

PS2010BEM02 bijlage

Van meten naar leren en verbeteren

Inzet van gedeputeerde staten

Utrecht, 16 februari 2010

Inleiding

Op 13 januari 2010 heeft de Visitatiecommissie onder leiding van dhr. L. Hermans het rapport Bestuurskrachtmeting Provincie Utrecht aangeboden.

In algemene zin constateren wij dat het rapport een herkenbaar beeld geeft van het functioneren van onze provincie. Met instemming hebben wij kennisgenomen van de constatering van de visitatiecommissie dat onze provincie in overwegende mate voldoet aan eisen, die aan de bestuurskracht gesteld kunnen worden.

Wij spreken onze waardering uit voor het werk van de visitatiecommissie en de bijdrage die de externe gesprekspartners hebben geleverd aan de totstandkoming van het rapport. Wij nodigen onze partners uit om ook in ons proces van leren en verbeteren van de provincie een rol te spelen.

De uitkomsten van het onderzoek bieden voor ons aangrijpingspunten voor verbetering. Dit was ook de doelstelling van het laten uitvoeren van de bestuurskrachtmeting: bestuur en organisatie kunnen en willen daarvan leren en zich vervolgens verbeteren. Tegelijkertijd plaatsen wij twee kanttekeningen bij de bevindingen van de visitatiecommissie. Wij stellen vast dat de bestuurlijke werkelijkheid bij de onderzochte beleidsopgaven soms complexer en genuanceerder is dan de beelden in het rapport laten zien. Het tweede punt betreft de consequenties van de politiek-bestuurlijke keuzes die zijn gemaakt in het besluitvormingsproces van de onderzochte beleidsopgaven. In dit verband twee voorbeelden.

De Samenwerkingsagenda met gemeenten. Wij waarderen de Samenwerkingsagenda in haar doelbereik - te weten het behalen van de projectresultaten- positief. Wel zien wij nu duidelijk dat er bij gemeenten weinig transparantie is ervaren over de provinciale (financiële) prioritering. Dat betekent voor ons als inzet van verbetering dat wij in het vervolg onze financiële en bestuurlijke inzet meer en exclusiever willen koppelen aan directe provinciale belangen.

Bij de EHS loopt de voortgang achter bij de planning. De provincie heeft te maken met een lastige verwervingspositie en ook met een complexe realisatiestructuur (inzet van gebiedscommissies; die qua draagvlak wel een plus opleveren). Het onderdeel doeltreffendheid van de bestuurskracht is daarom onvoldoende beoordeeld. Inmiddels heeft de provincie in 2009 een verbetertraject ingezet met uitbreiding van het bestuurlijk instrumentarium zoals de aanwijzing van prioritaire gebieden (zie ook bijlage 2).

De bestuurskracht van de provincie Utrecht is over het algemeen voldoende maar op een aantal specifieke punten is verbetering mogelijk en nodig. Uit het rapport van de visitatiecommissie blijkt dat wij ons functioneren kunnen verbeteren door duidelijker te zijn over onze rol en positie in beleidsprocessen en daarover helder te communiceren. In deze notitie zal blijken dat we niet op alle punten de bevindingen en aanbevelingen van de visitatiecommissie volgen. Dit houdt verband met de eigen politieke keuzes die we maken en onze eigen visie op de bevindingen. In *bijlage 1* zijn de bevindingen van de visitatiecommissie met betrekking tot de bestuurskracht van de 13 onderzochte opgaven verwoord en geven wij aan welke verbeteringen door ons in gang zijn of worden gezet.

In deze notitie is onze inzet verwoord om de bestuurskracht van de provincie Utrecht waar wenselijk te versterken. In dit verband is het goed om op te merken dat er ook andere instrumenten zijn om het functioneren van de provincie te meten en te verbeteren zoals de

periodieke (tweejaarlijkse) cultuurmeting in de organisatie en het klanttevredenheids-onderzoek bij externe relaties (geprogrammeerd voor 2011). Voor zover nodig en mogelijk betrekken we de uitkomsten van die onderzoeken bij de nog te formuleren verbeterpunten.

Randvoorwaardelijk voor onze inzet is dat wij het proces van leren en verbeteren samen doen met de betrokken partners (intern, extern).

Conclusies en aanbevelingen van de visitatiecommissie

De algemene conclusies van de visitatiecommissie over de bestuurskracht (doeltreffendheid, doelmatigheid, democratisch functioneren/legitimiteit) van de provincie Utrecht zijn:

- De bestuurskracht is goed op het terrein van de traditionele provinciale wettelijke taken (handhaving en vergunningverlening milieuwetgeving, financieel toezicht, beheer en onderhoud van wegen, implementatie Kaderrichtlijn water).
- De bestuurskracht is ook goed bij de eigen opgave Hart van de Heuvelrug en de randstadopgave Randstad Urgent.
- Aandachtspunt vormt het opereren van de provincie op het terrein van de wettelijke opgaven nWRO en Jeugdzorg, en bij provinciespecifieke opgaven als Sociale Agenda en Duurzaamheid;
- De bestuurskracht is zwak op de opgaven EHS, Strategische EU Randstadagenda en de samenwerkingsagenda's.

Op ruimtelijk-fysiek terrein functioneert de provincie beter dan op het terrein van de sociaal-maatschappelijke taken. Voor wat betreft de drie aspecten van bestuurskracht (doeltreffendheid, doelmatigheid en democratisch handelen en legitimiteit) is op het democratisch handelen/legitimiteit het meeste aan te merken.

De visitatiecommissie komt naar aanleiding van de bestuurskrachtmeting in Utrecht tot de volgende aanbevelingen:

1. *Versterk de rol van middenbestuur naar kleinere en middelgrote gemeenten;*
2. *Laat geld niet de bestuurlijke verhoudingen domineren;*
3. *Ontwikkel een tactische middellange termijnagenda van provinciale visie die partners bindt en communiceer deze visie;*
4. *Verbeter de sturing op integraliteit van dossiers (met name in de ambtelijke organisatie).*

Aanbevelingen 1, 2 en 3 hebben primair betrekking op onze (externe) relaties met gemeenten/partners. Aanbeveling 4 gaat over het functioneren van de provinciale organisatie (ambtelijk én bestuurlijk).

De visitatiecommissie geeft in de epiloog een korte beschouwing over het middenbestuur. Dit hoofdstuk gaat niet specifiek in op de bestuurskracht van de provincie Utrecht, maar schetst de visie van de commissie op het functioneren van de provincies als middenbestuur. Wij hebben daarvan met belangstelling kennisgenomen, maar achten dit één van de bijdragen in de landelijke discussie die verwacht mag worden.

De visitatiecommissie geeft de volgende aanbevelingen om het functioneren van de provincies/het middenbestuur te verbeteren.

- A. *Pak duidelijker door op wat de kerntaken zijn van de provincie;*
- B. *Geef de relatie met de grote steden anders vorm;*
- C. *De regierol vergt terughoudendheid en voorspelbaarheid;*

D. Effectiviteit van PS kan beter.

Aanbevelingen A - C richten zich op de gewenste toekomstige rol en positie van het middenbestuur inclusief de (kern)taken. Aanbeveling D gaat over de rolinvulling van PS en de relatie tussen het algemeen en dagelijks bestuur van de provincies.

Inzet van GS voor versterking van de bestuurskracht

Op basis van de hiervoor genoemde aanbevelingen willen wij de **rol en de positie** van de provincie Utrecht verhelderen. Een eenduidige rolopvatting draagt bij aan de betrouwbaarheid en aan een duidelijke profilering van de provincie Utrecht. In het complexe krachtenveld waarin de provincie opereert is dit van belang. Om de rol en positie te verhelderen is het nodig met elkaar – binnen en buiten de provincie – van gedachten te wisselen op de navolgende *thema's*. Deze thema's zijn gebaseerd op de aanbevelingen van de visitatiecommissie. Ter toelichting worden daarbij de *bevindingen/analyse* van de visitatiecommissie (VC) en de *verbeterrichtingen* beschreven:

I. Tactische middellange termijnagenda

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 deze visie te abstract voor vertaling naar tactische agenda (5-10jaar).
- 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

De bevindingen van de visitatiecommissie sluiten aan bij onze eigen ervaringen en beeld. Ook wij merken dat het nuttig en nodig is de langetermijnvisie te concretiseren met middellange termijn doelen; om die reden hebben wij besloten de visie 2040 uit te werken in een zestal uitvoeringsprogramma's. Deze 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 te taken die de provincie Utrecht uitvoert en de rol en positie die de provincie inneemt in relatie tot gemeenten, maatschappelijke organisatie en samenwerkingsverbanden.

In ons beleid is een aantal elementen benoemd voor de concretisering van de visie zoals:

- Basis is de kernkwaliteit van Utrecht als poort van de Randstad in een aantrekkelijke, groene leefomgeving;
- In onze visie op de toekomst van het middenbestuur hebben wij uitgesproken dat het zwaartepunt ligt op de verantwoordelijkheid voor het regionale omgevingsbeleid;
- Daarbij staat vast dat samenwerking tussen de provincie en haar partners nodig is om resultaten te bereiken.

De uitwerking van de missie Utrecht 2040 op hoofdlijnen luidt al volgt:

- We vormen een innovatieve kenniseconomie, met de speerpunten life sciences, creatieve economie en duurzaamheid. Met participatiekansen voor iedereen. We versterken de overdracht van die kennis naar bedrijven en samenleving als geheel.
- We zijn in 2040 klimaatneutraal en klimaatbestendig, en nog maar in geringe mate afhankelijk van fossiele brandstoffen.
- We benutten ons culturele aanbod voor sociale participatie en voeden met dat aanbod broedplaatsen voor innovatieve en creatieve ideeën.
- We maken onze landschappen aantrekkelijker door behoud van de unieke rijke schakering, een grotere biodiversiteit en een betere zichtbaarheid van onze cultuurhistorie.

Inzet voor verbetering:

Samen met partners in de regio ontwikkelen wij een middellange termijnagenda om te komen tot realisatie van de doelen van Utrecht 2040.

II. Samenwerking met partners

Bevindingen/analyse van de VC

- Dit thema heeft twee invalshoeken. Het gaat om de rol van provincie op met name de ruimtelijke-fysieke dossiers en 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.
- Bij 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 ondermeer via het instrument van de samenwerkingsagenda's. GS 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 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

De sleutel tot succes vormt een heldere rolverdeling en management van verwachtingen in de (bestuurlijke) processen. Onlangs hebben wij de discussienotitie Samenwerking vastgesteld en aangeboden aan Provinciale Staten. Daarin zijn vijf uitgangspunten benoemd die wij als vertrekpunt willen nemen bij samenwerking:

- a. De provincie en haar partners hebben elkaar nodig om Utrecht mooier te maken;
- b. 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;
- c. Wij nemen geen taken en verantwoordelijkheden over van andere overheden, (maatschappelijke) organisaties en instellingen;
- d. Wij werken samen op basis van heldere afspraken met onze partners;
- e. Wij leren van samenwerking.

De uitgangspunten gelden zowel voor samenwerking die wij aangaan met andere overheden, zoals gemeenten, als voor samenwerking met (maatschappelijke) organisaties. Voor ons zijn de grote gemeenten, 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 aan de middelgrote en kleinere gemeenten.

Inzet voor verbetering

- 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 samenwerkingspartners. Hierdoor is vanaf het begin voor onze partners duidelijk wat ze van ons kunnen verwachten;
- Gemeenten en andere partners betrekken we bij de uitwerking van de discussienotitie Samenwerking tot beleid. In de definitieve versie van de discussienotitie 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 voor 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.

III. Versterking integraal werken

Bevindingen/analyse van de VC

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

Bevindingen/ analyse GS/DR

- 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 op zichzelf 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.

Verbeteringen

Meer integraliteit ontstaat door adequate eisen te stellen aan processen en aan houding en gedrag van bestuurders en ambtenaren. Het is een complexe opgave die begint met bewustwording bij alle betrokkenen. Voorbeelden van concrete verbeteringen zijn:

- De *Directie* zal sneller escaleren als zaken in de organisatie tussen afdelingen blijven slepen. De Directie zal dus eerder en consequenter belangentegenstellingen die zich tussen beleidsdomeinen voordoen op de tafel van GS brengen.
- De Directie heeft besloten het beleidsoverleg opdracht te geven tot duidelijker beleidsprogrammering te komen; nieuwe beleidsnota's die in de kolom worden voorgestaan worden in het beleidsoverleg gebracht alvorens werkzaamheden worden gestart.
- De door het bestuur vastgestelde beleidsdoelen uit de strategie 2040 worden leidend voor de beleidsprogrammering. Dit vormt de basis voor een jaarlijkse planmatige programmering van het beleid vanuit de strategische prioriteiten, inclusief de concernbrede afweging van de inzet van de in de organisatie aanwezige beleids capaciteit.
- De *Directie* zal het beschikbare aanspreekpunt bij de afdeling Staf Directie, voor gemeenten en maatschappelijke organisaties, waar klachten over onvoldoende samenhang in het provinciale beleid en de uitvoering, opnieuw onder de aandacht van gemeenten en organisaties brengen.
- *Het Afdelingsmanagement* bewaakt de integraliteit ondermeer door medewerkers actief hierop aan te spreken.
- *Medewerkers* scholen zich op integraliteit en politiek-bestuurlijke sensitiviteit; het laatste is recentelijk opgepakt met een 2 daagse interne cursus.
- *GS* sturen voorstellen waaruit blijkt dat geen/onvoldoende integrale afstemming heeft plaatsgevonden terug aan de directie.

Inzet voor verbetering

- Meer integraliteit in ons handelen is een verantwoordelijkheid van bestuur en 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.

IV Randstadsamenwerking

Bevindingen/analyse VC

- Uit de bestuurkrachtmeting blijkt dat wij in het programma Randstad Urgent resultaten bereiken voor Utrechtse projecten. De P4-samenwerking (in Brussel maar ook breder) levert minder concrete resultaten op.
- De doeltreffendheid op de strategische EU-Randstadagenda is minder goed dan de projecten van Randstad Urgent. Door de manier van werken (lobby en belangenbehartiging) binnen EU-Randstadagenda kunnen concrete resultaten niet zonder meer eenvoudig worden benoemd. En samenwerking met de G4 in Brussel is niet eenvoudig.

Bevindingen GS/PS

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.

Verbeterrichtingen

Inzet voor verbetering

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.

Vervolg

Onze inzet, zoals verwoord in deze notitie, vormt het vertrekpunt voor het op te stellen Verbeterplan. Daarbij verwerken we ook de reacties en suggesties van de Statenleden welke aan de orde komen in de bespreking met de commissie BEM op 8 maart.

In het verbeterplan onderscheiden we drie sporen voor verbetering: het spoor van de onderzochte 'eigen' opgaven, de organisatie en de Randstad(-opgaven en samenwerking). Er is sprake van wisselwerking tussen deze drie sporen: verbeterpunten die op organisatieniveau worden benoemd kunnen doorwerken op het niveau van een afzonderlijke opgave en andersom.

Voor de Statenverkiezingen in 2011 worden de tussentijdse resultaten van het verbeterplan vastgelegd in het overdrachtsdocument dat ten behoeve van het nieuwe college van GS wordt gemaakt.

Bijlage 2 bevat een plan van aanpak voor het Verbeterplan.

Gedeputeerde staten van de provincie Utrecht,

R. Robbertsen, voorzitter

H.H. Sietsma, secretaris

Bijlage 1: bevindingen en reactie op hoofdlijnen en per opgave

Reactie op de 13 opgaven op hoofdlijnen

De eerste inhoudelijke reactie bestaat uit twee observaties.

- De beelden zoals geschetst door de visitatiecommissie worden breed gedeeld en zijn herkenbaar. Wel zijn nuancerende opmerkingen gemaakt bij wat door geïnterviewden is gezegd. Onderschreven wordt dat er iets gedaan moet worden met datgene wat naar voren is gebracht. Wel is er onduidelijkheid over de reikwijdte van hetgeen door de VC is onderzocht en de conclusies die zijn getrokken over de bestuurskracht. Feit is dat de meting een momentopname is en programma's en doelstellingen soms een doorlooptijd hebben die voorbij 2009 ligt. Dit heeft als consequentie dat de doelstellingen nog niet behaald hoeven te zijn en het doelbereik dus (nog) niet behaald is (zoals bij de Sociale Agenda).
- De ambtelijk betrokkenen (opgaveleiders en afdelingsmanagers) willen of zijn aan de slag met de aanbevelingen van de visitatiecommissie. Het rapport levert veel informatie op over doelbereik, doelmatigheid en democratische legitimatie en functioneren. Alle afdelingen van de onderzochte opgaven zijn bezig met de verbeterpunten die in het verlengde liggen van hetgeen de visitatiecommissie heeft gesignaleerd. De verbeterpunten worden tevens betrokken bij nieuwe (vervolg)projecten of programma's (zoals het opstellen van Provinciale Ruimtelijk Structuurvisie, opstellen waterplan, midterm review EHS van Rijk deze zomer).

Bevindingen en reactie per opgave

WETTELIJKE TAKEN				
		Bevindingen Visitatiecommissie	Ambtelijke reactie (concept bestuurlijke reactie)	
			<i>n.a.v. het rapport</i>	<i>reeds ingezette verbeteringen</i>
nWRO			<ul style="list-style-type: none"> • Bij de herziening van de Provinciale Ruimtelijke Structuurvisie (PRS) meer aandacht besteden aan communicatie met gemeenten (verwachtingenmanagement) en het creëren van draagvlak bij PS • Beter letten op rolverdeling (en verwachtingen) van GS en PS. Dit kan bijvoorbeeld door PS (opvolger ad-hoccie. nWro) te committeren aan proces 	<ul style="list-style-type: none"> • Proberen ons te beperken tot provinciaal belang en –erf. Het provinciaal belang wordt opnieuw vastgelegd door PS (PRS) • Zetten in op pro-actieve en vroegtijdige communicatie, bijvoorbeeld over gemeentelijke structuurvisies • Communicatie en verwachtingenmanagement krijgen onder meer vorm door thematische debatten, het afgaan van (groepen) gemeenten en in september een bijeenkomst van alle portefeuillehouders. Door duidelijkheid op strategisch niveau krijgen gemeenten meer handelingsvrijheid in uitvoering
Doeltreffendheid	Doelbereik wordt gehaald			
Doelmatigheid	Is adequaat ingericht			
Democratisch functioneren/ legitimiteit	Goed; heeft specifieke statencie; gemeenten van oordeel dat provincie teveel vast houdt aan prov. belang			
EHS			<ul style="list-style-type: none"> • Er is een stevigere inzet nodig om de doelen te bereiken. Het rapport bevestigt dat we op dat vlak een stap in de goede richting zetten. • Tegelijkertijd levert het rapport input om na te denken hoe we onze effectiviteit kunnen verbeteren. Een belangrijk leerpunt is de noodzaak om tot meer integrale afstemming met de andere beleidsafdelingen te komen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiding van het instrumentarium (eind 2009, zie bijlage van het rapport, p13) moet ertoe leiden dat doeltreffendheid en doelmatigheid verbeteren • Er vindt een mid-term review plaats door het Rijk (afgerond voor de zomer). De uitkomsten hiervan kunnen leiden tot andere afspraken en eventueel andere structuren
Doeltreffendheid	Nee; verwerving grond loopt achter → doelen ook niet gehaald			
Doelmatigheid	Heeft onvoldoende zicht op actuele grondsituatie. Bij gebiedsctie. staat draagvlak-verwerving voorop → gaat ten koste van slagvaardigheid en besluitvorming			
Democratisch functioneren/ legitimiteit	Goed; Beheerders en partners in gebiedsctie.	<u>Mogelijke concrete verbeteringen</u> <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek hoe de relatie tussen de beleidsafdeling, afdeling ILG en de 		

		<p>programmabureaus / gebiedscommissies te verbeteren is. Een samenwerkingstraject tussen de beleidsafdeling en ILG is al ingezet.</p> <ul style="list-style-type: none"> Organiseer meer afstemming tussen de beleidsafdelingen op strategisch niveau 	
Vergunningverlening/Handhaving milieuwetgeving		<p><i>Vergunningverlening</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Door veel overleg te voeren met betrokken externe partijen wordt een integrale belangenafweging gemaakt en draagvlak gecreëerd voor de realisatie van de opgave. Wij zullen hierin blijven investeren. Sinds 1,5 jaar sturen we ook meer op Outcome in termen van tijdig verleende vergunningen. Hierin is een stijgende lijn te zien. <p><u>Mogelijke concrete verbeteringen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Doelmatigheid kan worden verbeterd door digitalisering en door professionalisering projectmatig werken Interessant aandachtspunt is het gezamenlijke met externe partijen ontwikkelen van onze doelstellingen en plannen. <p><i>Handhaving</i></p> <ul style="list-style-type: none"> De rode lijn, “versterken van bedrijfsvoering” wordt doorgezet door als managementteam te gaan werken aan sturen op resultaat. Tevens zal het onderwerp Outcome nog nadrukkelijker worden opgepakt. Daarbij zal met name de betekenis voor onze doelstellingen (schrappen, aanpassen etc.) goed worden bewaakt. <p><u>Mogelijke concrete verbeteringen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Met name inzicht in en monitoring in de verhouding tussen inspanning, resultaat en financiën moeten nog verder worden versterkt. Dit om klaar te zijn als er echt draconisch moet worden bezuinigd en direct hiervan de betekenis voor de uitvoering van wettelijke taken in beeld te kunnen brengen. 	<p><i>Vergunningverlening</i></p> <ul style="list-style-type: none"> In 2010 wordt een nieuwe workflow-systeem voor vergunningverlening en handhaving geïmplementeerd. In het kader van de WABO worden afspraken gemaakt met gemeenten omtrent het gezamenlijk afhandelen van vergunningen in het kader van de WABO. Dit zal projectmatig worden aangepakt. <p><i>Handhaving</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Door het opnieuw invullen van de functie van samenwerkingscoördinator 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 de Uitvoeringsdienst.
Doeltreffendheid	Doelbereik gehaald		
Doelmatigheid	Onvoldoende samenwerking tussen afdelingen V en H		
Democratisch functioneren/ legitimiteit	Goed; proactief contact met bedrijven		
Beheer/ onderhoud wegen		<ul style="list-style-type: none"> Geeft positief beeld 	<ul style="list-style-type: none"> Er staat één aanbeveling in het rapport (over uitritten); deze is opgepakt.
Doeltreffendheid	Doelbereik gehaald		
Doelmatigheid	Provincie stelt personeelsplan op omdat hogergeschoold personeel werk doet van lagergeschoolden. Geen doelmatige inzet van personeel		

Democratisch functioneren/ legitimiteit	Goed; gaan maatschappelijke coalities aan, bv Wegbeheer beter in beeld		
Kaderrichtlijn Water		<ul style="list-style-type: none"> Niet helemaal duidelijk waar beeld externen vandaan komt; <p><u>Mogelijke concrete verbeteringen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> De integraliteit van het beleid heeft een impuls nodig 	<ul style="list-style-type: none"> Met het nieuwe Waterplan is de organisatie een andere weg ingeslagen. Ons beleid willen we op een gebiedsgerichte manier gaan realiseren. Dat betekent dat we onze “belangen” via trajecten, ook die onder leiding van andere afdelingen staan, gaan inbrengen. Dat brengt met zich mee dat er op een integrale manier met andere afdelingen moet worden gewerkt.
Doeltreffendheid	Doelbereik gehaald		
Doelmatigheid	Provincie mist kennis, leunt op expertise waterschappen (opgemerkt dat afspraken over werkverdeling zijn gemaakt bij KRW)		
Democratisch functioneren/ legitimiteit	Goed; binden partners aan zich		
Financieel Toezicht		<p><u>Mogelijke concrete verbeteringen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 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 aan de gemeenten hoeft te worden gevraagd. 	
Doeltreffendheid	Doelbereik wordt gehaald		
Doelmatigheid	Is adequaat ingericht		
Democratisch functioneren/ legitimiteit	Goed; proactief contact met gemeenten		
Jeugdzorg		<ul style="list-style-type: none"> Een betere balans realiseren tussen ambities en beschikbare menskracht. Wij zetten (nog) meer in op het formuleren van het doelbereik in maatschappelijke en SMART termen, ofschoon opgemerkt dient te worden dat dit in het sociale domein lastiger is aan te geven dan in andere domeinen <p><u>Kanttekening</u> Programma en beleidskader zijn beoordeeld alsof ze afgerond zijn, maar hebben een looptijd van vier jaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> Samenwerking met gemeenten. Zitten al op die weg met het programma UJC, dat in gezamenlijkheid tot stand is gekomen. Het beleidskader wordt voor inspraak voorgelegd aan alle relevante partners, waaronder gemeenten. In de discussie n.a.v. de evaluatie wet op de jeugdzorg is door de provincie met name aandacht gevraagd voor de kleinere gemeenten. Onze middellange termijn agenda bestaat uit: <ul style="list-style-type: none"> o programma UJC o beleidskader jeugdzorg o convenanten met Utrecht en Amersfoort
Doeltreffendheid	Nee; prov heeft sinds 2 jaar regie, echter uitvoeringsproblematiek zoals onderwijs en zorginstellingen		
Doelmatigheid	‘leegloop’ van deskundige ambtenaren		
Democratisch functioneren/ legitimiteit	Goed; Heeft specifieke statencie. Binden partners aan zich. Grote gemeenten kritisch over uitvoering		

RANDSTADOPGAVEN

		Ambtelijke reactie (concept bestuurlijke reactie)	
		<i>n.a.v. het rapport</i>	<i>reeds ingezette verbeteringen</i>
Strategische EU Randstadagenda		<ul style="list-style-type: none"> Het biedt een aanleiding om de lobbydoelstellingen en resultaten concreter te gaan benoemen (in de volgende Strategische Randstadagenda EU). Er moet beter van tevoren nagedacht worden: wat willen we met de lobby? Het betrekken van partners (bv VNO-NCW) zou minder vrijblijvend moeten gebeuren. De communicatie met PS zou meer aandacht moeten krijgen. Het blijkt dat betrokkenheid overige gedeputeerden, vakafdelingen en PS verbeterd, maar vaak nog erg reactief is. <p><u>Mogelijke concrete verbeteringen</u> Het opstellen van de nieuwe Strategische Randstadagenda EU biedt een concreet moment voor verbetering. In een vroeg stadium moet het doel van de agenda duidelijk worden, in samenspraak met GS, PS, overige partners en de vakafdelingen. Belangrijke vragen die hierbij moeten worden gesteld: wat willen we uit Brussel halen? Wat willen we bereiken in Randstadverband?</p>	<ul style="list-style-type: none"> De lobbydoelstellingen en resultaten worden per jaar in het werkplan al concreter geformuleerd. De voorbereiding voor een nieuwe Strategische Randstadagenda EU moet nog starten.
Doeltreffendheid	Is minder goed. Manier van werken (lobby/belangenbehartiging) maakt het niet eenvoudig om concrete resultaten te benoemen		
Doelmatigheid	Wisselend beeld. Informatiestroom is met komst van secretaris verbeterd. Taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk belegd in slanke org. Intern is matige aandacht van vakexperts voor Eur. ontwikkelingen.		
Democratisch functioneren/legitimiteit	Is goed. Besluitvorming over agenda is transparant en adequaat. PS vragen meer focus en actieve betrokkenheid. Geen actieve consultatie van inwoners, bedrijven en org.		
Randstad Urgent		<ul style="list-style-type: none"> De samenwerking met collega provincies en de betrokkenheid van PS kunnen beter Het programma RU is in de huidige vorm meer ingestoken op projectniveau en niet op breed themaniveau. <p><u>Mogelijke concrete verbetering</u></p> <ul style="list-style-type: none"> De Randstadopgave komt beter tot zijn recht wanneer gezamenlijkheid wordt gezocht in onderwerpen en niet in (concurrerende) projecten. 	<ul style="list-style-type: none"> Statenleden worden door GS directer betrokken bij Randstad Urgent dan voorheen; Daarnaast zijn de P4 gezamenlijk met G5 in overleg hoe in een volgende kabinetsperiode een Randstadbreed programma kan worden gevormd. Hierbij wordt meer op themaniveau gekeken: <ul style="list-style-type: none"> o vitale steden o recreatief groen en verbinden (OV) o Olympische spelen
Doeltreffendheid	Ja, er wordt een snellere besluitvorming bereikt. Rijk en regio erkennen het belang		
Doelmatigheid	Instrumenten voldoen goed. Positie kan sterker worden als over eigen middelen wordt beschikt		
Democratisch functioneren/legitimiteit	Opname van projecten is ondoorzichtig. Besluitvorming daarover niet transparant. PS voelen zich gebrekkig geïnformeerd. Legitimiteit is wisselend. Waardering voorzitterschap en regio. Geen actieve consultatie van inwoners bedrijven, org.		

PROVINCIESPECIFIEKE OPGAVEN

		Ambtelijke reactie (concept bestuurlijke reactie)	
		<i>n.a.v. het rapport</i>	<i>reeds ingezette verbeteringen</i>
Hart van de Heuvelrug		<ul style="list-style-type: none"> De –al dan niet terecht- beleving van anderen is van (grote) invloed op de effectiviteit 	<ul style="list-style-type: none"> Bezig met een advies over sturing en organisatie van het programma, waardoor ieders rol duidelijker wordt; De beleving (van met name Zeist en Soest) is al onderwerp van gesprek
Doeltreffendheid	Er worden concrete resultaten geboekt. Externe partners tevreden over realisatie van doelen. Kanttekening: op projectniveau springt prov er soms negatief uit. Gemeenten ervaren soms te weinig ruimte voor eigen invulling.		
Doelmatigheid	Goed voorbeeld hoe prov op slimme manier eigen middelen inzet. Met schaakbordmethodiek gebied opnieuw ontwikkelen. Clustercontracten voor balans rood en groen. Door hoge bestuurlijk prioriteit van project kunnen snel resultaten worden geboekt.		
Democratisch functioneren/ legitimiteit	Besluitvorming geborgd in bestuurlijk platform. Clustercontracten voorgelegd aan PS en deelnemende partijen. Legitimiteit onvoldoende. Externen hebben moeite met prov rol in aantal specifieke projecten.		
Duurzaamheid		<ul style="list-style-type: none"> doelmatigheid in eigen organisatie is voor verbetering vatbaar; oppassen waar onze rol als stimulator ophoudt (niet in- of omkopen); meetbaarheid outcome bij externe partners; ontbreken overkoepelende visie op duurzaamheid, energie en klimaat. 	<ul style="list-style-type: none"> Er is een integratieslag ingezet om de kennis en expertise voor het ondersteunen van de organisatie te bundelen (kennis / expertisecentrum). Aandachtspunt blijft nog de integrale sturing op duurzaamheid: het wordt nog teveel als een vrijwillig aandachtsgebied ervaren in plaats van als een integrale doelstelling van ons bestuur en onze organisatie; In het kader van Utrecht 2040 wordt gewerkt aan een integrale missie en strategie gebaseerd op duurzaamheid, zowel voor ons grondgebied (extern gericht) als voor de organisatie (extern en intern gericht).
Doeltreffendheid	De doelen worden behaald. Er is een duurzaamheidsladder opgesteld. Inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen		
Doelmatigheid	Waardering voor proactieve werkwijze. Intern nog onvoldoende efficiënt om met duurzaamheid aan de slag te gaan. PS zijn afwachtend, intern onvoldoende 'duurzaam minded'. Budget van duurzaamheidsfonds wordt nauwelijks besteed		
Democratisch functioneren/ legitimiteit	Functioneren is goed. PS kaderstellen en controlerend, GS uitvoerend. Externe partners positief		

	t.o.v. duurzaamheidsladder, fondsen en regelingen.		
Sociale Agenda		<ul style="list-style-type: none"> Het rapport geeft een goed beeld van de stand van zaken (externe feedback); Het kan een boost opleveren voor de sociale agenda omdat de methodiek goed beoordeeld wordt; De constatering dat de provincie in de uitvoering teveel op de stoel van de gemeenten gaat zitten is herkenbaar <p><u>Mogelijke concrete verbetering</u> De doeltreffendheid van het beleid zal verbeterd worden als er een betere koppeling komt tussen rol en effect. De rol van de provincie is een verbindende, als intermediair. Definieer daar ook je doelen SMART bij (een intermediair is niet eindverantwoordelijk voor het uiteindelijke resultaat)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ten gevolge van de economische crisis en de veranderingen in het bestuur is er een verandering van focus geweest (van bestrijding van jeugdwerkloosheid tot een verkleining van de afstand tot de arbeidsmarkt voor jeugdwerklozen).
Doeltreffendheid	Is minder sterk. Aantal doelrealisaties blijft achter, GS hebben inmiddels besloten tot meer focus om effectiviteit te krijgen. Met versnellingsagenda wel goed ingespeeld op maatschapp. ontwikkelingen		
Doelmatigheid	Doelmatig georganiseerd via handige instrumenten en proactief overleg met projectleiders		
Democratisch functioneren/ legitimiteit	PS kaderstellend en controlerend, GS uitvoerend. Gemeenten vinden het prettig dat de provincie stimuleert, maar ervaren het als risico dat prov zich bezig houdt met zaken waar ze verder vanaf staat		
Samenwerkingsagenda		<ul style="list-style-type: none"> Het grote kritiekpunt dat het proces niet transparant was is ter harte genomen 	<ul style="list-style-type: none"> Het vervolg op de SA wordt een nota over samenwerking. Vanaf het begin van dit proces worden de Staten geconsulteerd. Het is reeds toegezegd dat de andere partners (gemeenten en samenwerkingsverbanden) ook worden geconsulteerd.
Doeltreffendheid	Doelrealisatie kan niet worden vastgesteld, omdat doelstellingen te algemeen zijn gesteld.		
Doelmatigheid	Onvoldoende. Totaal aan inspanningen niet in balans met maatschappelijk effect. Echt werk maken van samenwerking vergt meer dan het opstellen van een 'projectenboek'		
Democratisch functioneren/ legitimiteit	Dem. functioneren is niet goed. PS, gemeenten en ambtelijk org ervaren onduidelijkheid over hoe projecten def. in agenda zijn gekomen. Onvoldoende draagvlak. Gemeenten vragen zich af of prioritering heeft plaatsgevonden.		

Bijlage 2

Van meten naar leren & verbeteren

Plan van aanpak verbetertraject bestuurskrachtmetering provincie Utrecht

Inleiding

Op 13 februari 2010 heeft de visitatiecommissie onder leiding van drs. L. Hermans de rapportages over de bestuurskrachtmetering aan de Randstadprovincies overhandigd en zijn de rapporten met aanbevelingen openbaar gemaakt. De resultaten van de bestuurskrachtmetering van de provincie Utrecht zijn het startpunt voor een proces om de bestuurkracht van de provincie te versterken.

Doel en randvoorwaarden

Doel is de bestuurkracht van de provincie Utrecht versterken aan de hand van het rapport van de visitatiecommissie. De bestuurskrachtmetering is uitgevoerd om te leren en verbeteren. Dat betekent dat in de volgende fase de blik op de toekomst ligt; waar kan het functioneren van de provincie versterkt worden, gegeven de uitkomsten van de bestuurskrachtmetering. Om de leereffecten van de metering optimaal te benutten zijn de volgende voorwaarden van belang:

- **Interactieve aanpak:** Het verbeterplan wordt opgesteld in overleg met GS, PS, (samenwerkings)partners en management. Het plan wordt vastgesteld door GS. Er wordt intern een ambtelijke klankbordgroep gevormd om ontwikkelingen in de organisatie snel te signaleren, het verbeterproces te versterken en draagvlak te creëren
- **Collegiale sturing op proces:** GS sturen collegiaal, helpen elkaar/ leren van elkaars dossiers. GS stralen gezamenlijk verantwoordelijkheid uit voor het proces.
- **Verbeterplan:** er wordt één verbeterplan opgesteld. In dit plan wordt o.m. aandacht besteed aan de strategische thema's die provinciebreed van belang zijn en er wordt aangegeven of, en zo ja, hoe de verbeterpunten per beleidsopgaven worden opgepakt. Ook wordt het rapport en de beeldvorming getoetst op herkenning bij de betrokkenen.
- **Evaluatie:** Er vindt een evaluatie van het proces plaats door de Randstadprovincies/P4 en een eigen evaluatie van de provincie Utrecht met onze partners.

Producten

In vervolg op de bestuurskrachtmetering van de Randstadprovincies worden de volgende producten opgeleverd:

1. **Inhoudelijke reactie** op en korte analyse van de bevindingen van de visitatiecommissie in drie sporen: het spoor van de individuele opgaven, het spoor van de provincie-brede verbeteringen en het spoor van de verbeteringen in de Randstadsamenwerking. Resultaat van dit product is dat inzichtelijk wordt waar kansen liggen voor verbetering. De opgavenleiders en het afdelingsmanagement worden gevraagd input te leveren voor dit product. De analyse is erop gericht vast te stellen of gesignaleerde verbeterpunten worden herkend, of de verbeterpunten op het niveau van een individuele opgave liggen of breder gelden in de organisatie en welke suggesties er zijn om tot verbetering te komen. Op basis van de inhoudelijke reactie bepalen GS en PS de doelstellingen voor het verbeterplan.
2. **Verbeterplan.** In dit plan wordt vastgelegd wat de strategische thema's zijn, welke verbeteringen we willen realiseren, in welke tijd, wie daarvoor verantwoordelijk is, welke partners worden betrokken, welke middelen daarvoor nodig zijn en tot welk resultaat dat leidt. In het verbeterplan komen dezelfde drie sporen terug als in de inhoudelijke reactie en analyse: individuele opgaven, organisatie en Randstad. Er is sprake van wisselwerking tussen deze drie sporen: verbeterpunten die op organisatieniveau worden benoemd kunnen doorwerken op het niveau van een afzonderlijke opgave en andersom. Als belangrijke randvoorwaarden zijn benoemd interactieve aanpak en collegiale sturing op het proces. Dat vraagt om een goed samenspel tussen ambtelijke top, GS en PS en externe partners. Dit geldt voor de verbeteringen op individuele opgaven maar sterker nog bij oppakken van verbeteringen en aandachtspunten die voor de organisatie als geheel zijn

geformuleerd. In het verbeterplan zelf dient de interactie en collegiale sturing een plek te krijgen. Dit vraagt bij de totstandkoming van het verbeterplan een discussie tussen ambtelijke top, GS en PS over verdeling van rollen en verantwoordelijkheden in het verbeterproces. Waar aanbevelingen zijn geformuleerd op taken die de provincie Utrecht in samenwerking met partners uitvoert of op organisatiebrede bevindingen, worden externe partners betrokken in het verbeterproces. In de bijlage is meer gedetailleerd beschreven op welke wijze het verbeterplan tot stand komt in de drie sporen.

3. Evaluatie van de meting. Evaluatie van het instrument van de bestuurskrachtmeting en het proces van de meting. De meting wordt geëvalueerd met de interne en externe deelnemers aan visitatiesprekken.
4. Overdrachtsdocument. De tussentijdse resultaten van het verbeterplan worden begin 2011 vastgelegd in een overdrachtsdocument voor het nieuwe college van GS. Zij kan deze informatie betrekken bij de ambities en doelen voor de nieuwe collegeperiode.

Organisatie

Opdrachtgever: bestuurlijk: mw. M. Haak-Griffioen
 ambtelijk: dhr. H.H. Sietsma

Projectleider: mw. E. Boiten

Projectteam: dhr. H. Versteeg
 mw. H. Koninkx
 mw. H. Benameur (projectondersteuning)
 dhr. K. van Tankeren (communicatie)

Klankbordgroep: mw. N. Grimmus, dhr. R. Maas, dhr. C. Rademaker, dhr. E. Valkonet

Het projectteam stelt het plan van aanpak, de inhoudelijke reactie en het verbeterplan op. Het projectteam draagt zorg voor een verbinding tussen de activiteiten die in het spoor van de opgaven, organisatie en Randstad worden ondernomen ter voorbereiding op het op te stellen verbeterplan. De klankbordgroep denkt kritisch mee met het projectteam en toetst voorstellen.

Planning

Datum	Product	Wie
29 januari	Plan van aanpak gereed	Projectteam
1 februari	Inhoudelijke reactie op rapport ontvangen van opgabenleiders/afdelingshoofden	Projectteam
3 februari	Voorbereiding GS/Dir-retraite in directie aan de hand van plan van aanpak en inhoudelijke reactie	Directie
16 +17 feb	Plan van aanpak en inhoudelijke reactie in GS-retraite	GS
8 maart	Commissie BEM	
Mei 2010	Verbeterplan, communicatieplan en evaluatie vaststellen	GS
Vanaf mei 2010	Verbeterplan uitvoeren	Organisatie
Januari 2011	Overdrachtsdocument opstellen	Projectteam
Februari 2011	Overdrachtsdocument vaststellen	GS

Uitlijning totstandkoming Verbeterplan

In de bijlage is een schematisch overzicht opgenomen van het proces waarin het verbeterplan tot stand komt.

Communicatie

Het rapport van de bestuurskrachtmeting is tot stand gekomen met betrokkenheid van veel interne en externe partijen: GS, PS, directie, opgabenleiders, afdelingsmanagement, gemeenten en samenwerkingspartners. Het is van belang om deze partijen te blijven informeren over en betrekken bij het verbeterplan en de resultaten hiervan. Er zal een separaat communicatieplan worden opgesteld.

