


**College van Gedeputeerde Staten
statenvoorstel**

Datum : 16 maart 2010
 Afdeling : BJZ
 Registratienummer: 2010INT258102
 Griffioen

Nummer PS : **PS2010BEM02**
 Commissie : BEM
 Portefeuillehouder : Haak-

Titel : Bestuurskrachtmeting Provincie Utrecht

Inhoudsopgave

Ontwerpbesluit	pag. 5
Bijlagen:	
Bijlage 1 Bevindingen en reactie op hoofdlijnen en per opgave	pag. 7
Bijlage 2 Plan van Aanpak verbetertraject bestuurskrachtmeting provincie Utrecht	pag. 15

Aan Provinciale Staten,

Naar aanleiding van de behandeling van ons statenvoorstel in de vergadering van uw Statencommissie Bestuur, Europa en Middelen van 8 maart jl. hebben wij gemeend om ons voorstel op onderdelen te verduidelijken en aan te vullen, en in verband hiermee het ontwerpbesluit te wijzigen. Een en ander is verwoord in dit gewijzigd statenvoorstel.

Inleiding

Gedeputeerde Staten van Utrecht hebben samen met de andere 3 Randstadprovincies in 2009 opdracht gegeven om een bestuurskrachtmeting van de provincies afzonderlijk te laten uitvoeren door een onafhankelijke visitatiecommissie (VC) onder voorzitterschap van drs. L. Hermans. Op 13 januari jl. heeft de commissie het rapport Bestuurskrachtmeting provincie Utrecht opgeleverd. Dit rapport is inmiddels in uw bezit.

Onze reactie op de bevindingen over de 13 onderzochte opgaven en op basis daarvan de 4 geformuleerde aanbevelingen van de VC hebben wij uitgebreid verwoord in de bijgevoegde notitie 'Van meten naar leren en verbeteren', Inzet van GS.

Essentie / samenvatting

Doel van de bestuurskrachtmeting is tweeledig:

- het geeft inzicht in de bestuurskracht van de Provincie Utrecht.
- het geeft handreikingen voor verbeteringen.

De bestuurskrachtmeting is uitgevoerd om *te leren en verbeteren*. De uitkomsten van de meting bieden voor ons goede aangrijpingspunten voor verbeteringen. We plaatsen wel twee kanttekeningen bij de bevindingen van de VC:

- Wij stellen vast dat de onderzochte beleidsopgaven in de praktijk soms complexer en genuanceerder zijn dan de VC in de beelden doet voorkomen.
- Het tweede punt betreft de consequenties van de politiek-bestuurlijke keuzes die zijn gemaakt in het besluitvormingsproces van de onderzochte beleidsopgaven.



Het leren en verbeteren betekent voor de volgende fase dat de blik op de toekomst is gericht. De bevindingen van de VC geven aan waar de verbeterpunten voor de provincie kunnen liggen.

Om de leereffecten van de meting optimaal te benutten vinden wij een interactieve aanpak en collegiale sturing op het proces belangrijke randvoorwaarden. Daarom wordt er één Verbeterplan opgesteld en vindt er een evaluatie van het gevoerde proces en van het instrument plaats.

Wat ons betreft valt het rapport in twee onderdelen uit een. In de hoofdstukken 5 en 6 en in het Bijlagenrapport (is onderdeel van het rapport van de VC ná pagina 65) worden de bevindingen van de 13 onderzochte opgaven verwoord. Om de bestuurskracht te verbeteren heeft de VC op basis van de bevindingen van de onderzochte opgaven vier aanbevelingen geformuleerd (zie pagina 12/13 van het rapport).

Onze reactie op het rapport van de VC zoals verwoord in de *notitie 'Van meten naar leren en verbeteren'*, *Inzet van GS*, bestaat daarom ook uit twee onderdelen:

1. Een inhoudelijke reactie op hoofdlijnen op de bevindingen van de 13 onderzochte opgaven is verwoord in genoemde notitie op pagina 9 tot en met 14 (zie *bijlage 1*). Korthedshalve wordt daarnaar verwezen.
2. Onze inzet voor verbeteringen op de 4 aanbevelingen van de VC. Deze zijn hieronder geformuleerd in de aanbevelingen I tot en met IV.

Ter toelichting merken wij op dat de aanbevelingen 'Ontwikkel een tactische middellange termijnagenda' en 'Verbeter de sturing op integraliteit van dossiers' zijn overgenomen. De twee andere aanbevelingen over het versterken van de rol van het middenbestuur naar kleinere en middelgrote gemeenten en het geld hebben wij geherformuleerd in: 'Samenwerking met partners' en 'Randstadsamenwerking'.

Inzet GS

De *notitie 'Van meten naar leren en verbeteren'* heeft als ondertitel: Inzet van GS.

Wij hebben in deze notitie onze inzet op twee niveaus verwoord en vormt voor ons de input voor de gedachtewisseling met uw staten over de verbeterrichtingen. Kunt u zich vinden in de verbeterrichtingen die wij hebben geformuleerd. Worden er verbeterpunten gemist of niet? De uitkomsten van de beraadslaging van uw vergadering van 22 maart vormt voor ons college de input van het op te stellen Verbeterplan (zie ook hierna).

Onze inzet voor verbeteringen op de 4 aanbevelingen van VC luidt als volgt:

Aanbeveling I : Tactische middellange termijnagenda

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.

Aanbeveling II: Samenwerking met partners

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.

Aanbeveling III: Versterking integraal werken

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.

Aanbeveling IV: Randstadsamenwerking

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.

Verbeterplan

Er wordt één verbeterplan opgesteld. De input van dit plan wordt bepaald door de uitwerking van de vier aanbevelingen zoals door ons verwoord, voor zover nodig door de (ingezette) verbeteringen van de 13 onderzochte beleidsopgaven én de uitkomsten van de PS-vergadering. Vervolgens kunnen ook de externe partners nog input leveren op onze inzet van verbeteringen. Als belangrijke randvoorwaarden zijn genoemd de interactieve aanpak en collegiale sturing op het proces. Dit vraagt om een goed samenspel tussen ambtelijke top, GS, PS en externe partners. De opbrengst van dit proces wordt uiteindelijk in het Verbeterplan ter besluitvorming aan uw staten voorgelegd

Epiloog

De VC heeft gemeend om - buiten de opdracht om- op basis van haar bevindingen de vier Randstadprovincies naast elkaar te zetten en in de epiloog een korte beschouwing te geven over de verbeterpunten van de bestuurskracht van de provincies als middenbestuur. De epiloog is in alle vier de rapporten identiek.

Wij hebben met belangstelling kennis genomen van de epiloog maar achten dit één van de bijdragen in de landelijke discussie die verwacht mag worden over de provincies in het middenbestuur. Wij zien daarom geen aanleiding om inhoudelijk te reageren. Bovendien



hebben wij onze Utrechtse visie op het middenbestuur recentelijk vastgesteld als inzet voor de landelijke discussie.

Aanbeveling over effectiviteit van PS (Epiloog pag. 61)

Wij hebben over deze aanbeveling geen voorstel gedaan omdat deze uw staten zelf raakt en u zelf daarvoor initiatief moet nemen.

Rolverdeling PS-GS

PS stellen het verbeterplan vast.

GS stellen het Verbeterplan op met inachtneming van de besluitvorming over dit statenvoorstel en de input van de externe partners. GS stellen in februari 2011 het overdrachtdocument op waarin de voortgang van het verbeterplan wordt gemeld. Daarnaast wordt de voortgang over de vier aanbevelingen in de kolom van de afzonderlijke processen gemeld als daar aanleiding toe is.

Vervolgproces

GS stellen het (ontwerp-)Verbeterplan op en leggen dat plan in juni ter besluitvorming aan PS voor. De evaluatie van het proces en het instrument bestuurskrachtmeting wordt door GS met betrokkenheid van de deelnemers aan de visitatiegesprekken in de periode april-juni uitgevoerd. De uitkomsten daarvan worden in juni met de Statenscommissie BEM besproken.

Meetbaar / beoogd beleidseffect

Het functioneren van de organisatie (bestuurlijk en ambtelijk) duurzaam te verbeteren.

Gedeputeerde Staten,

voorzitter, R.C. Robbertsen

secretaris, Drs. H.H. Sietsma



Provinciale Staten van Utrecht;

Op het voorstel van Gedeputeerde Staten van Utrecht van 16 februari 2010, afdeling BJZ, nummer 2010INT258102;

Gelezen het rapport Bestuurskrachtmeting provincie Utrecht van 13 januari 2010;

Overwegende dat op verzoek van Gedeputeerde Staten door de visitatiecommissie onder voorzitterschap van drs. L. Hermans een bestuurskrachtmeting van de provincie Utrecht is uitgevoerd;

Besluiten:

▪ ARTIKEL 1

Kennis te nemen van het rapport Bestuurskrachtmeting provincie Utrecht.

▪ ARTIKEL 2

In te stemmen dat Gedeputeerde Staten één Verbeterplan opstellen op basis van de uitkomsten van de beraadslaging over de *notitie 'Van meten naar leren en verbeteren, Inzet van Gedeputeerde Staten* én de uitkomsten van het overleg met de externe partners.

▪ ARTIKEL 3

Het door Gedeputeerde Staten opgestelde Verbeterplan wordt ter besluitvorming aan Provinciale Staten voorgelegd.

▪ ARTIKEL 4

Het proces en het instrument van bestuurskrachtmeting worden door Gedeputeerde Staten geëvalueerd met betrokkenheid van de interne en externe deelnemers. De uitkomst van de evaluatie wordt in de Statencommissie Bestuur, Europa en Middelen besproken.

voorzitter,

griffier,



provincie  *Utrecht*


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	Bestuurlijke reactie	
			<i>n.a.v. het rapport</i>	<i>reeds ingezette verbeteringen</i>
nWRO				
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	<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-actievere en vroegtijdige communicatie, bijvoorbeeld over gemeentelijke structuurvisies • PS zullen dat provinciale belang bij de integrale herziening van de PRS opnieuw gaan vastleggen. In dat proces worden gemeenten actief betrokken. Anderzijds zet de provincie in het reguliere overleg met gemeenten (pro)actiever in op het uitdragen van het bestaande provinciale beleid. Wij streven naar vroegtijdig overleg met gemeenten over hun structuurvisies. Doordat de provincie zo duidelijkheid biedt op strategisch niveau, krijgen gemeenten meer handelingsvrijheid op uitvoerend niveau. 	
EHS				
Doeltreffendheid	Nee; verwerving grond loopt achter → doelen ook niet gehaald	<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 	<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 	
Doelmatigheid	Heeft onvoldoende zicht op actuele grondsituatie. Bij			



	gebiedsctie staat draagvlak-verwerving voorop → gaat ten koste van slagvaardigheid en besluitvorming	belangrijk leerpunt is de noodzaak om tot meer integrale afstemming met de andere beleidsafdelingen te komen.	voor de zomer). De uitkomsten hiervan kunnen leiden tot andere afspraken en eventueel andere structuren
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 programmabureaus / gebiedscommissies te verbeteren is. Een samenwerkingstraject tussen de beleidsafdeling en ILG is al ingezet. Organiseer meer afstemming tussen de beleidsafdelingen op strategisch niveau 	
Vergunningverlening/Handhaving milieuwetgeving		<i>Vergunningverlening</i>	<i>Vergunningverlening</i>
Doeltreffendheid	Doelbereik gehaald	<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. 	<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.
Doelmatigheid	Onvoldoende samenwerking tussen afdelingen V en H		
Democratisch functioneren/ legitimiteit	Goed; proactief contact met bedrijven		
		<u>Mogelijke concrete verbeteringen</u> <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. 	<i>Handhaving</i>
		<i>Handhaving</i> <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. 	<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.
		<u>Mogelijke concrete verbeteringen</u> <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. 	



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></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
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		



legitimiteit	aan zich. Grote gemeenten kritisch over uitvoering	Programma en beleidskader zijn beoordeeld alsof ze afgerond zijn, maar hebben een looptijd van vier jaar	kleinere gemeenten. <ul style="list-style-type: none"> Onze middellange termijn agenda bestaat uit: <ul style="list-style-type: none"> programma UJC beleidskader jeugdzorg convenanten met Utrecht en Amersfoort
RANDSTADOPGAVEN			
Bevindingen Visitatiecommissie		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 verbetert, maar vaak nog erg reactief is. 	<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.	<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?	
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. 	<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"> vitale steden recreatief groen en verbinden (OV) 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	<u>Mogelijke concrete verbetering</u>	
Democratisch functioneren/legitimiteit	Opname van projecten is ondoorzichtig. Besluitvorming daarover niet transparant. PS voelen zich gebrekkig geïnformeerd. Legitimiteit is wisselend. Waardering voorzitterschap en regie. Geen actieve consultatie van	<ul style="list-style-type: none"> De Randstadopgave komt beter tot zijn recht wanneer gezamenlijkheid wordt gezocht in onderwerpen en niet in (concurrerende) projecten. 	



	inwoners bedrijven, org.		
PROVINCIESPECIFIEKE OPGAVEN			
	Visitatiecommissie	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 projectenniveau 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
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		duurzaamheid, zowel voor ons grondgebied (extern gericht) als voor de organisatie (extern en intern gericht).
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.		
--	--	--	--



provincie  *Utrecht*



Bijlage 2: Plan van aanpak verbetertraject bestuurskrachtmeting provincie Utrecht

Inleiding

Op 13 februari 2010 heeft de visitatiecommissie onder leiding van drs. L. Hermans de rapportages over de bestuurskrachtmeting aan de Randstadprovincies overhandigd en zijn de rapporten met aanbevelingen openbaar gemaakt. De resultaten van de bestuurskrachtmeting 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 bestuurskrachtmeting 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 bestuurskrachtmeting. Om de leereffecten van de meting 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 bestuurskrachtmeting 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 visitatiegesprekken.
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 nieuw collegeperiode.

Organisatie

Oprichtgever:	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. Grimmius, 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 2010	Plan van aanpak gereed	Projectteam
1 februari	Inhoudelijke reactie op rapport ontvangen van opgavenleiders/afdelingshoofden	Projectteam
3 februari	Vorbereiding 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	Statenvoorstel bestuurskrachtmeting	Cie BEM
22 maart	Statenvoorstel bestuurskrachtmeting vaststellen	PS
Maart-juni	Verbeterplan opstellen, evaluatie uitvoeren, communicatieplan vaststellen	GS
28 juni	Verbeterplan vaststellen	PS
Vanaf juni	Verbeterplan uitvoeren	Organisatie/GS
13 september	Uitkomsten evaluatie bespreken	Cie BEM
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, opgavenleiders, 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.

