provincie :: Utrecht

Van spiegel naar venster

Samen maken we Utrecht mooier

Van spiegel naar venster

Verbeterplan bestuurskrachtmeting provincie Utrecht

13 juli 2010

Inhoudsopgave

VOORWOORD **5**

SAMENVATTING **7**

1. INLEIDING **9**

1.1. BESTUURSKRACHTMETING 9
1.2. DOEL EN FUNCTIE VERBETERPLAN 9
1.3. VERANTWOORDING 10
1.4. OPBOUW VERBETERPLAN 10

2. UTRECHT 2040; TACTISCHE MIDDELLANGE TERMIJNAGENDA **11**

2.1. INZET PROVINCIE/OPDRACHT 11
2.2. VOORSTELLEN VOOR LEREN EN VERBETEREN 11
2.3. CONCLUSIES/PROCESVOORSTEL 13

3. SAMENWERKING MET PARTNERS **15**

3.1. INZET PROVINCIE/OPDRACHT 15
3.2. VOORSTELLEN VOOR LEREN EN VERBETEREN 16
3.3. CONCLUSIES/PROCESVOORSTEL 17

4. VERSTERKING INTEGRAAL WERKEN **19**

4.1. INZET PROVINCIE/OPDRACHT 19
4.2. VOORSTELLEN VOOR LEREN EN VERBETEREN 19
4.3. CONCLUSIES/PROCESVOORSTEL 21

5. RANDSTADSAMENWERKING **23**

5.1. INZET PROVINCIE/OPDRACHT 23
5.2. VOORSTELLEN VOOR LEREN EN VERBETEREN 24
5.2.1. Programma Randstad Urgent *24*
5.2.2. Strategische EU Randstadagenda *25*
5.3. CONCLUSIES/PROCESVOORSTEL 26

6. VERSTERKING EFFECTIVITEIT PS **27**

6.1. INZET PROVINCIE/OPDRACHT 27
6.2. VOORSTELLEN VOOR LEREN EN VERBETEREN 27
6.3. CONCLUSIES/PROCESVOORSTEL 27

7. IMPLEMENTATIE: PAPIER EN PRAKTIJK **29**

7.1. VERDELING VERANTWOORDELIJKHEDEN 29
7.2. VERVOLG 30
7.3. AFSLUITING 30

BIJLAGE 1 UITWERKING BELEIDSOPGAVEN **33**

BIJLAGE 2 VERSLAG WERKSESSIES BESTUURSKRACHTMETING DD. 2 JUNI 2010 ..... **39**

Voorwoord

Aan de provincie Utrecht worden nieuwe eisen gesteld. Van een klassieke overheid die beleid vaststelt en uitvoert is al lang geen sprake meer. Meer en meer werken we samen met onze partners in de regio aan een duurzame en sterke provincie. We werken met nieuwe instrumenten in andere constellaties dan voorheen. De bezuinigingen als gevolg van de financiële crisis dwingen ons tot een heroriëntatie op de rol en taken van de provincie. In het Profiel Provincies hebben we hiervoor een eerste voorzet gedaan. Daarnaast zijn er maatschappelijke ontwikkelingen zichtbaar waar we iets mee moeten en willen. De Raad voor het openbaar bestuur besteedt hier aandacht aan in haar advies 'Vertrouwen op democratie'. De Raad noemt het onontkoombaar dat overheden nieuwe verbindingen moeten aangaan met burgers en maatschappelijk middenveld. De vraag is hoe we als provincie omgaan met deze ontwikkelingen. Doen we het goed en waar kan het beter? Om die reden hebben wij een bestuurskrachtmeting laten uitvoeren.

De provincie Utrecht streeft naar een bestuursstijl die open en transparant is. De uitvoering van de bestuurskrachtmeting past in deze bestuursstijl en laat bovendien zien dat we als bestuur en organisatie willen leren en ontwikkelen. Het rapport van de visitatiecommissie onder leiding van Loek Hermans hield ons een spiegel voor over ons eigen functioneren. De spiegel van de bestuurskrachtmeting benutten we om een steeds helderder beeld, een 'venster', te vormen van de provincie en de organisatie die we willen zijn. Het rapport van de visitatiecommissie werd in het bestuur en de organisatie soms als confronterend ervaren, heeft de geesten losgemaakt en bood inspiratie om creatief en open naar resultaten, werkprocessen en houding en gedrag te kijken.

In het verbeterplan laten we zien wat we anders en beter willen doen en hoe we dat gaan realiseren. Een deel daarvan moet zich nog uitkristalliseren, bijvoorbeeld in de visie op samenwerking en de visie op participatie die we u dit najaar voorleggen. Ik ben ervan overtuigd dat het verbeterplan een bijdrage levert aan een meer bestuurskrachtige provincie.

Marjan Haak-Griffioen
Gedeputeerde Bestuurlijke Organisatie

Samenvatting

Het doel van het voorliggende verbeterplan is tweeledig. In de eerste plaats bevat het een overzicht van de verbeteringen voor de vijf thema's die op 22 maart 2010 door uw Staten zijn vastgesteld. Daarnaast laten wij met het verbeterplan op transparante en concrete wijze zien actief te willen leren van de uitkomsten van de bestuurskrachtmeting. Voor de vijf thema's doen we de volgende verbetervoorstellen.

Utrecht 2040; Tactische middellange termijnagenda
Om onze externe partners te binden aan de realisatie van onze lange-termijndoelstellingen is nodig dat we onze eigen inzet (binding dus) concretiseren. Dit doen we door dit najaar een aantal besluiten voor te leggen aan PS (in de Uitvoeringsagenda Utrecht 2040). We vragen Provinciale Staten de visie Utrecht 2040 als het kaderstellende en strategisch leidende document vast te stellen voor de provincie Utrecht. Daarbij stellen we PS voor op welke wijze we Utrecht 2040 vertalen naar de doelen voor de middellange termijn. De Provinciale Ruimtelijke Structuurvisie zal daarbij, naast andere middellange termijn beleidsplannen, een belangrijke plaats innemen.

Samenwerking met partners
Met de discussienotitie Samenwerking en de implementatie daarvan komen we voor een belangrijk deel tegemoet aan de aanbevelingen van de visitatiecommissie. Eind 2010 leggen wij u een meer concrete notitie ter besluitvorming voor. Ook ontvangt u dan ter besluitvorming de visie op participatie.

Versterking integraal werken
De integraliteit van ons beleid en de uitvoering verbeteren we op diverse manieren. We gaan werken met integrale startnotities voor PS. Daarnaast maken we de *people, planet, profit*-afweging uit de Staat van Utrecht onderdeel van beleidsvoorstellen en plannen. Daarmee maken we de verschillende beleidsbelangen (meer) inzichtelijk en faciliteren we integrale afwegingen. Ten slotte toetsen we de integrale kwaliteit van ons beleid en de uitvoering door externe partners hier regelmatig op te bevragen.

Randstadsamenwerking
Programma Randstad Urgent
De huidige stand van zaken is met uw Staten gedeeld tijdens de informatiebijeenkomst op 31 mei 2010. De voortgangsrapportage Randstad Urgent is besproken in de statencommissie BEM van 15 juni jl. Daarbij is afgesproken dat zodra er meer bekend is over het vervolg van het programma door het nieuw te vormen kabinet, de Staten door de portefeuillehouder Mobiliteit worden benaderd om tijdig input te kunnen leveren op dat programma. De portefeuillehouder overlegt met het presidium over hoe PS aangehaakt worden bij het programma Randstad Urgent.

Strategische EU-Randstadagenda
De ontwikkeling van de nieuwe Strategische EU-Randstadagenda vormt de basis voor de verbeteraanpak. We werken aan heldere doelen en prioriteiten en een efficiëntieslag in de P4-organisatie in Brussel en de provinciehuizen. Daarbij kijken we ook naar een doelmatige inzet en betrokkenheid van vakgedeputeerden en afdelingen. Het concept-resultaat toetsen we bij Provinciale Staten en externe partijen.

Public Affairs
U heeft in uw vergadering van 14 juni 2010 met instemming kennisgenomen van het Beleidsplan Public Affairs 2010-2011. Op uw verzoek hebben wij toegezegd de effectiviteit van het Public

Affairsbeleid te evalueren. De bespreking van deze evaluatie vindt in deze statenperiode plaats en de uitkomsten daarvan kunnen input zijn voor de nieuwe collegevorming.

Versterking effectiviteit PS
Dit punt, effectievere en meer proactieve rol PS in het beleids- en besluitvormingsproces, komt in februari 2011 bij de evaluatie van het experiment met een andere werkwijze van Provinciale Staten opnieuw aan de orde.

Implementatie
Voor ieder van de genoemde thema's is er een bestuurlijk en een ambtelijk verantwoordelijke aangewezen. De uitvoering wordt zoveel mogelijk in de lijn uitgevoerd en sluit aan bij bestaande verantwoordelijkheden en taken. Er komt een kwalitatieve terugkoppeling in het overdrachtsdocument. Als ultieme 'controle' zien wij de nieuwe bestuurskrachtmeting over 4 jaar.

1. Inleiding

1.1. Bestuurskrachtmeting

In 2009 hebben Gedeputeerde Staten van Utrecht samen met de andere drie provincies in de Randstad opdracht gegeven om een bestuurskrachtmeting te laten uitvoeren. Een onafhankelijke visitatiecommissie onder leiding van Loek Hermans heeft dat onderzoek uitgevoerd. Op 13 januari 2010 heeft de visitatiecommissie het rapport Bestuurskrachtmeting provincie Utrecht opgeleverd. Het rapport en onze reactie daarop, verwoord in de notitie 'Van meten naar leren en verbeteren, inzet van GS', hebben wij op 22 maart 2010 besproken met Provinciale Staten. Uw Staten hebben ingestemd met ons voorstel om één verbeterplan op te stellen op basis van de in onze notitie aangegeven verbeterrichtingen.[1] Aanvullend is met u de afspraak gemaakt om de relevante uitkomsten van het rapport van de commissie Balemans, gericht op het verbeteren van de effectiviteit van PS, in dit plan op te nemen.

1.2. Doel en functie verbeterplan

Het rapport van de visitatiecommissie heeft een grote impact gehad, en nog steeds, op de organisatie. De gesignaleerde 'tekorten' en verbetermogelijkheden waren voor de afdelingsmanagers, directie- en GS-leden aanleiding om met elkaar in gesprek te gaan. Het rapport fungeert als spiegel en katalysator voor zelfreflectie en organisatieverandering. Ook de afspraak om een verbeterplan te maken, in vervolg op de bestuurskrachtmeting, heeft een 'activerende' functie. In korte tijd moeten we concrete voorstellen formuleren wat we anders en beter willen doen. Dit sluit aan bij andere ingezette verbetertrajecten als het Organisatie-in-Ontwikkeling-proces en de optimalisatie van onze bedrijfsvoering.

Het verbeterplan is - net als het bestuurskrachtrapport - een momentopname: een foto van een lerende organisatie. Het plan bevat een overzicht van de (concrete) verbetervoorstellen voor de organisatie, dan wel reeds ingezette verbeteringen die gebaseerd zijn op of versterkt zijn door de aanbevelingen van de visitatiecommissie. Tegelijkertijd is het plan niet compleet en de verbetervoorstellen niet limitatief: met name ambtelijk gebeurt er meer dan dit plan beschrijft. Afdelingsmanagers en directie hebben afspraken met elkaar gemaakt over allerlei activiteiten om houding en gedrag van medewerkers en management te veranderen, bijvoorbeeld met betrekking tot integraal werken. In het verbeterplan geven we een globaal beeld van die afspraken en daarnaast hebben we voorstellen opgenomen waarvan bestuur en politiek de resultaten zullen zien.

We hebben met instemming van PS één verbeterplan gemaakt. De inhoud van dit plan is bepaald door de uitwerking van de vier aanbevelingen van de visitatiecommissie én de afspraak met PS dat relevante onderdelen van het advies van de commissie Balemans in het plan worden overgenomen. Daarnaast hebben we in het plan waardevolle suggesties meegenomen van onze externe partners om de organisatie beter te laten functioneren. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de al ingezette verbeteringen binnen de 13 beleidsopgaven die in de bestuurskrachtmeting zijn onderzocht.

Samenvattend is het doel van het verbeterplan wat ons betreft tweeledig:
- Overzicht bieden van de (concrete) verbeteringen voor de vijf thema's ;
- Op transparante wijze laten zien actief te willen leren van de uitkomsten van de bestuurskrachtmeting en het eigen functioneren concreet te willen verbeteren.

[1] De verbeterrichtingen zijn het ontwikkelen van een tactische middellange termijnagenda, verbetering van samenwerking met partners, versterking integraal werken en Randstadsamenwerking

1.3. Verantwoording

In het plan van aanpak voor het verbeterplan hebben we twee randvoorwaarden geformuleerd om de leereffecten van de bestuurskrachtmeting optimaal te benutten: interactieve aanpak en collegiale sturing op het proces. Dit hebben we concreet gemaakt in de gekozen aanpak voor de opstelling van het verbeterplan.
Om de uitwerking van de bestuurskrachtmeting intern te borgen is een interne klankbordgroep opgericht van afdelingsmanagers en medewerkers. De directie heeft daarnaast het Beleidsoverleg (regulier overleg van afdelingsmanagers beleidsafdelingen) de (mede-) verantwoordelijkheid gegeven voor de uitwerking van de thema's Integraal werken en Middellange termijnagenda. Het tussenresultaat daarvan is dat zowel veel praktische verbetervoorstellen op managementniveau zijn gedaan als voorstellen die aan het bestuur worden voorgelegd.
Voor de thema's Integraal werken en Middellange termijnagenda hebben we twee werksessies (in de vorm van een diner pensant) georganiseerd met een aantal externe partners. Vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, wetenschap en de bestuurspraktijk uit met name de provincie Utrecht zijn gericht gevraagd om mee te denken over de verbeterpunten. Het verslag van de bijeenkomsten is opgenomen in bijlage 2.
Om tot uitwerking van verbeteractiviteiten voor het thema Randstadsamenwerking te komen hebben we diverse stappen gezet. We hebben in Brussel gesprekken gevoerd met partners om het beeld van de effectiviteit van de P4 in Brussel verder aan te scherpen. Daarnaast zijn op ambtelijk en bestuurlijk niveau gesprekken gevoerd en verbetersuggesties uitgewerkt. Ten slotte is het onderwerp aan de orde geweest in de werkgroep Europa van Provinciale Staten.
De input voor het hoofdstuk over het thema Samenwerking met partners komt uit het lopende traject om tot een PS-kader voor samenwerking te komen. Eind 2009 hebben Provinciale Staten de discussienotitie Samenwerking vastgesteld en ingestemd met het vervolgproces. In het najaar is de afronding van het traject voorzien met de vaststelling van het kader door PS.
De verbetervoorstellen voor het thema Verbeteren effectiviteit van PS zijn ontleend aan het voorstel 'Quick wins vergaderwijze Provinciale Staten van Utrecht' van de werkgroep Balemans.
Ten slotte rapporteren we in het verbeterplan over de voortgang van de 13 onderzochte beleidsvoorstellen.

1.4. Opbouw verbeterplan

Het verbeterplan bestaat uit vijf inhoudelijke hoofdstukken, en een zesde hoofdstuk over implementatie. De hoofdstukken 2 tot en met 6 zijn gebaseerd op de besluitvorming over het rapport in de Staten van 22 maart 2010. Het gaat om de thema's:

- Utrecht 2040; tactische middellange termijnagenda
- Samenwerking met partners
- Versterking integraal werken
- Randstadsamenwerking
- Verbetering effectiviteit PS

In de hoofdstukken geven we steeds in de 1e paragraaf een korte terugblik op de analyse van de visitatiecommissie en onze inzet voor verbetering (zoals aan de orde geweest in de statenvergadering). Vervolgens formuleren we in paragraaf 2 de voorstellen voor verbetering. Daarbij hebben we steeds een aparte alinea opgenomen over de mogelijke rol van PS. We ronden de hoofdstukken steeds af met een paragraaf Conclusies en procesvoorstel.
Over het vijfde thema, het verbeteren van de effectiviteit van PS waren nog geen concrete aanbevelingen vastgesteld bij de behandeling van het rapport van de visitatiecommissie in PS. Zoals afgesproken in uw vergadering van 22 maart 2010 hebben wij de relevante aanbevelingen uit het rapport van de commissie Balemans, waarover op 28 juni jl. besluitvorming in de PS-vergadering plaatsvond, meegenomen in het verbeterplan.

In bijlage 1 geven we per onderzochte beleidsopgave weer welke verbeteringen zijn ingezet.

2. Utrecht 2040; tactische middellange termijnagenda

2.1. Inzet provincie/opdracht

Bevindingen/analyse van de VC
De provincie hanteert de visie Utrecht 2040. Gebleken is dat het jaar 2040 politiek en bestuurlijk een te ver weggelegen punt is. Gemeenten, partners en PS vinden de visie te abstract voor vertaling naar een tactische agenda (5-10 jaar). In dit verband is als voorbeeld genoemd het streven van de provincie om in 2040 klimaatneutraal te zijn. Het is niet voldoende duidelijk wat dat voor de middellange termijn betekent. De visitatiecommissie heeft kennisgenomen van de uitwerking van Utrecht 2040 maar concrete resultaten moeten nog worden behaald. De Staat van Utrecht wordt beschouwd als een interessant instrument. Wat ontbreekt is een eenduidig en samenbindend strategisch concept: wat voor provincie wil Utrecht zijn? Deze positionering moet organisaties, gemeenten en provincie in staat stellen gezamenlijk hun positie en daarmee de punten van samenwerking te kunnen aangeven.

Verbeterrichtingen (zoals vastgesteld in de PS-vergadering van 22 maart 2010)
De bevindingen van de visitatiecommissie sluiten aan bij onze eigen ervaringen en ambities. Ook wij vinden het nuttig en nodig de langetermijnvisie te concretiseren met middellange termijndoelen: de middellange termijnagenda is een vertaling van de nog abstracte visie 2040 naar een concrete agenda waarmee wij onze partners kunnen binden aan de realisatie van provinciale doelen. De concretisering van de visie 2040 geeft focus aan de taken die de provincie Utrecht uitvoert en de rol en positie die de provincie inneemt in relatie tot gemeenten, maatschappelijke organisatie en samenwerkingsverbanden.

Inzet voor verbetering (zoals vastgesteld in de PS-vergadering van 22 maart 2010):
Samen met partners in de regio ontwikkelen wij een middellange termijnagenda om te komen tot realisatie van de doelen van Utrecht 2040.

2.2. Voorstellen voor leren en verbeteren

Bovenstaande analyse en aanbeveling van de visitatiecommissie wordt herkend door de provincie, ambtelijk en bestuurlijk, en door onze partners. Dit is gebleken bij de behandeling van het plan van aanpak voor het verbeterplan in GS en PS. In de voorbereiding op het verbeterplan hebben we intern een nadere analyse gemaakt, gevoed door de inbreng van externe partners tijdens de werksessies. De nadere analyse is nog iets scherper dan die van de visitatiecommissie. Concretisering van de Visie Utrecht2040 is, zoals de visitatiecommissie constateert, nodig om externe partners te kunnen binden. Tegelijkertijd is ons duidelijk geworden dat dit ook noodzakelijk is om ‘onszelf’ te binden aan de lange termijnvisie. In het vervolg zetten we uiteen hoe we denken tot die concretisering te komen.

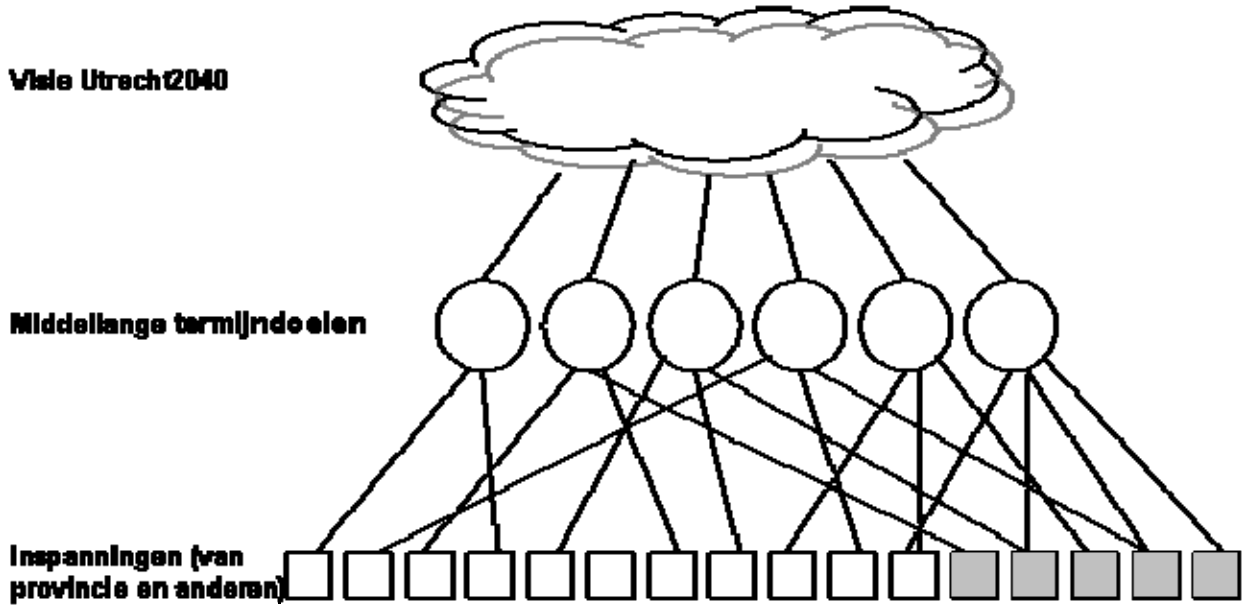
Waar staan we nu?
Het stuk ‘Utrecht 2040’[2] bevat naast een perspectief en missie, doelen en opgaven voor de lange termijn. Het stuk fungeert voor onszelf en voor onze partners als een ‘stip op de horizon’. We hebben samen met onze partners expliciet gemaakt hoe een duurzame en aantrekkelijke provincie er in 2040 uitziet. Ter voorbereiding op de visie en in vervolg daarop hebben we een aantal stappen gezet.
- We hebben een Staat van Utrecht uitgegeven in 2008, de volgende komt in september 2010.
- We hebben twee conferenties georganiseerd, eind 2008 en eind 2009.
- We hebben op de tweede conferentie samen met partners het Verdrag van Utrecht getekend. Dit is een contract waarin de contractpartners uitspreken te kiezen voor duurzame ontwikkeling als

[2] Werkdocument strategie.

leidraad. De partners hebben hiermee duurzame ontwikkeling tot gezamenlijk vertrekpunt gemaakt. Hiermee kiezen de contractpartijen feitelijk voor co-design van activiteiten.
- We zijn een traject gestart met Rifkin als invulling van het thema duurzame ontwikkeling en werken aan de eindrapportage over een schone economie in de provincie Utrecht.
- We hebben een startnotitie gemaakt voor de uitvoeringsagenda Utrecht 2040 en besproken in de statencommissie BEM.
- We werken aan icoonprojecten als inspirerende voorbeelden en initiatieven om de transitie naar een duurzame provincie in 2040 in beweging te brengen.
- Ten slotte werken we aan de vorming van een netwerk met partners die ook een bijdrage (willen) leveren aan de realisatie van de visie. Voorafgaand aan en tijdens de conferenties waren veel van deze partners ook al betrokken.

Genoemde stappen vormen essentiële onderdelen van onze strategie om te werken aan de realisatie van Utrecht 2040. Duidelijk is dat stappen zijn gezet om te komen tot een concretisering voor de middellange termijn. Tegelijkertijd realiseren we ons dat er meer nodig is. In het najaar stellen we daarom Provinciale Staten voor een aantal besluiten te nemen over de Uitvoeringsagenda Utrecht 2040.

Allereerst willen we de missie, doelen en opgaven van Utrecht 2040 door PS laten vaststellen. Daarbij presenteren we een samenhangende (proces)strategie waarin we expliciet maken hoe we de bijdrage van de provincie aan de realisatie van Utrecht 2040 gaan concretiseren. We overwegen om de nieuwe Provinciale Ruimtelijke Structuurvisie 2013-2025 hiervoor als belangrijk beslisdocument te laten fungeren. De nieuwe structuurvisie heeft een brede insteek waarin, naast ruimtelijk-economische belangen, ook sociale en milieubelangen worden meegewogen.
Gekoppeld aan de daarin vastgelegde middellange termijndoelen identificeren we concrete inspanningen (beleid, projecten, processen) die leiden tot de realisatie van de middellange termijndoelen. De inspanningen kunnen betrekking hebben op de gehele breedte van het opereren van de provincie. Daarbij willen we steeds concreet maken in welke mate een inspanning[3] bijdraagt aan de middellange termijndoelen (en dus de realisatie van Utrecht2040). De Staat van Utrecht fungeert daarbij als een tweejaarlijks monitoringsinstrument.
In de onderstaande figuur is de samenhang tussen de visie, middellange termijndoelen en inspanningen visueel weergegeven.



[3] Denk daarbij aan beleidsplannen als het Waterplan en het Strategisch Mobiliteitsplan, maar ook aan ons opereren in het landelijk gebied.

De structuurvisie is, zoals aangegeven, vanwege de inhoudelijke breedte een belangrijk document voor de vaststelling van de middellange termijndoelen. Voor de transitie naar een aantrekkelijke en duurzame provincie Utrecht in 2040 is een apart spoor nodig. De icoonprojecten zijn daarin essentiële inspanningen om een fundamentele verandering te bewerkstellingen naar een duurzame samenleving. In het najaar van 2010 vindt daarover, bij de Uitvoeringsagenda, besluitvorming plaats.

Parallel aan de vaststelling van de visie Utrecht2040 door PS werken we aan de organisatorische borging van de visie en strategie.

Binding
De visitatiecommissie constateert dat er nog te weinig binding is. Binding betekent, naar onze eigen opvatting, dat provincie en partners (1) een gedeelde waarde toekennen aan het bereiken van een doel, (2) bereid zijn daarin te investeren, met bijvoorbeeld kennis, middelen, mensen e.d en (3) dit uitdragen naar hun omgeving. Onze externe partners hebben samen met ons de doelen voor Utrecht 2040 onderschreven. Op het niveau van de gedeelde (toekomst)waarde bestaat er dus binding. Het ontbreekt in- en extern nog aan een gedeelde/gezamenlijke agenda voor de middellange termijn waaruit de concrete bereidheid blijkt om te investeren én de bereidheid dit uit te dragen. Met de besluiten die we PS dit najaar voorleggen zetten we zelf een belangrijke stap naar concretisering. Volgens onze partners is dit een essentiële stap. Tijdens de werksessie gaven zij aan dat het aan de provincie is om de volgende stap te zetten: maak duidelijk wat de provincie Utrecht zélf gaat doen in de uitvoering. Daarna zullen de partners volgen, aldus de deelnemers aan de werksessie.

Rol PS
Provinciale staten zijn wel betrokken bij Utrecht 2040, maar hebben hierover nog geen expliciet standpunt ingenomen. Bij de besluitvorming over de visie Utrecht 2040 dit najaar is het belangrijk dat Provinciale Staten met elkaar in debat gaan over het belang en de status van de visie en daarover besluiten nemen Tenslotte leveren leden van Provinciale Staten zelf ook een actieve bijdrage, bijvoorbeeld door suggesties voor icoonprojecten aan te dragen.

2.3. Conclusies/procesvoorstel

Om onze externe partners te binden aan de realisatie van onze lange-termijndoelstellingen is nodig dat we onze eigen inzet (binding dus) concretiseren. Dit doen we door dit najaar een aantal besluiten voor te leggen aan PS (in de Uitvoeringsagenda Utrecht 2040). We vragen Provinciale Staten de visie Utrecht2040 als het kaderstellende en strategisch leidende document vast te stellen voor de provincie Utrecht. Daarbij stellen we PS voor op welke wijze we Utrecht2040 vertalen naar de doelen voor de middellange termijn. De Provinciale Ruimtelijke Structuurvisie zal daarbij, naast andere middellange termijn beleidsplannen, een belangrijke plaats innemen.

3. Samenwerking met partners

3.1. Inzet provincie/opdracht

Bevindingen/analyse van de VC
Het thema 'samenwerking met partners' heeft twee invalshoeken. Het gaat om de rol van de provincie in met name de ruimtelijk-fysieke dossiers én de provincie die werk maakt van samenwerken maar daar soms kansen laat liggen.
Het ontbreken van een samenbindende visie voor de middellange termijn en een sterke doelrealisatie leidt tot bestuurlijke spanningen met kleinere en middelgrote gemeenten op met name ruimtelijk-fysieke dossiers. In de relatie met gemeenten heeft de provincie onvoldoende aandacht voor rolverdeling en management van verwachtingen van de betrokken partijen.
Een belangrijke ambitie van de provincie is om werk te maken van samenwerken, om daarin te investeren en draagvlak te creëren bij partners, onder meer via het instrument van de samenwerkingsagenda's. Wij constateren dat de intenties die aan de samenwerkingsagenda's ten grondslag liggen goed waren, maar dat de uitwerking in de praktijk, zoals ook geconstateerd door partners, PS en visitatiecommissie, minder succesvol was. Gemeenten en provincie hadden verschillende verwachtingen, die vervolgens niet (altijd) zijn waargemaakt. Daarnaast zijn er relaties en samenwerking met partners/gemeenten die wel goed verlopen zoals op het terrein van de jeugdzorg, financieel toezicht en duurzaamheid.
Een derde aspect in de samenwerking met partners vormt de financiële stimulering, waarbij het adagium opgeld kan doen, 'wie betaalt, bepaalt'. In projecten waarin de provincie samenwerkt met gemeenten wordt soms de financiële invalshoek gekozen om gemeenten en maatschappelijke organisaties te binden. Daarbij komt het ook voor dat de provinciale bemoeienis doorschiet door zich op gemeentelijk terrein te begeven.

Verbeterrichtingen (zoals vastgesteld in de PS-vergadering van 22 maart 2010)
De sleutel tot succes vormt een heldere rolverdeling en management van verwachtingen in de (bestuurlijke) processen. Onlangs (eind 2009) hebben wij de discussienotitie Samenwerking vastgesteld en aangeboden aan Provinciale Staten.
We benoemen vijf uitgangspunten als vertrekpunt voor samenwerking:

- De provincie en haar partners hebben elkaar nodig om Utrecht mooier te maken;
- Wij werken samen wanneer dat doelmatig is bij de uitvoering van onze wettelijke taken en/of om onze prioritaire maatschappelijke opgaven te realiseren, zoals die door Provinciale Staten zijn vastgesteld;
- Wij nemen geen taken en verantwoordelijkheden over van andere overheden, (maatschappelijke) organisaties en instellingen;
- Wij werken samen op basis van heldere afspraken met onze partners;
- Wij leren van samenwerking.

De uitgangspunten gelden zowel voor samenwerking die wij aangaan met andere overheden als voor samenwerking met (maatschappelijke) organisaties. Voor ons zijn de grote gemeenten, de VNG-Utrecht, het BRU en de NV-Utrecht belangrijke samenwerkingspartners. Uit de bestuurskrachtmeting blijkt dat we hierin een succesvolle aanpak kiezen. Uiteraard mag dit niet ten koste gaan van onze aandacht voor de middelgrote en kleinere gemeenten.

Inzet voor verbetering (zoals vastgesteld in de PS-vergadering van 22 maart 2010):

a. Goede samenwerking start met het helder en expliciet benoemen van het provinciaal belang en van de rol en positie van de provincie en die van onze samenwerkingpartners. Hierdoor is vanaf het begin voor onze partners duidelijk wat ze van ons kunnen verwachten;

b. Gemeenten en andere partners betrekken we bij de uitwerking van de discussienotitie Samenwerking tot beleid. In de definitieve versie van de notitie Samenwerking maken we concreet wat de consequenties zijn voor ons handelen, conform de vastgestelde uitgangspunten, in de komende periode.

Waar financiën beschikbaar zijn om provinciale en regionale doelen te bereiken doen we dit met meer focus op majeure projecten/thema's en niet meer met een veelvoud van kleinere projecten. Er vindt besluitvorming plaats op basis van duidelijke kaderstelling en heldere keuzes. De middellange termijnagenda is leidend bij opgaven die wij wel en niet oppakken en de rol die de provincie daarbij speelt.

3.2. Voorstellen voor leren en verbeteren

Sinds de oplevering van de bestuurskrachtmeting heeft zich een aantal ontwikkelingen voorgedaan, binnen en buiten de provincie waardoor het thema samenwerking met partners nog meer urgentie heeft gekregen.
De Raad voor het openbaar bestuur heeft in februari 2010 'Vertrouwen op democratie' gepresenteerd. Hierin pleit zij voor nieuwe verbindingen tussen politiek en samenleving.
Op 22 maart 2010 hebben uw Staten ingestemd met het Profiel Provincies, waarin gepleit wordt voor een strategische rol voor de provincies. Hierdoor worden bestuurlijke drukte en onnodige bemoeizucht met het lokale bestuur voorkomen.
In de Motie partnerschap gemeenten ten slotte, door u aangenomen op 28 juni 2010, draagt u ons op om, in overleg met de gemeenten, binnen een half jaar voorstellen voor te leggen die beogen het bestuurlijk partnerschap met gemeenten, maatschappelijke organisaties en bedrijven structureel meer vorm en inhoud te geven.

Eind 2009 is de discussienotitie Samenwerking vastgesteld door Provinciale Staten. Het doel van deze notitie is om een helder kader te bieden aan de provincie Utrecht en haar bestuurlijke en maatschappelijke partners, waarbinnen afspraken over samenwerking gemaakt kunnen worden. Samenwerking is één van de instrumenten die gehanteerd kunnen worden om maatschappelijke opgaven op te pakken, maar nooit een doel op zich. Het kader geeft inzicht in de rollen en verantwoordelijkheden van de provincie en die van haar partners.

Bij de vaststelling van de discussienotitie in PS is afgesproken om tot een nadere concretisering te komen, zodat een helder handvat ontstaat voor de provincie én haar partners voor de vormgeving van samenwerking. Een belangrijk uitgangspunt is dat vooraf wordt bepaald of en welke rol de provincie inneemt in een samenwerkingsconstructie. Dit geeft richting aan de sturingsmogelijkheden van het provinciebestuur - waaronder Provinciale Staten - de juridische vorm van samenwerking, de verhouding tot de partners en de instrumenten die kunnen worden ingezet om resultaten te bereiken. De rol en positie van de provincie kan wijzigen tijdens de samenwerking, bijvoorbeeld bij de overgang van een beleidsvormende naar een uitvoerende fase.

De komende maanden gaan wij aan in gesprek met onze partners, zoals gemeenten, andere overheden en maatschappelijke organisaties. Doel van deze gesprekken is om de notitie over samenwerking verder aan te scherpen. Met de inzichten en ervaringen van onze partners kunnen we de wijze waarop de provincie vorm geeft aan samenwerken verder verbeteren en versterken.

We leggen de nader uitgewerkte samenwerkingsnotitie eind 2010 aan u voor. De handvatten die het document biedt worden actief aangeboden aan de medewerkers van de provincie Utrecht. Dit gebeurt bijvoorbeeld door middel van een werksessie voor afdelingshoofden, teamleiders, projectleiders en programmamanagers, door de handvatten voor samenwerking op te nemen in het protocol grote projecten en beschikbaarstelling via het intranet. Bij het aangaan van een nieuwe vorm van

samenwerking of bij besluit tot deelname aan samenwerking moet voor directie en bestuur inzichtelijk worden gemaakt wat de rol en bijdrage van de provincie is aan samenwerking, welke vorm van samenwerking het betreft en welke inzet en instrumenten van de provincie daarbij horen.
We onderzoeken in hoeverre deze notitie tegemoet komt aan uw motie van 28 juni over bestuurlijk partnerschap.

Aansluitend op de notitie samenwerking stellen wij op dit moment ook een visie op participatie op. Hierover hebben we op 25 juni informeel met u van gedachten gewisseld; in het najaar leggen we u een startnotitie voor. Zoals ook in de notitie samenwerking is een belangrijk punt in de visie de positionering van de provincie ten opzichte van onze partners: wat voor bestuur willen we zijn? En hoe zorgen we ervoor dat we onze partners zo vroeg mogelijk een rol geven in ons denken?
Ook de processtrategie voor Utrecht 2040 (hoofdstuk 2) past binnen dit thema.

Rol PS
De inhoud van de notitie samenwerking, de visie op participatie en de processtrategie voor Utrecht 2040 zijn nog in ontwikkeling. In deze documenten besteden wij actief aandacht aan de rolverdeling PS-GS en de procesinrichting, inclusief tijdpad.
Bij nieuwe strategische beleidsvraagstukken treden wij, met toepassing van de notitie, de visie en de strategie, met u in overleg. Hetzij om instemming te vragen met ons beleidsvoornemen binnen de door u gestelde kaders, hetzij over bijstelling van deze kaders. Dit als blijkt dat deze kaders ontoereikend of te stringent zijn.

3.3. Conclusies/procesvoorstel

Met de discussienotitie Samenwerking en de implementatie daarvan komen we voor een belangrijk deel tegemoet aan de aanbevelingen van de visitatiecommissie. Eind 2010 leggen wij u een meer concrete notitie ter besluitvorming voor. Ook ontvangt u dan ter besluitvorming de visie op participatie.

4. Versterking integraal werken

4.1. Inzet provincie/opdracht

Bevindingen/analyse van de VC
In de bestuurskrachtmeting heeft de visitatiecommissie het volgende geconstateerd met betrekking tot integraal werken:

a. In 2007 is nieuw organisatiemodel ingevoerd met 21 afdelingen met verregaande verantwoordelijkheden op de beleidsvelden. Dit organisatiemodel leidt tot innige bilaterale samenwerking tussen individuele GS-leden en afdelingshoofden waardoor de directie onvoldoende zichtbaar is en onvoldoende sturing kan geven aan majeure dossiers en hun onderlinge samenhang. Enkele concernprojecten zoals Hart van de Heuvelrug liggen wel bij directie.
b. Directie(leden) zijn op rijksniveau/departementaal in Den Haag weinig zichtbaar hetgeen doorwerkt in de effectiviteit van de ambtelijke belangenbehartiging.
c. Sturing op directieniveau is nodig omdat de ambtelijke organisatie zelf onvoldoende tot integrale beleidsvorming komt (tegengestelde belangen).
d. de ambtelijke organisatie heeft te weinig politiek-bestuurlijke gevoeligheid.

Verbeterrichtingen
Wij hebben naar aanleiding van deze constateringen de volgende bevindingen gedaan:

- Het verbeteren van de integraliteit heeft niet alleen betrekking op de productie van beleid maar ook op de uitvoering, bijvoorbeeld bij gebiedsontwikkeling. Wij constateren dat het noodzakelijk is potentiële spanning tussen sectorale belangen eerder te onderkennen en zo mogelijk op te lossen;
- Een zekere spanning tijdens processen kan evenwel productief zijn om de verschillende belangen transparant te maken.
- Verbetering van integraliteit is een taak van alle niveaus in de organisatie: GS, directie, ambtelijk management en medewerkers.
- Het concernmodel is helder en staat voor ons niet ter discussie. Wel is het van belang dat aandachtspunten in dit model –zoals de relatie portefeuillehouder/ afdelingsmanager, die te hecht kan worden om integraliteit voldoende kans te bieden- regelmatig op tafel komen.
- Een voortdurende aandacht voor integraliteit en een ‘voorbeeldgedrag’ zijn nodig. De directie en de afdelingsmanagers onderkennen de versterking van integraal werken als een structureel aandachtspunt.

Inzet voor verbetering (zoals vastgesteld in de PS-vergadering van 22 maart 2010):

- Meer integraliteit in ons handelen is een verantwoordelijkheid van bestuur èn organisatie. In het verbeterplan besteden we aandacht aan de verbetermogelijkheden op het niveau van resultaten, processen, producten en houding en gedrag van betrokkenen.
- De directie komt met voorstellen gericht op versterking van de concernsturing met inbegrip van versterking van integraal werken en het organiseren van een proces van besluitvorming over ‘belangentegenstellingen’ waarbij de directie een primaire rol vervult voor de organisatie.

4.2. Voorstellen voor leren en verbeteren

Voor het verbeteren van de integraliteit zien we verbeteringsmogelijkheden langs 3 sporen.
Een eerste spoor betreft *Houding / Gedrag / Competenties*. Het gaat hierbij met name om de vraag hoe te komen tot bewustwording van medewerkers en integraal werken te verankeren in de cultuur en besluitvorming in de organisatie.

Het tweede spoor is dat van *Sturing / Control / Leidinggeven*. Het gaat hierbij vooral over de rol van de directie, afdelingsmanagers en bestuur in het sturen op integraliteit.
Deze twee sporen worden binnen de organisatie opgepakt.

Het laatste spoor is dat van *Werkvormen / Gremia / Instrumenten***.** Het gaat er hierbij vooral om werkwijzen en instrumenten om integraal werken te bevorderen.
Drie jaar geleden is er een verandering in de organisatie doorgevoerd. Eén van de doelstellingen van deze reorganisatie was het bevorderen van de beleidsintegratie. Zoals blijkt uit het rapport van de bestuurskrachtmeting heeft de organisatieverandering niet voldoende bijgedragen aan de beleidsintegratie. Wij stellen daarom voor nu met name te investeren in de bewustwording van medewerkers (spoor 1) en daardoor integraal werken te verankeren in de cultuur van de organisatie. Integraal werken raakt aan de professie van de beleidsmedewerkers. Zij moeten inclusief denken.

Verbetervoorstellen
De organisatie heeft het visitatierapport gebruikt om opnieuw – 3 jaar na de kanteling – en meer diepgravend te analyseren wat beter kan wat betreft integraal werken. De directie heeft een veelheid aan operationele verbeteracties inmiddels in gang gezet[4]. In het kader van het verbeterplan zullen we hier ingaan op vier meer strategische voorstellen:

1. Bij nieuw beleid wordt altijd gewerkt met een integrale startnotitie, die aan de Staten wordt voorgelegd.
2. We zien de people, planet, profit benadering als het voornaamste mechanisme om tot echt integrale beleidsvorming te komen. Door de drie P's standaard in al onze beleidvorming, besluitvorming en in alle keuzen mee te wegen, wordt het maken van integrale afwegingen een automatisme. Het dwingt tot het inzichtelijk maken van de verschillende inhoudelijke belangen en het op een transparante wijze maken van beleidskeuzes. We gaan daarom in alle projecten en processen de PPP duurzaamheidprincipes toepassen.
   De verantwoording van de gemaakte PPP afwegingen wordt een vast onderdeel van statenvoorstellen en brieven. Door hierin een PPP-paragraaf op te nemen, wordt er standaard verantwoording afgelegd over de gemaakte integrale afwegingen en de weging van alternatieven.
3. We zorgen dat de drie P's in de genen van onze organisatie komen. Door dit op te nemen in trainingen, het introductieprogramma, een handboek voor beleidsmedewerkers, anders werken en dit waar ook maar enigszins mogelijk ook steeds te benadrukken. We willen hiermee komen tot een duidelijk "PPP-bewustzijn". Dit raakt aan de professie van de beleidsmedewerker!
4. Externe partijen zijn bij uitstek in de positie om de integraliteit van ons beleid en de uitvoering te beoordelen. Het kennen van hun oordeel helpt ons bij het bewaken van onze prestaties. Onze directie en afdelingsmanagers stellen zich op de hoogte van het oordeel van externe partijen over de samenhang in het provinciale beleid en de uitvoering, door hen hierover te bevragen.

Ambtelijke belangenbehartiging in Den Haag
Wij hebben de bevindingen uit het visitatierapport geanalyseerd, onder andere in de werksessie met externen. Onze lobby in Den Haag blijkt effectief. Naar aanleiding hiervan zien wij vooralsnog geen aanleiding om onze aanpak in Den Haag te wijzigen. Wij zetten de huidige lijn voort waarbij, met name, afdelingsmanagers de contactpersonen voor Den Haag zijn.

Rol PS
PS en GS zijn verantwoordelijk voor de goede en integrale afweging en besluitvorming. Wij dragen zorg dat bij de beleidsvoorbereiding en –uitvoering deze afweging wordt gemaakt. Bovenstaande verbetervoorstellen leiden er toe dat integraal werken meer vanzelfsprekend wordt en onderdeel wordt van de cultuur van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie. De resultaten hiervan zullen zichtbaar

[4] Denk hierbij onder meer aan de cursus politiek-bestuurlijke gevoeligheid die in november 2009 is gestart; sturing op integraliteit door het management; aandacht voor integraal werken bij de competentieontwikkeling van medewerkers.

worden, onder meer in de startnotities die wij aan PS voorleggen. PS worden daardoor beter in staat gesteld om hun kaderstellende rol, ook met betrekking tot beleids integratie, beter vorm te geven.

4.3. Conclusies/procesvoorstel

De integraliteit van ons beleid en de uitvoering verbeteren we op diverse manieren. We gaan werken met integrale startnotities voor PS. Daarnaast maken we de *people, planet, profit*-afweging uit de Staat van Utrecht onderdeel van beleidsvoorstellen en plannen. Daarmee maken we de verschillende beleidsbelangen (meer) inzichtelijk en faciliteren we integrale afwegingen. Ten slotte toetsen we de integrale kwaliteit van ons beleid en de uitvoering door externe partners hier regelmatig op te bevragen.

5. Randstadsamenwerking

5.1. Inzet provincie/opdracht

In het kader van de bestuurskrachtmeting heeft de visitatiecommissie twee Randstadopgaven onderzocht:
- Programma Randstad Urgent
- Strategische EU Randstadagenda

Bij de behandeling van het statenvoorstel bestuurskrachtmeting provincie Utrecht in de statenvergadering van 22 maart 2010 is de motie van D66 'Verbeterplan en Public Affairs' aangenomen. In de motie wordt gevraagd om het aanbieden van het Beleidsplan Public Affairs 2010-2011. Vanwege de relatie die in de motie wordt gelegd tussen Public Affairs, Den Haag, EU/Brussel en het verbeterplan wordt dit onderwerp hier kort beschreven.

Bevindingen/analyse van de VC
Randstad Urgent
Op de opgave Randstad Urgent is de provincie doeltreffend. De provincie bereikt met Randstad Urgent voor de Utrechtse projecten snellere besluitvorming. De projecten die vallen onder Randstad Urgent worden door zowel het Rijk als de regio erkend en van belang gevonden.
Ook de doelmatigheid van Randstad Urgent is goed, zij het dat de positie sterker zou worden als het programma over eigen middelen beschikt.
Het democratisch functioneren van deze opgave is minder. De wijze waarop projecten binnen Randstad Urgent worden opgenomen is ondoorzichtig. Ook tijdens de uitvoering van projecten is de besluitvorming minder adequaat.

Strategische EU-Randstadagenda
De doeltreffendheid van de EU-Randstadagenda is minder goed, al maakt de manier van werken (lobby/belangenbehartiging) het niet eenvoudig om concrete resultaten te benoemen. Er is een wisselend beeld van de doelmatigheid. De informatiestroom is met de komst van de P4-coördinator verbeterd. De taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd in de slanke organisatie in Brussel. Intern in het provinciehuis is matige aandacht van de vakexperts voor Europese ontwikkelingen.
Het democratisch functioneren/legitimiteit is goed. De besluitvorming over de agenda is transparant en adequaat. Provinciale Staten vragen meer focus en een actieve betrokkenheid. Er is geen actieve consultatie van inwoners, bedrijven en organisaties.

Verbeterrichtingen (zoals vastgesteld in het statenvoorstel 22 maart 2010)
Zonder de bevindingen van de visitatiecommissie aan te vechten constateren wij dat het beeld van de Randstadsamenwerking bepaald wordt door het referentiekader dat wordt gehanteerd. Waar de commissie de Randstad als entiteit beschouwd menen wij dat er *twee* zwaartepunten zijn: een Noordvleugel en een Zuidvleugel. Uiteraard zetten wij ons in voor samenwerking op Randstadschaal – zo is er samenwerking van de P4 in Brussel, werken we gezamenlijk met de 4 grote steden aan een OV-bureau etc.-, maar veel van de sturende opgaven zijn beter uitvoerbaar op vleugelniveau. Dit betreft zowel de succesvolle samenwerking in NV Utrecht-verband als de sturing op een hoger schaalniveau in de Noordvleugel. Ook voor de toekomst zetten wij niet alle kaarten op een samenwerking op de totale Randstadschaal, maar willen we de Noordvleugel –Flevoland en Noord-Holland en de steden Almere, Amsterdam en Utrecht een specifieke plaats geven.

Inzet voor verbetering (zoals vastgesteld in de PS-vergadering van 22 maart 2010):
Wij zetten onze participatie in projecten en processen met betrekking tot samenwerking in de Randstad voort. Daarbij wordt de breedte van de samenwerking bepaald door de opgave; sturing in de noordelijke Randstad kan het beste in de Noordvleugel worden afgewikkeld. Ontwikkelingsopgaven in onze provincie en het Gooi lenen zich uitstekend voor behartiging in NV Utrecht-verband.

Motie 'Verbeterplan en Public Affairs'
Ter uitvoering van de motie 'Verbeterplan en Public Affairs' hebben wij een Beleidsplan Public Affairs 2010-2011 opgesteld. Dit plan betreft een actualisatie van het Beleidsplan Public Affairs 2009-2011. Dit betekent dat de hoofdlijnen van het Beleidsplan ongewijzigd zijn en dat vooral is gekeken naar de noodzaak beleidsprioriteiten toe te voegen of af te laten vallen. Er zijn geen onderwerpen aan de lijst van prioriteiten toegevoegd. De Samenwerkingsagenda is van die lijst afgevoerd. In het plan hebben wij voor de resterende collegeperiode zeven Public Affairs prioriteiten benoemd.

In de commissievergadering van Bestuur, Europa en Middelen van 14 juni 2010 heeft de commissie met instemming kennisgenomen van het beleidsplan Public Affairs 2010-2011. Daarbij hebben wij de toezegging gedaan dat de effectiviteit van het Public Affairsbeleid door ons wordt geëvalueerd. De bespreking van deze evaluatie vindt in deze statenperiode plaats en de uitkomsten daarvan kunnen input zijn voor de nieuwe collegevorming.

Toekomstige samenwerking
Tijdens de Statenvergadering van 22 maart is naar aanleiding van de voorzet van ons college ook de samenwerking in algemene zin besproken. Onze inzet voor verbetering is de voortzetting van onze participatie in projecten en processen voor de samenwerking in Randstadverband. Een deel van uw Staten vond deze inzet te eenzijdig. Wij hebben in reactie daarop gemeld dat onze Randstadsamenwerking niet exclusief is. Wij staan ook zeker open voor andere samenwerkingspartners in andere delen van onze provincie zoals bijvoorbeeld het project Food Valley. Mede op basis van de gedachtewisseling met uw Staten over dit onderwerp onderschrijven wij het belang van het hebben van een kader voor onze (toekomstige) samenwerking waarin wij opereren en dat dat kader met uw staten wordt besproken. In dit verband verwijzen wij ook naar hoofdstuk 3, Samenwerking met partners.

5.2. Voorstellen voor leren en verbeteren

5.2.1. Programma Randstad Urgent

De ingezette verbetering omvat dat GS de statenleden/commissie directer betrekt bij het Randstad Urgentprogramma. Daarnaast zijn de P4 en G5 gezamenlijk in overleg over het vormgeven van een Randstadbreed programma voor het nieuwe kabinet.
Als mogelijk verbetering is opgemerkt dat een Randstadopgave beter tot zijn recht komt als de gezamenlijkheid in onderwerpen wordt gezocht en niet de concurrerende projecten.

Het Randstad Urgent programma is gekoppeld aan de kabinetsperiode. Door de val van het kabinet in februari 2010 is de periode van het werkprogramma Randstad Urgent korter geworden dan afgesproken. De P4 en G5 zijn gezamenlijk in overleg hoe in een volgende kabinetsperiode een Randstadbreed programma kan worden gevormd. Inzet daarbij is de vervanging van projectniveau met het werken op brede thema's. Hierbij wordt naar de volgende thema's gekeken:
- vitale steden en aantrekkelijk groen,
- kennis omzetten naar economische kracht
- Olympische Spelen 2028.

De programmaorganisatie van het Rijk heeft dit voorjaar de werkwijze van de afgelopen 3 jaar Randstad Urgent geëvalueerd. Daarbij zijn de volgende lessen geformuleerd:

- De focus op de bestuurlijke en informele kant van besluitvorming over projecten is uniek en voegt iets toe aan de reguliere werkpraktijk. Het bleek daarom mogelijk resultaat te boeken zonder ingewikkelde discussie over structuur, bevoegdheden en budgetverdeling.
- De bestuurlijke duo's zijn een goed middel om een stevige en stabiele verbinding tussen regio en rijk te leggen, maar zijn altijd gekoppeld aan een selectief aantal projecten. Te veel activiteiten en projecten met duo-bestuurders ondergraaft het exclusieve karakter van het duo-partnerschap.
- Wanneer er sprake is van afhankelijkheid tussen projecten in bestuurlijke, conceptuele, programmatische en/of financiële zin, is een integrale gebiedsgerichte aanpak zinvol. De huidige structuur van het Rijk en de regio is hieraan soms contrair.
- De positionering van een programmaorganisatie is een precair punt. Positionering dicht bij de budgetverdeling in het kader van het Nota Ruimtebudget en het infrastructuurfonds (de MIRT-besluitvorming) geeft veel sturingskracht. Tegelijkertijd ligt (gepercipieerde) dominantie van het rijk (en in het bijzonder het coördinerend ministerie voor het MIRT) op de loer.

Verbetervoorstellen
Wij zetten de periodieke voortgangsrapportage voort over het programma Randstad Urgent waarmee PS worden geïnformeerd over de stand van zaken van de lopende projecten van het programma.
De portefeuillehouder zal met het presidium nader overleg voeren over hoe PS aangehaakt blijven bij de voortgang van het programma Randstad Urgent.

Rol PS
PS worden op een nog nader te bepalen wijze aangehaakt als het kabinet besluit om het programma Rand Urgent voort te zetten.

5.2.2. Strategische EU Randstadagenda

Nut en de noodzaak van de samenwerking met de Randstadprovincies in Brussel staat niet ter discussie. Ondanks de soms lastige samenwerking in eigen land zijn bestuur en organisatie van de vier provincies overtuigd van de meerwaarde van het gezamenlijk optreden. Als Randstad hebben we een naam en positie in Brussel en Europa, voor de afzonderlijke vier provincies ligt dat lastiger. De motivatie om het gezamenlijk optreden te verbeteren is dus aanwezig. In de gesprekken die we daarover hebben gevoerd zien we meerdere aangrijpingspunten.

Verbetervoorstellen
Het opstellen van de nieuwe EU Randstadagenda biedt een moment voor verbetering. In een vroeg stadium zal het doel van de agenda duidelijk moeten worden in samenspraak met PS, GS, overige partners en vakafdelingen. De ervaringen met het Future Challenges proces leren ons dat we, beter dan een aantal jaren geleden, als P4 in staat zijn focus aan te brengen in onze lobbydoelen. Deze ervaringen gebruiken we voor de EU-Randstadagenda, die in het najaar 2011 vastgesteld wordt. In het werkplan zullen wij de lobbydoelstellingen en –resultaten concreter formuleren.

Heldere doelen helpen om tot een meer doelmatige lobby te komen. Wat we daarnaast meer gaan doen dan nu is het betrekken van het bedrijfsleven[5] en kenniscentra bij de lobby. Ook gaan we de samenwerking met andere EU-regio's intensiveren. We verwachten dat we daardoor betere resultaten bereiken.
De betrokkenheid van vakgedeputeerden en -afdelingen bij het P4-werk in Brussel kan beter. In de huidige lobby en het bestuurlijk circuit spelen met name de vier Europa-gedeputeerden een rol. Na

[5] Bijv. kijken naar mogelijke samenwerking met VNO-NCW Brussel of VNO-NCW-West in Den Haag.

vaststelling van de EU-strategische Randstadagenda besteden we in de lobbystrategie aandacht aan de rol en verantwoordelijkheid van vakgedeputeerden.
Op ambtelijk niveau is gestart met een aantal maatregelen om het P4-kantoor meer efficiënt te laten werken. Denk daarbij aan een betere taakverdeling, stroomlijning van werkprocessen en een betere informatiedeling.

Rol PS
Provinciale Staten willen een actieve betrokkenheid bij Europa en ook bij de strategische EU-Randstadagenda. Van onze kant dragen we hier aan bij door de werkgroep Europa, waar mogelijk, te betrekken bij het voorbereiden van de nieuwe agenda en andere strategische P4-stukken. Over de voortgang van de lobbydossiers rapporteren we twee keer per jaar, wellicht kan dit vaker. Ten slotte willen we de lobbyresultaten beter meten/kwantificeren dan we nu doen. Dit komt ook de rapportage ten goede.

5.3. Conclusies/procesvoorstel

Programma Randstad Urgent
De huidige stand van zaken is met uw Staten gedeeld tijdens de informatiebijeenkomst op 31 mei 2010. De voortgangsrapportage Randstad Urgent is besproken in de statencommissie BEM van 15 juni jl. Daarbij is afgesproken dat zodra er meer bekend is over het vervolg van het programma door het nieuw te vormen kabinet, de Staten door de portefeuillehouder Mobiliteit worden benaderd om tijdig input te kunnen leveren op dat programma. De portefeuillehouder overlegt met het presidium over hoe PS aangehaakt worden bij het programma Randstad Urgent.

Strategische EU Randstadagenda
De ontwikkeling van de nieuwe Strategische EU-randstadagenda vormt de basis voor de verbeteraanpak. We werken aan heldere doelen en prioriteiten en een efficiëntieslag in de P4-organisatie in Brussel en de provinciehuizen. Daarbij kijken we ook naar een doelmatige inzet en betrokkenheid van vakgedeputeerden en afdelingen. Het concept-resultaat toetsen we bij Provinciale Staten en externe partijen.

Public Affairs
U heeft in uw vergadering van 14 juni 2010 met instemming kennisgenomen van het Beleidsplan Public Affairs 2010-2011. Op uw verzoek hebben wij toegezegd de effectiviteit van het Public Affairsbeleid te evalueren. De bespreking van deze evaluatie vindt in deze statenperiode plaats en de uitkomsten daarvan kunnen input zijn voor de nieuwe collegevorming.

6. Versterking effectiviteit PS

6.1. Inzet provincie/opdracht

Bevindingen/ analyse van de VC
In het rapport van de visitatiecommissie is het volgende beeld geschetst over het functioneren van PS.

De provincie zoekt naar een goede invoering van het dualisme, te meer omdat de provincie een sterke monistische traditie kent. Het dualisme wordt door Provinciale Staten nog te vaak vertaald in oppositie voeren. Provinciale Staten zijn nog weinig proactief, kennen een vrij afwachtende houding, maar proberen op een aantal opgaven meer grip te krijgen (zoals Randstad Urgent, de Samenwerkingsagenda's, de Strategische EU-Randstadagenda, de jeugdzorg). Naar de mening van de visitatiecommissie zijn Provinciale Staten nog te vaak volgend ten opzichte van Gedeputeerde Staten en zouden ze zichzelf kritischer kunnen opstellen en een meer initiërende rol kunnen aannemen. Een typerend voorbeeld hierin is het feit dat de ambities van Gedeputeerde Staten op het terrein van duurzaamheid ('in 2040 klimaatneutraal') niet zijn gedeeld met Provinciale Staten.
Hierdoor kennen Gedeputeerde Staten veel vrijheid in hun handelen. Provinciale Staten kunnen hun rol effectiever maken door in de toekomst meer aan de voorkant van de besluitvorming te komen en meer te sturen op hoofdlijnen.

6.2. Voorstellen voor leren en verbeteren

Provinciale Staten hebben een werkgroep Balemans ingesteld waarin ook GS vertegenwoordigd is. De werkgroep doet voorstellen over veranderingen in de werkwijze, de vergaderstructuur en de besluitvorming van Provinciale Staten. Het effectiever maken van de rol van Provinciale Staten in het proces van beleidsvorming komt daarbij ook aan de orde. In haar analyse heeft de werkgroep als één van de bronnen gebruik gemaakt van de bestuurskrachtmeting. Bovenstaande passage komt in grote lijnen overeen met de bevindingen van de werkgroep Balemans.

Het eerste product van de werkgroep Balemans is een statenvoorstel met Quick Wins dat 28 juni 2010 in PS is aangenomen met algemene stemmen. Het gaat daarbij met name om een aantal veranderingen in de vergaderwijze, die niet direct relevant zijn voor de aanbeveling - effectievere en meer proactieve rol PS in het beleids- en besluitvormingsproces - uit de bestuurskrachtmeting. Wel zit in het voorgestelde besluit opgenomen dat met één statencommissie (commissie Ruimte, Groen en Water) het komend half jaar geëxperimenteerd gaat worden met een werkwijze waarbij de Staten al aan het begin van het beleidsproces betrokken worden. Onder meer doordat er een startnotitie komt over het nieuwe beleidsonderwerp en ook doordat de Staten snel in overleg treden met betrokken maatschappelijke partners. Een dergelijke startnotitie zou ook integraal vanuit alle betrokken beleidsinvalshoeken moeten zijn samengesteld. Ook zal er meer ruimte komen voor eigen agendering van onderwerpen door de Staten. Dit vereist natuurlijk ook meer alertheid bij GS en haar ambtelijk apparaat richting PS bij de start van een beleidstraject. Deze ervaringen worden geëvalueerd in februari 2011. Dan valt ook het besluit of deze werkwijze algemeen gaat worden toegepast.

6.3. Conclusies/procesvoorstel

Dit punt, effectievere en meer proactieve rol PS in het beleids- en besluitvormingsproces, komt in februari 2011 bij de evaluatie van het experiment met een andere werkwijze van Provinciale Staten opnieuw aan de orde.

7. Implementatie: papier en praktijk

Zoals in de inleiding aangegeven heeft de bestuurskrachtmeting een grote impact op de organisatie en het bestuur. In de voorgaande hoofdstukken hebben we aangegeven hoe we verder willen gaan met de analyse en aanbevelingen van de visitatiecommissie. De opsomming van voorstellen is niet limitatief; met name op ambtelijk niveau hebben directie en afdelingsmanagers meer (en meer operationele) afspraken gemaakt over leren en verbeteren. Voor bestuur en politiek is van belang hoe de verantwoordelijkheden voor de realisatie van verbetervoorstellen zijn verdeeld. En voor PS in het bijzonder hoe zij hierop controle kunnen uitoefenen. Wat ons betreft staan de volgende uitgangspunten centraal bij de implementatie:

- Uitvoering zoveel mogelijk in de lijn en aansluitend bij bestaande verantwoordelijkheden en taken.
- Geen stoplichtenrapportages, maar kwalitatieve terugkoppeling in het overdrachtsdocument over de voortgang en effecten van de verbetervoorstellen. Ultieme controle is een nieuwe bestuurskrachtmeting over 4 jaar.
- Creëren van ‘experimenteerruimte’ en ervaring met ‘leren leren’.
- Directie speelt een centrale rol.

7.1. Verdeling verantwoordelijkheden

Concreet stellen we het volgende voor met betrekking tot de verdeling van verantwoordelijkheden voor de uitvoering van de verbetervoorstellen.

Verbeterplan
Coördinerend portefeuillehouder : mw. Haak
Ambtelijk verantwoordelijk : dhr. Sietsma
Verantwoordelijk voor:
- Coördineren inbreng in Overdrachtsdocument
- Goede voorbeeld geven wat betreft ‘leren leren’

Thema Utrecht 2040; Tactische middellange termijnagenda
Coördinerend portefeuillehouder : dhr. De Jong
Ambtelijk verantwoordelijk : dhr. Sietsma en dhr. Willems (vanwege relatie tot thema integraal werken)
Verantwoordelijk voor:
- Uitvoeren verbetervoorstellen
- Inbrengen in Overdrachtsdocument

(NB: verantwoordelijkheden gelden voor alle thema’s)

Thema Samenwerking met partners
Coördinerend portefeuillehouder : mw. Haak
Ambtelijk verantwoordelijk : mw. Wisotzky

Thema Versterking integraal werken
Coördinerend portefeuillehouder : dhr. Binnekamp
Ambtelijk verantwoordelijk : dhr. Willems

Thema Randstadsamenwerking
Programma Randstad Urgent
Coördinerend portefeuillehouder : dhr. Van Lunteren
Ambtelijk verantwoordelijk : dhr. Sietsma

Strategische EU-Randstadagenda
Coördinerend portefeuillehouder : dhr. Binnekamp
Ambtelijk verantwoordelijk : : mw. De Boer

Thema Verbetering effectiviteit PS
Coördinerend portefeuillehouder : dhr. Robbertsen
Ambtelijk verantwoordelijk : dhr. Graafhuis

7.2. Vervolg

Bestuur en organisatie zijn aan de slag gegaan met de aanbevelingen van de visitatiecommissie en de verbetervoorstellen uit het Verbeterplan zoals vastgesteld door Provinciale Staten. De resultaten worden zichtbaar voor Provinciale Staten doordat stukken op enig moment ter (oriënterende) bespreking en later ter besluitvorming worden voorgelegd. Denk bijvoorbeeld aan de nieuwe EU-Randstadagenda, de visie op samenwerking en besluitvorming over Utrecht2040. Daarnaast hebben we in het plan van aanpak voor het verbeterplan aangegeven dat de tussentijdse resultaten van het verbeterplan worden teruggekoppeld in het overdrachtsdocument voor het nieuwe college van GS. Aanvullende monitoring en rapportage van het verbeterplan is niet voorzien om overbodige 'bureaucratisering' te voorkomen. Zoals in paragraaf 7.1 aangegeven leggen we de uitvoering van de voorstellen zoveel mogelijk in de lijn en aansluitend bij bestaande verantwoordelijkheden en taken.

Op dit moment voeren we een evaluatie uit naar de effectiviteit van de bestuurskrachtmeting van de provincie Utrecht en het verloop van het proces van de bestuurskrachtmeting. De evaluatie geeft antwoord op de vraag of de bestuurskrachtmeting het beoogde resultaat heeft opgeleverd en wat leerpunten zijn voor een nieuwe bestuurskrachtmeting in de toekomst. De evaluatie bespreken we dit najaar met uw Staten. In verband met nog enkele geplande interviews halen we hiervoor niet uw vergadering van september. Tevens kan dan aan de orde komen hoe Provinciale Staten aankijken tegen de wens van ons college één keer per collegeperiode een bestuurskrachtmeting uit te voeren. Dit sluit aan bij ons beleid richting gemeenten en de afspraken die zijn gemaakt tussen Rijk en IPO in het Bestuursakkoord.

7.3. Afsluiting

De bestuurskrachtmeting vloeide voort uit een afspraak tussen de provincies en het rijk in het kader van het Bestuursakkoord 2007-2011. Het uitvoeringsproces en de rapportage leverde ons veel nieuwe en onverwachte ervaringen op. In hoeverre de gekozen systematiek effectief was komt, zoals gezegd, aan de orde in de evaluatie. Los van de uitkomsten daarvan heeft de bestuurskrachtmeting ons geholpen bij een proces van zelfreflectie. We hebben het rapport aangegrepen om intern en met externe partners in gesprek te gaan over ons functioneren en verbeterkansen hierin. De inspiratie die dit ons biedt geeft zelfvertrouwen om hiermee verder te gaan.

BIJLAGEN

1. **Uitwerking beleidsopgaven**
2. **Verslag Diner Pensant Bestuurskrachtmeting dd. 2 juni 2010**

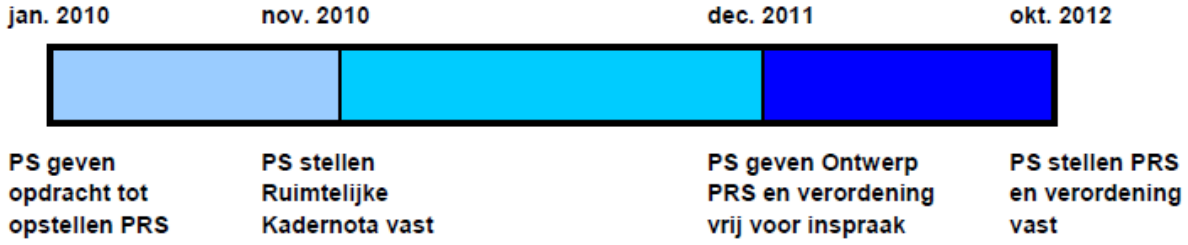
Bijlage 1 Uitwerking beleidsopgaven

De visitatiecommissie heeft in het kader van de bestuurskrachtmeting 13 beleidsopgaven onderzocht. Wij hebben onze reactie op de bevindingen over deze 13 opgaven uitgebreid verwoord in de notitie 'Van meten naar leren en verbeteren, Inzet van GS'. In bijlage 1 van deze notitie hebben wij op hoofdlijnen en per opgave gemeld wat onze reeds ingezette verbeteringen zijn en /of zullen zijn. In onderstaand overzicht melden wij u de voortgang van de reeds ingezette verbeteringen en/of gestarte inzet van verbeteringen. De voortgang betreft de periode februari-juni 2010.
Er is eenzelfde onderscheid gemaakt als in de bestuurskrachtmeting: eerst de wettelijke taken en dan de provinciespecifieke taken. De Randstadopgaven zijn niet in dit overzicht opgenomen. Deze beide opgaven, de Strategische EU Randstadagenda en Randstad Urgent, zijn als thema uitgewerkt in hoofdstuk vijf.

Wettelijke taken

Nieuwe WRO

1. Wat is de stand van zaken van de reeds ingezette verbeteringen sinds februari 2010?



PS hebben besloten een nieuwe integrale Provinciale Ruimtelijke Structuurvisie (PRS) op te stellen. Deze zal vergezeld gaan van een Provinciale Ruimtelijke Verordening (PRV) waarin het nieuwe beleid dat doorwerking vraagt naar gemeentelijke bestemmings- en projectplannen, juridisch wordt verankerd. PS willen de PRS en PRV in 2012 vaststellen. Ter voorbereiding hiervan stellen PS in november 2010 een Kadernota Ruimte (KNR) vast met de hoofdlijnen voor de PRS.
Op 22 en 27 april 2010 hebben de **dialoogbijeenkomsten** plaatsgevonden. Tijdens de dialogen is met bestuurders van gemeenten, waterschappen en maatschappelijke organisaties en met andere deskundigen gesproken over diverse ruimtelijk relevante maatschappelijke vraagstukken. Centraal stond wat de vraagstukken voor de komende decennia zijn voor Utrecht, hoe de ruimtelijke ordening kan bijdragen aan het oplossen van deze vraagstukken of aan het beperken van negatieve effecten ervan op de fysieke leefomgeving. Ook van belang is de sturingsfilosofie: **wie vervult welke rol en hoe geeft hij daar inhoud aan?** In deze fase gaat het nadrukkelijk niet om standpuntbepaling. De provincie is juist geïnteresseerd in ideeën, in creatieve visies en of men zich herkent in de geschetste probleemstellingen. Dit alles als input voor de Kadernota en uiteindelijk de PRS.
Mede aan de hand van de resultaten van de dialogen zal de Kadernota Ruimte worden opgesteld. Die wordt in november 2010 vastgesteld door PS. Als bepaalde onderwerpen die bij de dialogen aan de orde zijn geweest nog een verdere verdieping vragen voor de Kadernota, dan zal dit uiteraard gebeuren. **Met elke gemeente** vindt in de periode rondom en na de dialogen **overleg** plaats over de PRS. Momenteel vindt **ook een evaluatie** plaats van enkele **belangrijke beleidsinstrumenten** die de afgelopen jaren zijn gebruikt. Voor deze evaluatie zijn ook partners benaderd.
In de fase tot de Kadernota ligt het accent op betrokkenheid van mede-overheden en maatschappelijke organisaties. De inwoners zijn nog minder betrokken in deze fase. Hiervoor is bewust gekozen op grond van ervaringen tijdens het opstellen van vorige streekplannen. In deze eerste fase worden de

inwoners wel betrokken via een internet tool. In de periode na het vaststellen van de Kadernota komt de betrokkenheid van de inwoners meer in beeld.
Na vaststelling van de Kadernota wordt gestart met het opstellen van de ontwerp structuurvisie en verordening. Gepland is deze eind 2011 ter inzage te leggen. Vervolgens volgt de vaststellingsfase. De uiteindelijke vaststelling is gepland eind 2012.

2. Zijn er sinds februari nieuwe initiatieven voor verbeteringen of wijzigingen door besluitvorming/landelijke ontwikkelingen?

De AMvB Ruimte bevat regels ter behartiging van de nationale ruimtelijke belangen. Voor een aantal van deze nationale belangen geeft de AMvB Ruimte aan de provincies de opdracht om de doorwerking daarvan verder te regelen via provinciale verordeningen. Naar verwachting treedt de AMvB Ruimte dit najaar in werking. De vertaling van de nationale ruimtelijke belangen wordt meegenomen in het traject van de nieuwe integrale PRS met bijbehorende PRV.

3. Zijn overigens nog opmerkingen/suggesties?

Bij de invoering van de Wet ruimtelijke ordening in 2008 hebben PS ervoor gekozen om dat beleidsneutraal te doen. Nu nieuw beleid in de maak is, kan bewust gekozen worden wat nog wel van provinciaal belang is en wat overgelaten kan worden aan de gemeenten. Bij de beantwoording van de vraag “wie vervult welke rol en hoe geeft hij daar inhoudt aan” zou eerst naar het “wat” gekeken moeten worden en dan pas bepalen “wie” dat het beste kan doen. Dit is conform de filosofie van de Wro: decentraal wat kan, centraal wat moet.

EHS

1. Wat is de stand van zaken van de reeds ingezette verbeteringen sinds februari 2010?

De samenwerking tussen de beleidsafdelingen, afdeling ILG en de programmabureaus / gebiedscommissies is inmiddels aanmerkelijk verbeterd. Ook wordt gewerkt aan betere integratie op strategisch niveau.
Met gebiedscommissies worden concrete afspraken gemaakt over de toepassing van het uitgebreide instrumentarium. Dat gebeurd o.a. in de vorm van grondstrategieplannen.
De eerste resultaten van de Mid term review zijn gemeld aan Provinciale Staten. De actuele grondsituatie is nu beter in beeld gebracht. De reële grondprijs blijkt beduidend hoger dan de normkosten. Hoewel nog lang niet voldoende grond is aangekocht komt de bodem van de kas in zicht. Bovendien liggen de meeste aangekochte gronden niet binnen de EHS-begrenzing.

2. Zijn er sinds februari nieuwe initiatieven voor verbeteringen of wijzigingen door besluitvorming/landelijke ontwikkelingen?

De komende periode zal, gezien de financiële situatie, de inspanning minder gericht zijn op het verwerven van gronden, maar zal de grondpositie van de provincie worden gebruikt om door ruiling van gronden de EHS-doelen te realiseren.

3. Zijn overigens nog opmerkingen/suggesties?

Nee.

Vergunning/Handhaving milieuwetgeving

Handhaving

1. Wat is de stand van zaken van de reeds ingezette verbeteringen sinds februari 2010?

- Door het opnieuw invullen van de functie van samenwerkingscoördinator handhaving als spil tussen de provincie en haar partners wordt het integraal werken naar buiten versterkt.
- Accent ligt op efficiënte uitvoering van taken (samenwerkingsprojecten) en innovatie (vernieuwing van het toezicht en ketenhandhaving). In aanloop naar de Uitvoeringsdiensten zijn dit belangrijke onderwerpen waar we als provincie 'de beste' willen zijn, zodat dit één op één overgezet kan worden naar een nieuwe uitvoeringsorganisatie.

2. Zijn er sinds februari nieuwe initiatieven voor verbeteringen of wijzigingen door besluitvorming/landelijke ontwikkelingen?

Met name inzicht in en monitoring in de verhouding tussen inspanning, resultaat en financiën moeten nog verder worden versterkt.

3. Zijn overigens nog opmerkingen/suggesties?

Vergunningverlening

1. Wat is de stand van zaken van de reeds ingezette verbeteringen sinds februari 2010?

De Europese aanbesteding van het workflow-systeem voor vergunningverlening en handhaving is afgerond. De systemen zijn gekozen en de contracten zijn afgesloten (febr-maart). Sedertdien worden de werkprocessen omgezet naar het werkflow-systeem.De implementatie was gepland op 14 juni maar is niet haalbaar gebleken. De beoogde implementatiedatum is nu 1 oktober omdat naast de systemen ook de werkorganisatie wordt aangepast en veel processen worden geintegreerd.

2. Zijn er sinds februari nieuwe initiatieven voor verbeteringen of wijzigingen door besluitvorming/landelijke ontwikkelingen?

De invoering van de WABO is door de minister van VROM uitgesteld in verband met onvolkomenheden in het Landelijke omgevingsloket, het OLO. Dit leidt ertoe dat op regionaal niveau ook onduidelijkheid bestaat om de invoering daarvan en ook welke elementen daarvan. De implementatie van de WABO in de provincie Utrecht loopt daardoor vertraging op. Er is al veel voorbereid voor de invoering van de WABO zoals contracten en opleidingsplan. Veel activiteiten houden verband met technische voorzieningen om te communiceren met het landelijke systeem. De provincie Utrecht is daar op voorbereid.

3. Zijn overigens nog opmerkingen/suggesties?

Nee.

Beheer en onderhoud wegen

1. Wat is de stand van zaken van de reeds ingezette verbeteringen sinds februari 2010?
Voor het beheer en onderhoud van wegen is onder meer als specifieke en meetbare doelstelling opgenomen om in de periode 2008-2010 het aantal onveilige uitritten op de provinciale wegen door onveilige uitzichthoeken te verminderen. Om dit bereiken vinden er gesprekken plaats met de eigenaren van de betreffende percelen. Van hen wordt gevraagd om bomen en struiken te verwijderen om daarmee de zichthoeken voor de weggebruikers te verbeteren. Deze activiteiten zijn met vertraging in 2009 gestart en gaan door tot en met 2011.

2. Zijn er sinds februari nieuwe initiatieven voor verbeteringen of wijzigingen door besluitvorming/landelijke ontwikkelingen?
Nee.

3. Zijn overigens nog opmerkingen/suggesties?
Nee.

Kaderrichtlijn Water

1. Wat is de stand van zaken van de reeds ingezette verbeteringen sinds februari 2010?
In de lopende projecten en trajecten wordt er op gelet aandacht te besteden aan de maatregelen van de KRW. Vanuit het Programma Anders werken van de Afdeling Bodem en Water werkt de afdeling aan integraliteit met de verschillende beleidsvelden. Er is een ontwikkelingstraject gestart om alle medewerkers meer integraal te laten werken, dat ook in pilot- projecten wordt toegepast. Dat betekent dat in trajecten de KRW wordt meegenomen, maar ook andersom: in het KRW-spoor worden verbindingen met andere beleidsvelden gelegd.

2. Zijn er sinds februari nieuwe initiatieven voor verbeteringen of wijzigingen door besluitvorming/landelijke ontwikkelingen?
Er zijn geen nieuwe ontwikkelingen te melden.

3. Zijn overigens nog opmerkingen/suggesties?
KRW is regulier beleid in uitvoering en daarmee worden de KRW-maatregelen onderdeel van het gewone werkproces. Over enkele jaren begint een nieuw planproces en kunnen we leren van de afgelopen jaren. Op verschillende niveaus vinden er evaluaties plaats van het KRW-proces en de doorwerking van de inhoud in de verschillende waterplannen.

Financieel Toezicht

1. Wat is de stand van zaken van de reeds ingezette verbeteringen sinds februari 2010?
Het IPO besluit m.b.t. modernisering van het financieel toezicht wordt afgewacht. Wordt september 2010. Naar aanleiding hiervan wordt vastgesteld of en zo ja op welke wijze vormgeving van het financieel toezicht op gemeenten en gemeenschappelijke regelingen wordt gewijzigd.
Het wachten is op nadere besluitvorming door een nieuw Kabinet over overdracht van rijkstaken naar de provincies in het kader van het interbestuurlijk toezicht (IBT).Vervolgens kan besluitvorming plaatsvinden over vormgeving van het interbestuurlijk toezicht met gebruik maken van de kennis en ervaring van het financieel toezicht.

2. Zijn er sinds februari nieuwe initiatieven voor verbeteringen of wijzigingen door besluitvorming/landelijke ontwikkelingen?
Medio 2010 volgt een besluit over het mogelijk verder moderniseren van het financieel toezicht (evaluatie toezichtpilots Limburg en Noord-Brabant door het IPO).Dit zou kunnen leiden tot een verdere verbetering/verdieping van het financieel toezicht op de gemeenten. Randvoorwaarde hierbij is dat de toezichtslast voor de gemeenten niet toeneemt.
Financieel toezicht kan een bron van informatie voor de andere vormen van toezicht zijn zover dit financieel getint is. Dit vanuit de gedachte dat als financieel toezicht beschikt over financiële informatie (begroting/jaarrekening etc.) , dit niet nogmaals moet worden gevraagd aan de gemeenten.

3. Zijn overigens nog opmerkingen/suggesties?
Niet van toepassing.

Jeugdzorg

1. Wat is de stand van zaken van de reeds ingezette verbeteringen sinds februari 2010?

Een betere balans realiseren tussen ambities en beschikbare menskracht
We streven naar een organisatievorm die meer recht doet aan de sturing van tegelijkertijd reguliere afspraken en het transitieproces in het kader van een andere financieringssystematiek en het afsprakenkader IPO/Rijk.

samenwerking met gemeenten
Binnen het afsprakenkader Rijk/IPO vinden er regio-overleggen plaats met alle utrechtse gemeenten om een betere aansluiting te realiseren tussen het lokale jeugdbeleid en de jeugdzorg. Deze overleggen

zullen resulteren in concrete afspraken over de inzet van geïndiceerde jeugdzorg in het voorveld.
2. Zijn er sinds februari nieuwe initiatieven voor verbeteringen of wijzigingen door besluitvorming/landelijke ontwikkelingen? Nee.
3. Zijn overigens nog opmerkingen/suggesties? Nee.

Provinciespecifieke opgaven

Hart van de Heuvelrug
1. Wat is de stand van zaken van de reeds ingezette verbeteringen sinds februari 2010? Het programma bevindt zich steeds meer in de uitvoeringssfeer. Daarbij hebben de partijen elkaar hard nodig. Om de rol van de verschillende partijen beter belegd te krijgen is voorgesteld dat de 4 clusters allen een eigen clustervoorzitter krijgen. De voorzitters worden geleverd door Soest, Zeist en Altrecht. De provincie neemt deel aan deze clusters indien er een provinciaal project in de cluster aanwezig is. Vervolgens treed de volgende werkwijze op: Projecten werken zelf aan het te behalen doel Indien een project problemen heeft worden deze problemen eerst binnen het cluster opgepakt Wanneer een probleem niet binnen het cluster kan worden opgepakt zal het probleem binnen het gehele programma worden besproken. Op deze wijze krijgen alle parten meer een eigen rol. Daarnaast fungeert het programmabureau als spil tussen alle partijen door alle partijen te vertegenwoordigen.
2. Zijn er sinds februari nieuwe initiatieven voor verbeteringen of wijzigingen door besluitvorming/landelijke ontwikkelingen? Sinds februari zijn er in Zeist en Soest nieuwe colleges gevormd die weer zorgen voor een frisse blik op het programma. Per 1 mei is er ook een nieuwe programmamanager gestart namens alle partners.
3. Zijn overigens nog opmerkingen/suggesties? Belangrijk is dat de HvdH-partners het programmabureau vaak zien als 'de provincie'. In plaats van iets van alle 17 partners. Dit is een moeilijk uit te roeien beeld. Maar leidt wel tot de beeldvorming dat de provincie te veel het voortouw heeft. Blijvend investeren in de beeldvorming is noodzakelijk.
Duurzaamheid
1. Wat is de stand van zaken van de reeds ingezette verbeteringen sinds februari 2010? Er wordt meer integraal samengewerkt tussen verschillende projecten die op hun eigen manier moeten bijdragen aan betere beleidsintegratie: Duurzaamheid, Utrecht 2040, Anders Werken. Ook zijn de verantwoordelijkheden voor ondersteuning van de organisatie en voor borging in (sturings)processen beter van elkaar gescheiden. Momenteel wordt gewerkt aan borging van duurzaamheidsprincipes in de planning- en controlcyclus.
2. Zijn er sinds februari nieuwe initiatieven voor verbeteringen of wijzigingen door besluitvorming/landelijke ontwikkelingen? Nee.
3. Zijn overigens nog opmerkingen/suggesties? Nee.
Sociale Agenda
1. Wat is de stand van zaken van de reeds ingezette verbeteringen sinds februari 2010? Op 22 maart 2010 hebben PS ingestemd met een nieuwe focus voor het programma Sociale Agenda. Voor de jaren 2010-2011 is de focus van het programma Sociale Agenda gericht op de sociale infrastructuur rondom jongeren, met als doel dat jongeren een zelfstandige positie in de samenleving

verwerven. Er wordt met name ingezet op het versterken van de mogelijkheden van jongeren in kwetsbare posities in onze samenleving, binnen de bestaande thema's 'Integratie & Participatie' en 'Onderwijs & Arbeidsmarkt'. Dit door middel van advisering (inhoudelijke en verbindingen leggen), stimulering van vernieuwing, monitoring (zicht houden op onder meer mogelijkheden en zogenaamde 'witte vlekken') en invulling geven aan een platformfunctie. Op 23 maart is een subsidieregeling opengesteld met als doel gemeenten en maatschappelijke partners te cofinancieren bij projecten op de hierboven beschreven thema's.
2. Zijn er sinds februari nieuwe initiatieven voor verbeteringen of wijzigingen door besluitvorming/landelijke ontwikkelingen? Het college en het programma Sociale Agenda laten in de tweede helft van 2010 een Sociaal Rapport uitvoeren. De uitslag van het Sociaal Rapport wordt voorgelegd aan PS. De uitkomst van het Sociaal Rapport wordt gebruikt voor de invoering van mogelijke effectiviteitsverbeteringen.
3. Zijn overigens nog opmerkingen/suggesties? Nee.
Samenwerkingsagenda
1. Wat is de stand van zaken van de reeds ingezette verbeteringen sinds februari 2010? Voor het opstellen van de Nota Samenwerking is een procesnotitie opgesteld. Deze notitie is door Provinciale Staten onderschreven en daarbij is toegevoegd dat er een concretiseringsslag bij moet komen. De planning is om in het najaar van 2010 aan PS een ontwerpNota Samenwerking ter bespreking voor te leggen.
2. Zijn er sinds februari nieuwe initiatieven voor verbeteringen of wijzigingen door besluitvorming/landelijke ontwikkelingen? Nee.
3. Zijn overigens nog opmerkingen/suggesties? Nee.

Bijlage 2 Verslag werksessies Bestuurskrachtmeting dd. 2 juni 2010

1. Sessies over de tactische middellange termijnagenda & Utrecht2040

Herkent u de bevindingen van de visitatiecommissie?

- Velen geven aan dat de verkenning 2040 inderdaad een ver weg gelegen tijdstip genomen heeft. Maar dit was juist nuttig en goed onderbouwd. Voor enkele vertegenwoordigers van het bedrijfsleven speelt een rol dat de 'horizon' van hun bedrijf eerder bij 3 tot 5 jaar ligt, dan bij zo'n lange termijn. Vanuit de wetenschappelijke hoek werd aangegeven dat het kiezen van een langetermijn horizon juist buitengewoon belangrijk is, zeker als je in een lock-in zit (dwz. gevangen in bestaande systemen of achter barrières, zoals bij klimaat)
- Enkelen gaven aan de strategie 2040 ver weg te vinden, in de zin dat het veel over mondiale opgaven gaat zoals klimaatverandering, die volgens hen ook op mondiaal niveau aangepakt zou moeten worden. Bronbeleid bij verkeer is hierin een ander voorbeeld wat op een hoger schaalniveau speelt. Anderen brachten hier tegen in dat een deel van de oplossing op regionaal niveau kan liggen, zoals bij decentrale energie opwekking. Ook gaven zij aan dat Utrecht een beginpunt kan zijn van een noodzakelijke innovatie die ook in andere regio's moet gaan plaatsvinden.
- Velen onderschrijven de analyse van de visitatiecommissie dat de provincie er tot op dit moment nog niet in geslaagd is om haar partners concreet aan zich te binden met de strategie 2040.
  Er werd een vergelijking met Randstad2040 gemaakt, waar de strategie nog niet verder is gebracht richting uitvoering. Het is blijkbaar ingewikkeld om strategie van organisaties te verbinden aan de opgaven voor het grondgebied.
- Als positieve eerste stap in het binden van partners werd genoemd het formuleren en bekrachtigen van de gezamenlijke missie van het grondgebied, op de conferentie in de Jaarbeurs vorig jaar.

Hebt u suggesties voor verbeterrichtingen?

- Algemeen wordt de behoefte gevoeld om de strategie nu terug te ploegen naar de korte termijn en naar projecten om de strategie uit te voeren. Daar kunnen maatschappelijke allianties voor gesmeedt worden.
- Probeer niet de gehele strategie in projecten te vatten, kies urgente, aantrekkelijke projecten van koplopers
- Om partners te kunnen binden is het volgens de deelnemers van belang dat de provincie het voortouw neemt: zij moet eerst duidelijk maken wat zij zelf concreet gaat doen. Daarna komen de anderen ook wel. Hierbij speelt ook dat de provincie geloofwaardig moet zijn: als duurzame ontwikkeling het leidend principe is, zou dat op alle beleidsvelden zichtbaar moeten worden, ook bijvoorbeeld bij mobiliteit.
- Aandachtspunt daarbij is dat de provincie zich moet afvragen waarom partijen mee zouden willen doen? Wat valt er voor hen te winnen bij meedoen? Duurzame helpers hebben altijd eigen belangen nodig.
- De verbinding tussen de langetermijn-strategie en de kortetermijnprojecten heet 'programmatische sturing'. Hiervoor moet je weten wat partijen reeds doen en initiatieven bij elkaar brengen
- Vanuit wetenschappelijke hoek werd opgemerkt dat Utrecht zich de komende decennia nog in een relatief luxe positie bevindt, de maatschappelijke urgentie om in actie te komen wordt daarom niet zo sterk gevoeld.
- Vanuit vertegenwoordigers van de grotere gemeenten werd opgemerkt dat projecten buiten de kerntaken van de provincie (bijv. mbt. het sociale domein) maar beperkte meerwaarde kunnen geven. Voor de kleinere gemeenten ligt dit wellicht anders.

Kunt u aansprekende voorbeelden van overheidsorganisaties die het goed doen op dit terrein?
- De provincie Noord-Brabant doet het goed m.b.t. concretisering van de strategie, de netwerkvorming en het vormen van publiek-private allianties
- Andere goede voorbeelden zijn: de Belastingdienst, de gemeente Amersfoort (Cie van Ek), Prorail (prestatieladder)

Conclusies (van onszelf):
- de stip op de horizon is gezet, de partners waarderen dat de provincie hiervoor het initiatief heeft genomen. Er kan nog wel e.e.a. worden gedaan om meer draagvlak te creëren voor het verhaal. In het najaar van 2010 zijn hiervoor diverse mogelijkheden (gesprekken met partners, discussie in Utrecht2040 netwerk, een communicatie-offensief bij de vaststelling van de strategie in PS),
- Alle partners willen graag tot concretisering komen, en verwachten van de provincie dat zij het goede voorbeeld geeft. De provincie kan bijv. een aantal kandidaat-icoonprojecten voordragen, deze bespreken in het regionetwerk, en daaromheen allianties smeden.
  De verwachting is dat partners dan zelf ook met voorstellen gaan komen. Dat is nu al enigszins zichtbaar (oa. Utrechts Landschap en Hogeschool).
  De netwerkvorming is een verder te ontwikkelen terrein, en in het verlengde daarvan een verkenning naar nieuwe vormen van (publiek-private) samenwerking. Hiervoor zouden we oa. te rade kunnen gaan bij de provincie Noord Brabant.

Het vuurtje Utrecht2040 zal brandende gehouden moeten worden. Interne aarzeling (die er zeker is, oa. door kerntaken- en bezuinigingsdiscussie) kan de externe drive doen afnemen. Dit vormt een belangrijk aandachtspunt voor de komende maanden.

2. Sessie integraal werken

Centrale vragen:
1. Herkent u de bevindingen/analyse van de visitatiecommisie?
2. Hebt u suggesties voor verbeterrrichtingen?
3. Kent u aansprekende voorbeelden van overheidsorganisaties die het goed doen op dit terrein?

Vraag 1: Herkent u de bevindingen/analyse van de visitatiecommisie?
- het beeld in het rapport wordt door de meerderheid van de deelnemers niet herkend. Met name in de ambtelijke contacten heeft men geen last van gebrek aan integraal werken. Bij contacten met bestuurders ligt dat anders. Daarbij speelt de politieke dimensie een rol en dat leidt weleens tot gebrek aan integraliteit, aldus een aantal deelnemers. Dit biedt voor hen overigens ook kansen.
- Bij het Utrechts Landschap is het beeld genuanceerd. Er werken daar drie beleidsmedewerkers die zaken moeten doen met specialisten bij de provincie die een klein stuk van het beleid kennen. Dit is niet altijd gemakkelijk. Dit betekent dat het Utrechts Landschap vaak zelf de verschillende provinciale specialisten om de tafel brengt. Overigens geeft het bestuurlijk ook de mogelijkheid om even snel zaken te doen met een gedeputeerde of een afdeling. Ook bij de gemeente Amersfoort en bij Landschap Erfgoed Utrecht kent men concrete voorbeelden van ‘weinig integraal extern optreden’.
- In het sociale domein lukt het onvoldoende de provincie te motiveren om te komen praten met de Haagse departementen. Is er geen gevoel van urgentie. Er zijn kansen om het sociale beleid beter te linken aan nationaal en lokaal beleid, maar vanuit de provincie is daar geen belangstelling voor. Dat wordt gemist (Aleato).
- De relatie met de gemeenten en het BRU is de laatste vijf jaar sterk verbeterd.
- De gemeente Utrecht is wel overvallen met het standpunt van GS en PS over hun visie op de toekomst van het middenbestuur.
- De samenwerkingsagenda heeft niet integrerend gewerkt. Het werd een projectenlijst met de focus op geld.

- Binnen de NV Utrecht is een grote positieve ontwikkeling waarneembaar op het gebied van beleidsintegratie (bestuurlijk en ambtelijk). Ook binnen Verder is dit zichtbaar.
- Er is meer integratie mogelijk rondom water- en groenprojecten. Hier liggen kansen voor de provincie.
- De omvang van de organisatie speelt ook een rol. De heer Glastra geeft aan dat het Utrechts Landschap gemakkelijker zaken kan doen met de gemeente Leusden of Houten. Terwijl de gemeente Utrecht een onneembaar bolwerk is, gezien de omvang en de verkokering.
- De heer Poelman geeft aan dat het gebrek aan integratie ook zijn voordeel kan hebben. Hij heeft in zijn waterschap de ervaring dat als er te snel wordt geïntegreerd, dilemma's niet naar boven komen. Terwijl hij soms kennis wil nemen van de dilemma's die er zijn en op basis daarvan een besluit wil nemen,

Subvraag: Doet de provincie het goed in Den Haag?

- De meeste deelnemers zijn het erover eens dat het gemakkelijk is gezegd dat de provincie te weinig zichtbaar is in Den Haag. Als je kijkt naar de resultaten die de provincie heeft geboekt in grote projecten dan is de sterke lobby succesvol.
- De burgemeester van Amersfoort herkent het probleem. Ook in Amersfoort speelt het. De conclusie is dat er meer aan 'sales' gedaan moet worden. Je successen goed verkopen.
- Wethouder Bosch heeft de indruk dat het nooit genoeg lijkt te zijn dat je in Den Haag bent. Hij kent de ministers en de DG's en dat moet toch voldoende zijn. Er is inmiddels vanuit Den Haag zoveel belangstelling voor Utrecht dat hij het zich kan permitteren niet meer aan elk ministersbezoek mee te doen.
- Alleato ziet grote verschillen waar het gaat om domeinen. Op het gebied van wettelijke taken zoals Jeugdzorg is de provincie voldoende zichtbaar in Den Haag. Op overige sociale domeinen mag het wel meer.
- Het probleem in de Randstad is dat men het nooit met elkaar eens is. Er is teveel concurrentie en dat maakt de positie in Den Haag niet sterk. De heer Teisman hoopt dat als gevolg van de financiële crisis de Randstadprovincies worden gedwongen meer samen op te trekken. Als je samen optrekt, ben je een serieuze speler in Den Haag. Dat ontbreekt nu in de Randstad (Randstad Urgent is mislukt).
- De heer Nagel hoort ook geluiden binnen VNO-NCW dat Utrecht zich te weinig in Den Haag laat zien. In Utrecht is het, naar zijn mening, altijd "te" goed gegaan. Het ondernemerschap in Utrecht kenmerkt zich door een zekere luiheid, vindt hij.

Vraag 2: Hebt u suggesties voor verbeterrichtingen?

- Als gevolg van het gebrek aan geld in de toekomst zal integraal werken vanzelf komen, denken de deelnemers. De samenleving stelt steeds hogere eisen. Bij elk vraagstuk zullen alle belangen meegewogen moeten worden. Er zal integratie moeten komen over de domeinen heen: er moeten verbindingen komen tussen niet alleen sectoren maar ook tussen publiek-private partijen.
- Teisman vraagt zich af of beleidsintegratie noodzakelijk is om tot integratie te komen. Een politiek-bureaucratische organisatie is naar haar aard beter in scheiden dan tot integratie te komen. En als je met één standpunt naar buiten komt, fixeer je meteen de discussie. Het probleem van gebrek aan integrale besluitvorming zit meestal bij de politiek, is zijn analyse: de vertraging treedt meestal op bij Provinciale Staten en de Tweede Kamer.
- Teisman onderscheidt drie niveaus van standpuntbepaling:
  1. een helder standpunt innemen: daarmee fixeer je de discussie;
  2. een doel of ambitie formuleren: daarmee is er ruimte voor andere belanghebbenden;
  3. een verlangen formuleren: daarmee kom je in verbinding met de ander en is de kans op een integrale oplossing het grootst.

- Rifkin en Utrecht 2040. De discussie gaat al snel over wat er in het verhaal staat: feiten en cijfers. Het is de kunst er boven te gaan staan. Dat levert veel meer op in termen van integratie.

- Organisatie-inrichting leidt niet tot integratie, aldus een aantal deelnemers. We moeten toe naar de overheid als ad-hoc-cratische organisatie. Met veel meekoppelend vermogen. Den kerncompetentie van de overheid zou moeten zijn: makelen en schakelen. Het oude eilandenmodel wat overheidsorganisaties vroeger kenmerkte, werkt nu niet meer.
- De provincie heeft meer strategisch niveau nodig tussen het bestuur en de afdelingen. Het vermogen tot strategisch schakelen van de organisatie is schaars. Hier zou de directie in kunnen voorzien.
- De provincie moet een keuze maken met betrekking tot haar taakopvatting. Wil je de burgers laten zien wat je hebt bereikt of gun je anderen hun succes (regierol).
- De meeste deelnemers vinden dat de structuur niet leidend is in het succes naar integraal werken. Het gaat om de cultuur die er heerst. De heer Nagel geeft aan dat de provincie een politieke organisatie is; dat is een complexe omgeving met om de vier jaar een nieuw bestuur. De continuïteit kan daarmee in gevaar komen. Dat vraagt om ambtelijk leiderschap dat in zekere zin “politiek resistent” is.

Suggestie van de heer Teisman: loof voor de ambtenaar die in 2011 met het meest innovatieve idee komt op het gebied van integratie een prijs uit.

Vraag 3: Kent u aansprekende voorbeelden van overheidsorganisaties die het goed doen op dit terrein?

- De gemeente Amsterdam werkt met een bestuursdienst die verantwoordelijk is voor de beleidsintegratie.
- De gemeente Amersfoort heeft gekozen voor heel weinig ambtenaren. Er zijn maar twee sectoren. De integratie gaat gewoon vanzelf. En als het niet gebeurt komt dat terug in het gemeentelijk managementteam waar het dan wordt geregeld.
- De Rabobank werkt met strikt eigenaarschap. Degene die een vraag binnen krijgt, moet het vraagstuk blijven volgen, ook al is het niet op het eigen vakgebied.

En marge van de bespreking werd nog een aantal opmerkingen gemaakt:

- Zowel wethouder Bosch als dijkgraaf Poelman gaven aan dat zij verrast werden door het standpunt van GS en PS over hun visie op de toekomst van middenbestuur. Beiden hadden het chiquer gevonden als ze bij de discussie betrokken waren geweest dan wel vooraf op de hoogte waren gesteld van de inhoud van het standpunt.
- De heer Poelman liet weten dat hij niet blij is met de huidige discussie over de rol van de provincies en de waterschappen. Hij ziet waterschappen als partners van de provincie om provinciale doelen te bereiken. Hij betreurt het dat beide instanties tegenover elkaar zijn komen te staan.

Enkele conclusies naar aanleiding van het diner pensant

1. Het door de visitatiecommissie geconstateerde gebrek aan beleidsintegratie wordt door het merendeel van de aanwezigen niet ervaren.
2. De meeste deelnemers vinden dat de organisatie-inrichting niet automatisch leidt tot meer (beleids)integratie. Het is de cultuur die van doorslaggevend belang is.
3. De provincie Utrecht heeft een goede lobby in Den Haag. Dit is te zien aan grote successen (projecten waarvoor geld is binnen gehaald) die zijn geboekt.