meewegen. Het kompas helpt bestuurders om de gevolgen van hun keuzes niet alleen af te meten aan de huidige situatie, maar ook aan wat die keuzes betekenen voor mensen die nu nog geen stem hebben. Dat vraagt een actieve houding: de belangen van de toekomst moeten worden ingebracht aan tafel, want ze zijn er niet vanzelf.
- Afwenteling voorkomen. Een van de grootste risico's in waterbeheer is het verschuiven van problemen — naar andere gebieden (elders) of naar een later moment (later). Denk aan wateropgaven die lokaal worden opgelost maar daarmee bovenstrooms of benedenstrooms nieuwe problemen creëren. Het kompas maakt dit mechanisme zichtbaar en helpt bestuurders er actief op te sturen.
- Water en bodem sturend. Water en bodem zijn geen variabelen die eindeloos kunnen worden ingericht rond maatschappelijke ambities. Ze zijn de randvoorwaarde waaraan ambities zich moeten aanpassen. Ruimtelijke ordening, woningbouw en landbouw volgen de logica van het watersysteem, niet andersom.



2. Het juiste schaalniveau

Wat:

Het Waterkompas vraagt om te bepalen op welk schaalniveau handelen passend is. Het kompas biedt houvast bij de afweging tussen autonomie, samenwerking binnen de Unie en coalities van waterschappen, zonder uniformiteit af te dwingen.

In de praktijk betekent deze dimensie dat het Waterkompas bestuurders uitnodigt om bij elke opgave de vraag te stellen: kunnen we dit oplossen dit schaalniveau, of hebben we anderen nodig. En zo ja, wie precies en waarom? Dit geldt ook voor vraagstukken die binnen de Unie van Waterschappen worden geagendeerd: vraagt het vraagstuk om unanimiteit in uitkomst en proces, of zijn verschillende richtingen en tempi mogelijk?

Werking:

“Het juiste schaalniveau” gaat over: wie is er aan zet, en op welk niveau moet een opgave worden opgepakt?

Water trekt zich niets aan van bestuurlijke grenzen. Een overstromingsrisico, een verdrogingsprobleem of een waterkwaliteitsvraagstuk speelt zich af op de schaal van het watersysteem. Niet op de schaal van een gemeente, een waterschap, een provincie of binnen de landsgrenzen. Toch moeten beslissingen worden genomen door organisaties die wél binnen die grenzen opereren.

Afwegingen:

- Autonomie versus samenwerking. Niet elk probleem vraagt om gezamenlijk optreden. Vaak is het het meest logisch om zelfstandig een opgave aan te pakken, en is samenwerking eerder een rem dan een versterking. Het kompas vraagt om onderscheid te maken: wanneer is autonomie passend, en wanneer vragen aard, schaal, maatschappelijke verwachtingen etc. om een gezamenlijke aanpak? Ook vraagt het kompas om bewustwording over onze rol, afstemming en samenwerking op internationaal niveau.
- Samenwerking binnen de Unie van Waterschappen. Voor opgaven die de grenzen van één waterschap overstijgen, biedt de Unie een kader voor afstemming en coördinatie. Daarnaast biedt de Unie kaders voor samenwerking op Europese en wereldwijde schaal.
- Coalities van waterschappen. Naast de formele structuren van de Unie kunnen waterschappen ook informele coalities vormen rond gedeelde opgaven. Denk aan buurwaterschappen die samen een droogteaanpak ontwikkelen, een groep koplopers die een bepaalde richting voorstaat, of een groep waterschappen in een stroomgebied die gezamenlijk optreedt richting het Rijk.



3. Dilemma's op tafel

Wat:

Het Waterkompas vraagt om zichtbaar te maken welke waarden en belangen met elkaar botsen en om bestuurders bewuste, uitlegbare keuzes te maken wanneer unanimiteit of consensus niet vanzelfsprekend is. Niet alle dilemma's zijn oplosbaar, maar ze zijn wel verantwoord hanteerbaar als alle dimensies transparant worden meegewogen.

In de praktijk betekent dit dat het Waterkompas bestuurders aanmoedigt om aan tafel te benoemen wat er echt op het spel staat, buiten technische details of procedures.

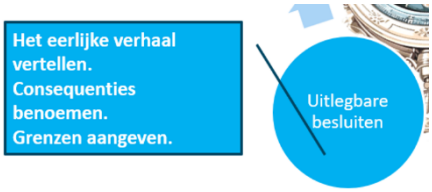
Werking:

Wat het kompas hier doet, is die spanning niet wegpoetsen maar juist zichtbaar maken. Het vraagt bestuurders om te benoemen welke waarden in het geding zijn, wie er belang bij heeft, en waarom een bepaalde keuze toch de voorkeur verdient, ook als niet iedereen het ermee eens is.

Centrale principes:

- Verantwoord hanteren, niet per se oplossen. Het doel is niet altijd om het dilemma weg te nemen, maar om er op een volwassen, transparante manier mee om te gaan. Dat vergt de bereidheid om ook het moeilijke gesprek te voeren.

- Bewuste keuzes maken. Het kompas stimuleert om dilemma's expliciet te benoemen in plaats van ze te omzeilen. Een dilemma is hanteerbaar als het erkend wordt.
- Uitlegbaarheid boven unanimiteit. Consensus is mooi, maar niet altijd realistisch. Beslissingen moeten soms worden genomen in onenigheid. Dan is het van belang om beslissingen zo te onderbouwen dat ze achteraf verantwoord kunnen worden uitgelegd aan partners, bewoners en andere overheden.



4. Uitlegbare besluiten

Wat:

Het Waterkompas ondersteunt de legitimiteit door uitlegbaarheid van besluiten. Het roept op tot het vertellen van het eerlijke verhaal richting samenleving, partners en andere overheden: waarom bepaalde keuzes noodzakelijk zijn, welke consequenties deze hebben en waar grenzen liggen.

Elk van die groepen vraagt om een andere toon en een ander detailniveau, maar de kern is steeds hetzelfde: transparantie over het waarom achter een besluit, niet alleen het wat.

Werking:

“Uitlegbare besluiten” gaat over het vermogen van waterschappen om aan de buitenwereld te verantwoorden waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt, ook als die keuzes pijnlijk of omstreden zijn.

Het gaat hier om uitlegbaarheid als onderdeel van het besluitvormingsproces zelf. Een besluit dat je achteraf niet kunt uitleggen, was waarschijnlijk ook vooraf niet goed genoeg doordacht.

Centrale principes:

- Het eerlijke verhaal vertellen. Het kompas vraagt van bestuurders dat ze niet wegduiken in technische taal, abstracte beleidsformuleringen of bestuurlijk jargon. Het gaat om het vermogen om in gewone taal te zeggen: dit is wat er speelt, dit zijn de keuzes die voorlagen, en dit is waarom we hebben gekozen wat we hebben gekozen; inclusief wat dat kost en voor wie.
- Consequenties benoemen. Uitlegbaarheid betekent ook dat bestuurders bereid zijn om de gevolgen van hun besluiten expliciet te maken. Niet alleen de voordelen, maar ook de nadelen, de risico's en de trade-offs. Wie profiteert? Wie draagt de lasten? Wat geven we op? Dat zijn de vragen waar het eerlijke verhaal een antwoord op moet geven.
- Grenzen aangeven. Het kompas helpt bestuurders ook om duidelijk te maken waar de grenzen liggen. Wat het watersysteem wel en niet aankan, welke opgaven buiten de macht van het waterschap liggen, en waar andere overheden of partijen aan zet zijn.



5. Zelfbewust bestuur

Wat:

Het Waterkompas geeft richting aan cultuur en gedrag. Het stimuleert openheid, wederkerigheid en bestuurlijk lef en draagt zo bij aan een volwassen en toekomstgerichte samenwerking.

Zelfbewust bestuur gaat niet over wát waterschappen beslissen, maar over hoe ze dat doen en hoe ze zich verhouden tot elkaar en tot de buitenwereld.

De grondgedachte is dat structuren en kaders vooral effectief zijn als de mensen die ermee werken de juiste houding meebrengen.

Centrale principes:

- Bestuurlijk lef. Dit is de bereidheid om moeilijke besluiten te nemen en daar ook voor te staan, ook als er tegenwind is. Het gaat erom “vluchtheuvelgedrag” te vermijden (uitstellen, verder onderzoeken, verantwoordelijkheden elders leggen) wanneer een keuze politiek gevoelig ligt.
- Het moeilijke gesprek voeren. Soms moeten bestuurders, maar ook ambtelijke adviseurs, zeggen wat niemand wil horen dat bepaalde ontwikkeling niet past bij het watersysteem, dat samenwerking vastloopt, of dat eerder gemaakte afspraken niet werken. Het kompas stimuleert een cultuur waarin dat gesprek gevoerd wordt, in plaats van vermeden.
- Wederkerigheid. Samenwerking werkt alleen als die niet eenrichtingsverkeer is. Wederkerigheid betekent dat waterschappen niet alleen vragen om solidariteit of steun, maar die ook actief aanbieden aan anderen, ook als dat op korte termijn iets kost.
- Openheid. Een zelfbewuste sector is transparant te zijn over haar eigen prestaties . Zowel intern als extern toegankelijk communiceren over wat er speelt en met welke resultaten.

Bijlagen:

Bijlage1 input van 21 waterschappen voor het Waterkompas.....6
Bijlage 2 Begrippen.....10
Bijlage 3 Over het strategisch kader.....12

Bijlage1 input van 21 waterschappen voor het Waterkompas

Het Waterkompas is gebaseerd op de richtinggevende waarden en principes die de 21 waterschappen hebben ingebracht. Hiervoor hebben zij allen in hun bestuur gesproken: wat vinden zij het belangrijkst, en welke waarden en principes sturen hun handelen? De opbrengsten

zijn samengekomen in het Waterkompas, wat daarmee een gedragen afwegingskader is voor de vraagstukken op de strategische agenda.

Hieronder volgt de rode draad uit de gesprekken binnen de waterschappen.

Wat staat er op het spel?

Voor Nederland richting 2100

De gesprekken binnen de waterschappen schetsen een breed en urgent beeld van wat er voor Nederland op het spel staat richting 2100. De fysieke leefomgeving staat onder druk door klimaatverandering: zeespiegelstijging, extremere neerslag, droogte, verzilting en bodemdaling zijn ontwikkelingen waar we ons toe hebben te verhouden. Waterveiligheid, zoetwaterbeschikbaarheid, waterkwaliteit en de ruimte voor natuur, wonen, economie en landbouw komen steeds vaker in conflict.

Daarbovenop komen maatschappelijke en bestuurlijke spanningen. Ruimte en middelen zijn schaars, de maatschappij vraagt om duidelijkheid, rechtvaardigheid en bescherming, maar accepteert steeds minder dat ingrijpende keuzes nodig zijn. Tegelijkertijd nemen kosten toe, groeien verschillen tussen regio's en dreigt afwenteling: in ruimte, in tijd (naar volgende generaties) en tussen gebieden.

Wat op het spel staat is uiteindelijk de leefbaarheid en volhoudbaarheid van Nederland als delta: niet alleen technisch (kunnen we het water beheersen?), maar ook maatschappelijk en bestuurlijk (kunnen we keuzes maken die gedragen, uitlegbaar en rechtvaardig zijn?). Daar hoort de realisatie bij dat ons watersysteem niet stopt bij de landsgrenzen.

Voor de waterschappen

Het vertrouwen in de waterschappen als realisator is hoog, en moet worden gekoesterd. Juist nu hun rol zichtbaarder en sturender wordt. Naast realisatie maken zij immers steeds vaker richtinggevende keuzes over risico's en verdeling. De traditionele opgave – waterveiligheid, waterkwantiteit en –kwaliteit, blijft essentieel. Maar de uitwerking breidt uit naar een meer bepalende rol in maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkelingen. Waterschappen worden steeds meer mede-beslisser over schaarste: van water, ruimte, veiligheid, natuur en soms zelfs economische ontwikkeling.

Ondertussen nemen de verwachtingen toe, zijn de middelen niet onbeperkt en worden de opgaven steeds complexer, politieker en maatschappelijk gevoeliger. Waterschappen moeten waken voor het risico dat zij zich nog teveel als "functioneel uitvoerder" opstellen en keuzes aan anderen laten. Terwijl tijdig, navolgbaar en consistent maken van keuzes, bijdraagt aan vertrouwen, draagvlak en daarmee aan uitvoeringskracht.

Daarbij vormen de oplopende kosten een structurele realiteit voor het waterbeheer. Kostenstijgingen zijn noodzakelijk en acceptabel, mits zij transparant zijn, navolgbaar worden verdeeld en aantoonbaar bijdragen aan maatschappelijk rendement.

Waterschappen zijn ontstaan vanuit de noodzaak om collectief wateroverlast en overstromingsrisico's het hoofd te bieden. Solidariteit heeft altijd aan de basis gestaan en is steeds verder opgeschaald.

Solidariteit is niet vanzelfsprekend, ondanks het onderkende belang. Als bijvoorbeeld de verdeling van water ter discussie komt te staan, kan solidariteit ook leiden tot spanning. Solidariteit vraagt om wederkerigheid, transparantie en duidelijke kaders. Solidariteit werkt niet

op basis van goede wil alleen. Het heeft structuur nodig om duurzaam te zijn, en die structuur moet tegelijkertijd de benodigde flexibiliteit en regionale diversiteit in stand houden.

Waarom solidariteit essentieel is:

- Fysieke onvermijdelijkheid
  Water stroomt van hoog naar laag, over grenzen heen. Een overstroming of droogteprobleem in het ene waterschap heeft directe gevolgen voor buurwaterschappen. Zonder solidariteit worden problemen afgewenteld in plaats van gezamenlijk opgelost. Goed nabuurschap is een uiting van solidariteit: waterschappen schieten elkaar te hulp ingeval van calamiteiten.
- Bestuurlijke slagkracht
  Een vereende sector heeft gezag richting het Rijk, de provincies en de samenleving. Gezamenlijke positionering versterkt de positie van de waterschappen als geheel in nationale en Europese beleidsdebatten.
- Financiële draagkracht

De verhouding tussen de omvang van de opgaven en toegang tot voldoende middelen verschilt per waterschap. Solidariteit in de bekostiging maakt het mogelijk dat de zwaarste opgaven toch worden aangepakt, ook waar de lokale financiële draagkracht beperkt is.

Hoe moeten waterschappen zich hiertoe verhouden?

Opgave: naar richtinggevende publieke actor

Uit de input van de waterschappen komt een duidelijke opgave naar voren: waterschappen positioneren zich als richtinggevende en tegelijk wendbare publieke actoren in de leefomgeving, vanuit hun eigenstandige rol en verantwoordelijkheid. Deze ambitie is gebaseerd op de maatschappelijke noodzaak dat water en bodem daadwerkelijk sturend zijn bij keuzes voor de toekomst. Waterschappen hebben niet als enige het stuur in handen. Gebiedsprocessen vragen om een bredere taakopvatting: gericht op verander- en ontwikkelopgaven in partnerschap met andere overheden en belanghebbenden.

Daarbij hoort het lef om ook ‘nee’ te zeggen, grenzen te stellen en ongemakkelijke dilemma’s te benoemen. Bestuurlijk lef is noodzakelijk om urgentie om te zetten in handelingsperspectief. Het betekent verantwoordelijkheid nemen voor richtinggevende keuzes, ook wanneer onzekerheden bestaan en niet alle effecten op voorhand helder zijn.

Rol: waterautoriteit, verbinder en bewaker van de lange termijn

De rol van de waterschappen wordt in de gesprekken drieledig neergezet:

- Waterautoriteit: gezaghebbend op basis van kennis, expertise en vakmanschap in de realisatie; betrouwbaar en navolgbaar in keuzes.
- Verbinder: samenwerken met gemeenten, provincies, maatschappelijke partijen en inwoners, met oog voor lokale context en belangen.
- Bewaker van de lange termijn: opkomen voor generaties na ons en het voorkomen van afwenteling, ook als dit botst met kortetermijnbelangen.

Een zichtbare en prominente rol is nodig om water en bodem daadwerkelijk sturend te maken in samenspel met partners: expliciet, consequent en transparant, zonder te vervallen in technocratie of bestuurlijke afstand.

Wat verwacht de maatschappij van de waterschappen?

De maatschappij lijkt – impliciet en expliciet – het volgende te verwachten[1]:

- duidelijkheid over wat wel en niet kan in een veranderend klimaat;
- eerlijkheid over risico's, kosten en consequenties;
- bescherming tegen onomkeerbare schade;
- rechtvaardigheid in lastenverdeling;
- nabijheid, herkenbaarheid en aanspreekbaarheid.

De samenleving verwacht dus niet dat waterschappen alle problemen oplossen, maar wél dat zij verantwoordelijkheid nemen, keuzes durven toelichten en consistent handelen.

Welke waarden helpen bij toekomstbestendige afwegingen?

Over vrijwel alle waterschappen heen ontstaat een opvallend consistente set van waarden, die samen het morele en strategische fundament van het Waterkompas vormen:

- Lef en zelfbewustzijn
  Durven kiezen, ook als dat schuurt; trots zijn op de rol als overheid en waterautoriteit.
- Toekomstgerichtheid/ toekomstbestendigheid
  Keuzes moeten standhouden richting 2050–2100, met water en bodem als onwrikbaar uitgangspunt.
- Verantwoordelijkheid en rentmeesterschap
  Verantwoordelijkheid voor het watersysteem, de leefomgeving en toekomstige generaties; kennis verplicht tot handelen.
- Rechtvaardigheid en solidariteit
  Eerlijke verdeling van lasten en bescherming van kwetsbaren; voorkomen van afwenteling naar andere gebieden en op generaties.
- Betrouwbaarheid en transparantie
  Doen wat je belooft, helder zijn over afwegingen, risico's, kosten en onzekerheden.
- Wendbaarheid en professionaliteit
  Inspelen op verandering, met vakmanschap, innovatie en uitvoerbaarheid als randvoorwaarde.

Waarden zijn daarbij geen checklist, maar een afwegingskader: ze helpen om dilemma's expliciet te maken en belangen zorgvuldig te wegen.

Waar zit de waarde en kracht van de autonomie van waterschappen?

De autonomie van waterschappen wordt unaniem gezien als een fundamentele kracht. Die kracht zit vooral in:

- Democratische legitimiteit: besluiten worden genomen door bestuurders die herkenbaar zijn en verantwoording afleggen in het eigen gebied.

---

[1] Maatschappelijke verwachtingen volgen oa uit de Spiegeldiners die het Uniebureau heeft georganiseerd in 2026 (zie kader op p12), verder heeft de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur dit geadresseerd in 2023 in Een waterschap voor het waterbeheer van de toekomst (zie daar ook voor gerelateerde publicaties).

- Nabijheid en gebiedskennis: inzicht in lokale dynamiek, informele netwerken en specifieke problematiek.
- Maatwerk en snelheid: de mogelijkheid om snel, doelgericht en contextgevoelig te handelen.
- Eigen financiering: een autonome belastingbasis die uitvoeringskracht en bestuurlijke verantwoordelijkheid versterkt.
- Draagvlak: keuzes voelen 'van ons' voor inwoners en partners.

Autonomie is daarmee de basis voor vertrouwen, effectiviteit en legitimiteit. Tegelijk wordt autonomie nergens gezien als excuus om samenwerking te vermijden.

Waar zit de waarde en kracht van samenwerking (Unie en coalities)?

Samenwerking wordt als onmisbaar gezien bij opgaven die het schaalniveau van individuele waterschappen overstijgen.

Gezamenlijk optreden moet doelgericht worden ingezet: bij voorbeeld bij nationale belangen, systeemrisico's, onderlinge afhankelijkheden en verdelingsvraagstukken.

De Unie heeft vooral waarde waar:

- een collectieve, eenduidige stem nodig is richting Rijk, Europa en andere koepels;
- sprake is van nationale belangen (zoals waterveiligheid, zoetwaterbeschikbaarheid, waterkwaliteit);
- Gezamenlijke kennisontwikkeling en innovaties benodigd schaalvoordeel opleveren;
- verdelingsvraagstukken spelen tussen regio's, landen of voor generaties.

De kracht van de Unie zit in belangenbehartiging, agendering, gezamenlijke kaders en het organiseren van solidariteit – mits dit gebeurt met duidelijk mandaat en respect voor regionale verschillen.

Coalitions of the willing en andere vormen

Veel waterschappen benadrukken dat niet alles unanimiteit vraagt. Naast volledige gezamenlijke trajecten zijn waardevol:

- coalitions of the willing;
- regionale samenwerkingen;
- gezamenlijke kaders met ruimte voor maatwerk in uitvoering.

Deze vormen bevorderen tempo, innovatie en draagvlak, zolang ze transparant zijn en op de juiste momenten het democratische proces volgen.

Bijlage 2 Begrippen

Een aantal begrippen komt veelvuldig voor in het strategisch kader en vraagt om nadere duiding:

Begrip	**Toelichting**
We	Het Strategisch Kader is opgesteld door de waterschappen. Met "we" worden de 21 waterschappen bedoeld, zowel als zelfstandige organisatie, als de sector.

De Unie (van waterschappen)	De Unie van Waterschappen zijn de 21 waterschappen gezamenlijk. Niet te verwarren met het Uniebestuur, of het ondersteunende Uniebureau.
Volhoudbaar	Met volhoudbaar wordt hier bedoeld dat het hele systeem zo is ingericht dat het om te beginnen kan blijven voortbestaan, en daarbij zo min mogelijk uitputting of afwenteling veroorzaakt. Het hangt samen met begrippen als robuust, duurzaam, weerbaar en veerkrachtig. Het begrip geldt hier niet alleen het waterbeheer, maar ook de inrichting, het gebruik, de sociale, economische, financiële en organisatorische dimensies etc.
Afwentelen	In de ruimtelijke ordening en milieukunde: het verschuiven van problemen naar elders of later. In de bestuurskunde ook het verschuiven van verantwoordelijkheden of lasten van privaat naar publiek.
Legitimiteit	Legitimiteit draait hier niet om de vraag "mag het waterschap dit volgens de wet besluiten?", maar om de bredere vraag: "wordt dit door de samenleving als gerechtvaardigd ervaren, en waarom?" Een besluit kan formeel rechtmatig zijn en toch aan legitimiteit inboeten, bijvoorbeeld als het proces ondoorzichtig was of als niemand wil uitleggen hoe de uitkomst tot stand kwam. In de bestuurskunde wordt legitimiteit vaak opgesplitst in drie dimensies (Vivien Schmidt[2]): - Input-legitimiteit: komt het besluit tot stand via een democratisch, representatief proces? (verkiezingen, inspraak, volksvertegenwoordiging) - Throughput-legitimiteit: is het proces zelf zorgvuldig, transparant en toetsbaar? (hier valt uitlegbaarheid onder) - Output-legitimiteit: levert het besluit een goed, werkzaam resultaat op voor de samenleving?

[2] Vivien Schmidt (2013)
Democracy and legitimacy in the European Union

Bijlage 3 Over het strategisch kader

In februari 2022 zijn we als gezamenlijke waterschappen en met hulp van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB), begonnen met een ontdekkingsreis: een strategie-expeditie voor en door de waterschappen. De belangrijkste bevinding van dit traject was dat het strategisch vermogen van waterschappen niet hoeft te leiden tot een afgewogen toekomstplan, maar tot het gezamenlijk leren omgaan met onzekerheid en het voortdurend betekenis geven aan ontwikkelingen die op de waterschappen afkomen. Hiervoor dient dit strategisch kader, met als horizon 2100.

De verschillende bouwstenen zijn een synthese van gesprekken die zowel ambtelijk als bestuurlijk binnen de vereniging zijn gevoerd over de lange termijn en wat 'des waterschaps' is. Over richtinggevende waarden en principes en het belang van autonomie en het collectief.

Ook bestaande positioneringen uit eerdere trajecten zijn meegenomen en rapporten en lange termijn scenario's van verschillende kennisinstituten[3]. Een belangrijk rapport is dat van de OESO uit 2014 over de toekomstbestendigheid van het Nederlandse waterbeheer[4].

Daarnaast hebben we ons oor te luister gelegd bij onze partners uit het openbaar bestuur en de leefomgeving, en bij andere organisaties met een maatschappelijke opdracht. Deze gesprekken hebben geleid tot aanvullingen op en aanscherpingen van het strategisch kader. Zie ook het kader "Een externe blik op de rol van de waterschappen".

Opbouw en werking

Het strategisch kader richt zich op de lange termijn (horizon 2100). De daarin opgenomen ontwikkelingen, vraagstukken, waarden en principes worden door de waterschappen breed gedragen. Het is bedoeld als een instrument dat de waterschappen langjarig van dienst kan zijn. Het strategisch kader bestaat uit drie samenhangende documenten: de strategische agenda, het Waterkompas en de dimensies van besluitvorming en doorwerking.

De strategische agenda is feitelijk 'het kraaiennest' van de Unie. Het identificeert de ontwikkelingen en vraagstukken die aandacht vragen. Centraal staat daarbij de vraag: wat moet volhoudbaar zijn richting 2100 en wat is daarvoor nodig? De agenda bestrijkt

Tekstkader: Een externe blik op de rol van de waterschappen

Op basis van twee spiegelsessies met gebiedspartners, medeoverheden, banken, bouwbedrijven, stakeholders en andere maatschappelijke organisaties (april/mei 2026)

Externe partijen geven aan dat hun uitvoeringskracht de waterschappen onderscheidt van andere overheden, maar zien die kracht nog onvoldoende benut. De huidige rolinvulling wordt te vaak nog als smal ervaren, terwijl de opgaven (klimaat, verzilting, bodemdaling, ruimtedruk) vragen om een bredere, meer sturende overheid. De waterschappen zijn hiervoor het best gepositioneerd vanwege hun kennis én realisatievermogen.

De gesprekspartners vragen de waterschappen om 'naar voren te stappen' en hun rol uit te bouwen naar een brede, adaptieve en richtinggevende overheid voor het waterdomein.

Zij vragen de waterschappen concreet:

- Meer leiderschap te tonen bij gebiedsopgaven, zodat water en bodem echt sturend zijn bij keuzes over de inrichting van de ruimte.
- Duidelijker verantwoordelijkheid te nemen voor het watersysteem, met een heldere langetermijnvisie en de bereidheid om ook lastige keuzes te maken en uit te leggen.
- Zichtbaarder aanwezig te zijn in het publieke en politieke debat, met een positief en aantrekkelijk beeld van de toekomst.
- Actief samen te werken met partijen die vooruit willen, zowel binnen als buiten de watersector.

[3] Deltaprogramma (2024) Deltascenario's
Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (2024) Ruimtelijke ordening in een veranderend klimaat
Planbureau voor de Leefomgeving (2023) Ruimtelijke verkenning
[4] OESO (2014) Watergovernance in the Netherlands, fit for the

het gehele domein van het waterbeheer, waaronder waterkwaliteit, waterveiligheid, waterbeschikbaarheid, ruimtegebruik en internationale ontwikkelingen. Daarnaast omvat zij vraagstukken die betrekking hebben op het functioneren van de sector zelf, zoals financiën, kennis, organisatie en kwetsbaarheden. De strategische agenda bepaalt daarmee waarover de waterschappen het gesprek voeren en welke vraagstukken gezamenlijke aandacht vragen.

De strategische agenda is een levend document. Als nieuwe inzichten, ontwikkelingen of scenario's daarom vragen, zal hij worden herijkt. Hiervoor dient onder meer het strategennetwerk, waarin de waterschappen periodiek bijeenkomen om nieuwe ontwikkelingen en trendanalyses strategisch te verkennen en daarmee voeding te geven aan de agenda.

Het Waterkompas helpt de waterschappen om koers te bepalen bij complexe vraagstukken. Het biedt houvast om de kracht van de waterschappen – zoals expertise, uitvoeringskracht en verbindend vermogen – optimaal in te zetten voor een toekomstbestendig watersysteem. Het Kompas is gebaseerd op de richtinggevende waarden en principes die de waterschappen gezamenlijk hebben geformuleerd. Daarmee vormt het een gedragen afwegingskader voor de vraagstukken op de strategische agenda.

Het Waterkompas ondersteunt de waterschappen bij het maken van keuzes onder onzekerheid, ook wanneer nieuwe of nog onbekende vraagstukken zich aandienen. Door keuzes te toetsen aan gedeelde waarden en principes helpt het om de continuïteit van het watersysteem en het waterbeheer op de lange termijn te waarborgen en ongewenste afhankelijkheden (lock-ins) te voorkomen.

De dimensies van besluitvorming en doorwerking beschrijven de wijze waarop de vereniging werkt. Hoe de verschillende opvattingen hun weg vinden naar besluitvorming en uitvoering. Centraal vraagstuk is: "hoe organiseren waterschappen voldoende eenheid en schaal voor effectief en efficiënt opereren, zonder de zelfstandigheid van individuele besturen aan te tasten?"

Daarbij gaat het om de positionering van de sector op de matrix slagkracht - draagvlak en gezamenlijkheid - autonomie. Deze dimensies helpen om te bepalen welke vorm van samenwerking het meest passend is bij een bepaald type vraagstuk: gezamenlijke actie van alle waterschappen, een coalitie van enkele waterschappen of een individuele aanpak. De dimensies zijn geen nieuw beleid, maar zijn het bestaande handelingsperspectief voor de toepassing van het Waterkompas in verenigingsverband.