

Aan:
de voorzitter en leden van
provinciale staten van Drenthe

Assen, 23 september 2009
Ons kenmerk: 4.1/2009010992
Behandeld door (0592) 36 56 32
Onderwerp: aanbieding document Provincie Drenthe Nieuwe Stijl

Geachte voorzitter/leden,

In mei 2008 hebben uw Staten het rapport 'Amen is geen Amsterdam' opgeleverd waarin u zich uitgesproken heeft over de taken, positie, prioriteiten en taakopvatting van de provincie Drenthe. De commissie Rol en Taken heeft u geadviseerd om nog vóór 2010 een traject af te ronden waarin tot een herbezinning is gekomen van rol en taken van de provincie Drenthe. Daarnaast heeft u in hetzelfde jaar het Bestuursakkoord Rijk-Provincies 2008-2011 ondertekend, waarin aanvullende afspraken zijn opgenomen rondom positionering, taken en rollen van de provincie. In statenstuk 2009-366, Plan van aanpak rapport Amen is geen Amsterdam heeft u aangegeven dat bovengenoemd traject in 2009 afgerond moet worden. Met deze brief en het bijgevoegde document informeren wij u over het vervolgtraject.

Vervolgtraject 'Amen is geen Amsterdam' en Bestuursakkoord

Wij hebben de afgelopen tijd concrete invulling gegeven aan de aanbevelingen uit 'Amen is geen Amsterdam' en de afspraken uit het Bestuursakkoord. Om tot een gedegen herbezinning te komen op de positionering van de provincie en de invulling van haar rol en taken, hebben wij een brede discussie gevoerd. Op basis daarvan hebben we een visie op de Provincie Drenthe Nieuwe Stijl ontwikkeld en beschreven wat de consequenties van deze visie zijn voor bestaande programmalijnen van de provincie Drenthe. Ook hebben we een implementatiekader beschreven voor de Provincie Drenthe Nieuwe Stijl. De uitwerking hiervan treft u aan in het bijgevoegde document 'Provincie Drenthe nieuwe stijl; over de positionering, rollen en taken van de provincie Drenthe'.



Kern van het document

Het document geeft weer hoe wij de positie van de provincie Drenthe als middenbestuur zien en de manier waarop wij die willen vormgeven in samenhang met andere overheden en organisaties.

Wij zien de meerwaarde van de provincie in onze rol als *gebiedsregisseur* in het fysiek-economisch domein. In het Omgevingsbeleid zijn onze provinciale doelen gedefinieerd; de gebiedsregisseurs en onze partners hebben die uitgewerkt tot integrale gebiedsopgaven. De kernrol van de provincie is het zorgen voor het verbinden van partners, de visieontwikkeling samen met die partners en het zorgdragen voor realisatie van de gestelde doelen. Daar waar onze provinciale rol meerwaarde heeft, zetten we onze kwaliteiten als verbinder, intermediair en aanjager in. Waar geen provinciale rol weggelegd is, geven wij partners de ruimte.

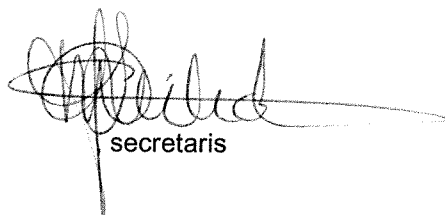
Naast het definiëren van een duidelijk profiel en takenpakket, beschouwen we ook kritisch de positionering van de provincie als middenbestuur in haar bestuurlijke omgeving. Veel opgaven waarmee de provincie Drenthe zich bezighoudt, beperken zich niet tot provinciale grenzen maar hangen sterk samen met regio's als Noord Nederland en de Eems Dollard Regio. Als Noordelijke provincies werken we daarom al intensief samen in het Samenwerkingsverband Noord Nederland. In Den Haag en Europa zorgt het samen optrekken van de noordelijke provincies voor meer zichtbaarheid en een sterkere rol in besluitvorming over thema's die Noord-Nederland aangaan.

Vervolg van het proces

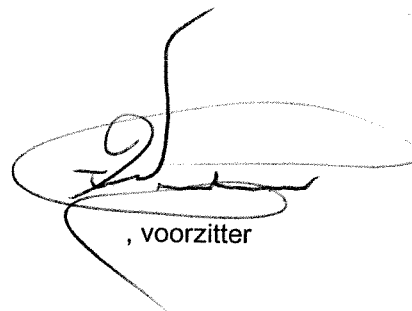
Afhankelijk van de besluitvorming in uw Staten zullen wij, mede in relatie tot financiële ontwikkelingen, het vervolgtraject vormgeven. Wij hanteren het plan van aanpak zoals dat door uw Staten vastgesteld is in Statenstuk 2009-366.

Hoogachtend,

gedeputeerde staten van Drenthe,



secretaris



, voorzitter

Provincie Drenthe

Nieuwe Stijl

Over de positionering, rollen en taken van de provincie Drenthe



Provincie Drenthe

Nieuwe Stijl

Over de positionering, rollen
en taken van de provincie Drenthe

Gedeputeerde staten van Drenthe
September 2009

Colofon

Dit is een uitgave van de provincie Drenthe

PPM09092101-Provincie Nieuwe Stijl

Inhoud

	Samenvatting	5
	Leeswijzer	7
Deel 1	Visie Provincie Nieuwe Stijl	9
Deel 2	Consequenties Provincie Nieuwe Stijl per begrotingsprogramma	17
	Hoofdstuk 1. De provincie doét ertoe!	19
	1 Ontwikkelingen Provincie Nieuwe Stijl	19
	2 Koerswijzigingen	21
	Hoofdstuk 2. Samenleving met samenhang	24
	1 Ontwikkelingen Provincie Nieuwe Stijl	24
	2 Koerswijzigingen	24
	3 Specifieke koerswijzigingen	25
	Hoofdstuk 3. Ruimte en bereikbaarheid	27
	1 Ontwikkelingen Provincie Nieuwe Stijl	27
	2 Koerswijzigingen	27
	Hoofdstuk 4. Kennis wérkt	31
	1 Ontwikkelingen Provincie Nieuwe Stijl	31
	2 Koerswijzigingen	33
	Hoofdstuk 5. Leefomgeving	35
	1 Ontwikkelingen Provincie Nieuwe Stijl	35
	2 Koerswijzigingen	36
	3 Specifieke koerswijzigingen	38
	Hoofdstuk 6. Middelen	39
Deel 3	Implementatiekader Provincie Nieuwe Stijl	41
	Bijlagen	
	1 Begrippenkader Provincie Nieuwe Stijl	47
	2 Overzicht kerntaken	49
	3 Regionale uitvoeringsorganisatie	50

Samenvatting

Straks is het 2011 en is de Provincie Nieuwe Stijl een feit. Het omgevingsbeleid is de basis van al ons provinciaal beleid en is door onze gebiedsregisseurs, samen met onze partners, uitgewerkt in gedragen gebiedsopgaven. De focus van de provincie is het verbinden van partners om de gebiedsopgaven te realiseren. De provincie heeft afscheid genomen van een aantal uitvoerende taken en richt zich vol op het regisseren van ontwikkelingen in het ruimtelijk-economisch domein en cultuur. Daar waar de provincie eindverantwoordelijke blijft maar niet uitvoert, is de provincie opdrachtgever en boekt de gewenste resultaten. Het college van GS weet zich ondersteund door een ambtelijke organisatie die het bovenstaande verinnerlijkt heeft en in samenstelling, structuur, werkwijze, houding/cultuur en competenties hiervoor is toegerust.

Met het realiseren van de Provincie Nieuwe Stijl in 2011 is een antwoord geformuleerd op de bestuurlijke ontwikkelingen zoals die zich nu voordoen en staat er een toekomstbestendige organisatie die in staat is om adequaat op nieuwe opgaven en ontwikkelingen in te spelen. Hierbij denken we niet alleen aan de veranderingen die vanuit Den Haag en Brussel op ons af komen maar ook aan de maatschappelijke ontwikkelingen zoals de transitie naar een netwerk-samenleving. Succesvolle realisatie van het nieuwe omgevingsbeleid, het provinciaal meerjarenprogramma platteland (verder: PMjP) en het Regio Specifiek Pakket Zuiderzeelijn (verder: RSP) zijn dan ook bij uitstek opgaven waarbij de Provincie Nieuwe Stijl past.

Op het moment van het schrijven van deze tekst is het eind zomer 2009 en moet er nog veel water door de Hunze stromen om de bovenstaande geschetste positie te realiseren. Het voor u liggende document is de neerslag van de gevoerde kerntakendiscussie en geeft aan welke acties en ombuigingen moeten plaatsvinden zodat de Provincie Nieuwe Stijl bij de verkiezingen 2011 al duidelijk vorm heeft gekregen.

Vooruitlopend op de realisatie van de Provincie Nieuwe Stijl in 2011 kan het begrotingsjaar 2010 aangegrepen worden om in het vigerende collegeprogramma reeds voor te sorteren op het nieuwe perspectief. De meest in het oog springende wijzigingen worden hieronder beschreven. Ze vloeien voort uit Amen is geen Amsterdam dat hierbij als leidraad is gebruikt. Daarnaast is het Bestuursakkoord Rijk – provincies 2008 -2011 (verder: bestuursakkoord) gehanteerd als een kader waarbinnen deze wijzigingen moeten passen. Voor convenanten en andere bestuurlijke afspraken geldt dat wij deze zullen respecteren.

Voor hoofdstuk 1 van het huidige collegeprogramma ‘Drenthe doet ertoe’ is de belangrijkste wijziging een verandering van focus. Niet communiceren om de provincie te profileren, maar om transparant te zijn en verantwoording af te leggen. Ons nieuwe profiel vraagt om kwalitatief meer toegesneden communicatie om zichtbaar te blijven. Aan de andere kant betekent het een focus op bestuurskracht en op kwaliteit van dienstverlening. Last but not least gaat het om het ontwikkelen van de provinciale regierol en ten behoeve daarvan het ontwikkelen van kennismanagement.

Voor hoofdstuk 2 ‘Samenleving met samenhang’ gaat het om koerswijzigingen op het gebied van culturele infrastructuur en monumentenzorg en de afbouw van een aantal taken in het sociale domein. Er is de afgelopen tijd al geanticipeerd op deze beweging en er zijn sociale en culturele allianties gesloten met gemeenten, waarin wederzijdse verantwoordelijkheden en taken zijn geformuleerd.

Voor hoofdstuk 3 ‘Ruimte en Bereikbaarheid’ betekent het dat we ons richten op de invulling van de regierol en mogelijkheden zoeken voor het extern beleggen van alle uitvoerende taken die niet wettelijk verankerd zijn. Uitvoerende wettelijke taken (inclusief subsidieverlening) rondom bijvoorbeeld de Boswet, de Flora- en faunawet en het beheer van wegen en kanalen moeten we op een effectieve manier beleggen, zodat we ons vanuit dit programma kunnen concentreren op omgevingsvisie, gebiedsvisies en omgevingsbeleid.

In hoofdstuk 4 ‘Kennissé werkt’ willen we ons meer richten op de verbinding met de andere programma’s en op het realiseren van opgaven gericht op het versterken van de economische structuur samen met onze partners. De ruimtelijke dimensie (bedrijfsomgeving) moet nader ingevuld worden. Maar ook de bedrijfsgerichte maatregelen (vergroten innovatiekracht) moeten nadrukkelijker verbonden worden met het andere provinciale beleid. Ook het beleid op het terrein van onderwijs-arbeidsmarkt moet zijn gericht op het versterken van de Drentse regionale economie.

Voor hoofdstuk 5 ‘Leefomgeving’ spelen twee zaken. Enerzijds het ontwikkelen van de nieuwe rollen vanuit de Provincie Nieuwe Stijl en anderzijds het elders beleggen van uitvoerende taken indien dit effectief is en de politieke risico’s dit toelaten. Vooral taken rondom vergunningverlening, toezicht en handhaving beleggen we bij de regionale uitvoeringsorganisatie.

Voor alle hoofdstukken geldt daarnaast dat ze vooruitlopend op een nieuw collegeprogramma veel meer samenhang met elkaar moeten vertonen. In de integrale benadering (van gebieden) ligt namelijk de uitdaging en de opgave voor de Provincie Nieuwe Stijl.

Hoofdstuk 6 ‘Middelen’ vormt de vertaling van de ontwikkelslag in personeel en middelen. De koerswijziging van de Provincie Nieuwe Stijl moet de komende periode worden doorvertaald naar onze financiële huishouding. In het licht van de sterk verslechterende financiële situatie kan dit document tevens dienen als een kader voor het realiseren van de noodzakelijke bezuinigingen. Omdat het kunnen waarmaken van de nieuwe rol valt of staat met het in huis hebben van de juiste medewerkers en competenties zal tenslotte op korte termijn hiervoor een nieuw HRM-plan worden ontwikkeld.

Zoals duidelijk is, zijn de consequenties van bovenstaande visie groot. Ook brengt de nieuwe positie risico’s met zich mee als het gaat om de zichtbaarheid van het middenbestuur als bestuurslaag. Immers de burger rekent het bestuur niet af op de kwaliteit van regievoering, maar op de daadwerkelijk bereikte resultaten. Toch is de nagestreefde positie gezien de opgaven en de context waarbinnen deze moeten worden uitgevoerd volgens ons de juiste. Een stevig en duidelijk gepositioneerd middenbestuur heeft namelijk meerwaarde voor de Drentse samenleving. Het is wel zaak dat dit middenbestuur laat zien dat ze zich bezighoudt met thema’s die ertoe doen voor de samenleving, dat ze daar duidelijke keuzes in maakt en dat ze randvoorwaarden creëert voor anderen om op die thema’s resultaten te bereiken. Dit maakt immers dat de samenleving betrokken is bij het middenbestuur en dat het middenbestuur draagvlak heeft bij de andere bestuurslagen.

Leeswijzer

Dit document bestaat uit drie onderdelen. In deel 1 beschrijven we de visie op de Provincie Nieuwe Stijl: waar staan we als provincie in 2011, hoe werken we als bestuurlijke en ambtelijke organisatie, waar liggen onze kerntaken en op welke manier geven we daaraan invulling? Deze visie vormt de basis voor deel 2 en 3 en alle verdere conclusies en adviezen die in dit document zijn opgenomen.

In deel 2 geven we per programma aan wat de consequenties van de visie zijn voor de inhoud van de programma's en tot welke ontwikkeling, ombuiging of aanpassing dit leidt. Per programma benoemen we de koerswijzigingen gebaseerd op de besluiten uit Amen is geen Amsterdam en het bestuursakkoord. Per programma is daarbij kernachtig weergegeven wat er in het bestuursakkoord en Amen is geen Amsterdam over de verschillende onderwerpen staat. Afhankelijk van de impact en gedetailleerdheid van de veranderingen is in het ene hoofdstuk meer tekst gebruikt dan in het andere.

In deel 3 is het implementatiekader geschetst om de ontwikkelslag te maken die in deel 1 en 2 beschreven is. We benoemen de HRM-consequenties, de financiële gevolgen en verdere implementatievoorstellen die nodig zijn.

In de bijlagen zijn documenten opgenomen die ondersteunend en verhelderend zijn voor de inhoud van dit rapport. De eerste bijlage is een begrippenlijst om aan te geven hoe we provinciebreed begrippen interpreteren die relatie hebben met de Provincie Nieuwe Stijl. In bijlage 2 geven we een overzicht van de kerntaken binnen de Provincie Nieuwe Stijl en in bijlage 3 zijn de (uitvoerende) taken te vinden die belegd worden bij de regionale uitvoeringsorganisatie.

Deel 1

Visie Provincie Nieuwe Stijl



Visie Provincie Nieuwe Stijl

De provincie als middenbestuur

De discussie Provincie Nieuwe Stijl gaat over de positie, de rol en de taken van de provincie Drenthe als middenbestuur. Op welke wijze kunnen we deze zo invullen dat we de grootste mogelijke toegevoegde waarde bereiken voor de Drentse samenleving? Voordat we de rollen en taken beschrijven, is het van belang de positie van de provincie Drenthe als middenbestuur in haar bestuurlijke omgeving kritisch te beschouwen.

In de nota Amen is geen Amsterdam wordt expliciet aandacht geschonken aan de positie van de provincie als middenbestuur. Daar wordt gesteld dat de toegevoegde waarde van de provincie vooral tot uitdrukking komt door als een spin in het web te opereren. Op landelijk niveau staat de positie van de provincies als middenbestuur echter voortdurend ter discussie en zijn de meningen hierover verdeeld, mede ingegeven door de verschillen in bestuurlijke context. De vraag naar de toegevoegde waarde van de provincie wordt impliciet en expliciet gesteld. Het feit dat er een bestuursakkoord is afgesloten met daarin een nieuwe rol en positie voor de provincie is op zich al een uiting van deze discussie.

Het voor u liggende document maakt duidelijk dat wij als College van Gedeputeerde Staten van Drenthe van mening zijn dat het middenbestuur een belangrijke toegevoegde waarde heeft voor onze samenleving. Daarbij zien wij ook dat het niet altijd gaat om het Drentse schaalniveau. Op Europees niveau speelt bijvoorbeeld het provinciale schaalniveau geen belangrijke rol. Europa denkt en werkt namelijk in regio's op het niveau van bijvoorbeeld de Eems Dollard Regio (EDR) en Noord Nederland, niet op het niveau van de provincies. Bepaalde opgaven waar de provincie voor staat, bijvoorbeeld het creëren van randvoorwaarden die de innovatiekracht van ons bedrijfsleven versterken spelen zich daarmee af op een schaal die van bovenprovinciale omvang is. Willen we de belangen van de Drentse samenleving goed dienen, dan moeten we dus partnerships op bovenprovinciaal niveau aangaan. De bekendste samenwerking is wel die in het Samenwerkingsverband Noord Nederland (verder: SNN). Willen we krachtig optreden ook richting Den Haag, dan zal deze samenwerking in SNN-verband nog veel verder vorm moeten krijgen.

Bij de vraag op welke wijze we de grootste toegevoegde waarde kunnen leveren aan de Drentse bevolking speelt ook het samenspel met de gemeenten een grote rol. Binnen de provincie Drenthe heeft ruim tien jaar geleden een gemeentelijke herindeling plaatsgevonden, waarbij de gemiddelde schaal van de gemeenten flink toegenomen is. Ook binnen de noordelijke buurprovincies Groningen en Friesland vindt de komende jaren een dergelijke opschaling plaats. De bestuurskracht en realisatiekracht van gemeenten neemt daarmee toe. Dit schept mogelijkheden om afhankelijk van de maatschappelijke opgave op bovenprovinciaal niveau zaken op te pakken, bijvoorbeeld in Noord-Nederland of in Europees regionaal verband.

De Provincie Nieuwe Stijl

We schrijven het jaar 2011. De verkiezingen zijn achter de rug. De collegeonderhandelingen hebben geleid tot een nieuw college dat de door het huidige college ingezette ontwikkeling naar een Provincie Nieuwe Stijl overneemt. Met het vaststellen van dit nieuwe collegeprogramma

wordt in feite de laatste bouwsteen gelegd voor de Provincie Nieuwe Stijl. Vast staat dat deze beweging grote consequenties heeft voor de eisen die worden gesteld aan de medewerkers, bestuur en politiek. Het omgevingsbeleid is de basis van al ons provinciaal beleid. Het is door onze gebiedsregisseurs samen met onze partners uitgewerkt in gedragen gebiedsopgaven. Onze focus is het met elkaar in verbinding brengen van partners om de gebiedsopgaven samen te realiseren. We hebben hiertoe grotendeels afscheid genomen van uitvoerende taken en richten ons vol op gebiedsregie in het ruimtelijk economisch domein en cultuur. Het college weet zich ondersteund door een ambtelijke organisatie die het bovenstaande verinnerlijkt heeft en hiervoor in samenstelling, houding, structuur, werkwijze en competenties is toegerust.

Het bestuur beweegt zich voortdurend in allerlei relevante netwerken waarin het provinciaal belang naar voren gebracht wordt en waarin signalen opgepikt worden die relevant zijn voor de visie en beleidsontwikkeling binnen de provincie. Daarnaast besteedt het bestuur veel tijd aan visie ontwikkeling in samenspraak met relevante partners. Omdat ambities en verhoudingen tussen overheden en partners voortdurend veranderen vormt dit BUBI-denken (buiten naar binnen) een continu proces.

We richten ons op het realiseren van het provinciaal belang, dat is vastgelegd in de omgevingsvisie. Zo weten onze bestuurlijke partners vooraf welke doelen we willen realiseren en kennen ze de spelregels hiervoor. Waar we voorheen plannen achteraf toetsten, moeten we nu vooraf helder en transparant aangeven welke kaders we stellen. Dit vraagt om een andere manier van werken. Uitgangspunt voor de taken die wij als provincie op ons nemen, is dat we kunnen aantonen dat de provinciale inzet een duidelijke toegevoegde waarde heeft in het bereiken van een provinciaal (bovenlokaal) belang. De provincie is zich hierbij bewust van wat ze nastreeft en wat haar rol daarin is. We benutten daarbij bevoegdheden, maar vooral kwaliteiten, om partijen bij elkaar te brengen en te komen tot uitvoeringsstrategieën.

De keerzijde van de medaille is dat we taken die geen provinciale taak of rol betreffen (omdat ze primair de verantwoordelijkheid zijn van een ander) hebben beëindigd. Hetzelfde geldt voor taken waarin de toegevoegde waarde van de provincie onvoldoende aan te tonen is en voor taken die rijk en gemeenten zonder betrokkenheid van de provincie kunnen oppakken. Deze taken zijn in de afgelopen jaren overgedragen of beëindigd.

Op dit moment is het echter nog maar eind zomer 2009 en moet er nog veel water door de Hunze stromen om de bovenstaande geschetste positie te bereiken. Het voor u liggende document is de neerslag van de gevoerde kerntakendiscussie en geeft aan welke acties en ombuigingen moeten plaatsvinden zodat de Provincie Nieuwe Stijl bij de verkiezingen in 2011 inderdaad vormt krijgt.

Deze visie op de Provincie Nieuwe Stijl is richtinggevend voor de bepaling van de wijzigingen in het huidige collegeprogramma en de provinciale organisatie. Ook is deze visie richtinggevend voor alle activiteiten (inclusief implementatie) die tussen nu en 2011 plaats moeten vinden.

Omgevingsbeleid en gebiedsregie

Op grond van de kennis die we bezitten en in samenspraak met onze partners komen we tot een inspirerende visie over de ontwikkeling van Drenthe. Deze gedeelde en provinciebrede visie vindt zijn neerslag in de omgevingsvisie. De omgevingsvisie doet kaderstellende uitspraken over na te streven ruimtelijk-economische kwaliteiten en de ontwikkeling van Drenthe in totaliteit.

De omgevingsvisie is het kader voor al het provinciaal beleid, met uitzondering van bestuurlijk toezicht, jeugdzorg en enkele wettelijke taken die bij de CvdK liggen.

We zorgen ervoor dat datgene wat in de omgevingsvisie is opgenomen, wordt gerealiseerd. Het omgevingsbeleid is in nauwe samenspraak met gemeenten, waterschappen en andere belangrijke partners tot stand gekomen en kan daarom idealiter gezien worden als een gezamenlijke regionale visie van alle partners. Om gezamenlijk tot realisatie van de visie te komen, ontwikkelen we samen met deze partijen uitvoeringsstrategieën en hebben we een duidelijke visie op het provinciaal belang, de gewenste provinciale rol en het te gebruiken instrumentarium.

De provincie heeft tevens een taak als intermediair bestuur en behartigt de belangen van de regio in Den Haag, Brussel en in andere netwerken. Daarnaast zorgen we voor een goede verbinding tussen beleid en geld van Rijk en Europa en provinciale doelen en middelen.

In het verlengde van bovenstaande zorgt de provincie voor afspraken in Drenthe over de verdeling van rollen, taken en middelen die voor de visierealisatie nodig zijn en maakt prestatieafspraken.

Daarvoor bewaken we vanuit nieuwe zakelijke verhoudingen de voortgang en grijpen we in wanneer afspraken niet worden nagekomen of gestelde doelen niet worden gehaald. De provincie toont doorzettingsmacht en realisatiekracht.

Om bovenstaande rol waar te kunnen maken weten we waar de kwaliteiten, de zorgpunten en de mogelijkheden tot ontwikkeling liggen. We hebben ook een goed beeld van onze eigen bestuurskracht en die van de medeoverheden. We kennen de doelen en mogelijkheden van de belangrijkste sectoren, ondernemingen en organisaties en houden deze kennis up-to-date. We zijn daarbij voortdurend op de hoogte van trends en ontwikkelingen die nodig zijn om met gezag uitspraken te kunnen doen over gewenste ontwikkelingen. Zo geven we invulling aan onze signaleringsfunctie. In vervolg daarop zijn we in staat een (realiseerbare) visie te ontwikkelen. Het is niet noodzakelijk dat we deze kennis zelf in huis hebben maar we moeten er wel over kunnen beschikken. Met andere woorden: we moeten (disciplinaire) kennis kunnen inbrengen in het beleidsvormingsproces, maar het vergaren van kennis kan door anderen worden gedaan.

Per gebied roepen we een team in het leven dat enkele jaren lang gekoppeld is aan een gebiedsopgave. Dit team bestaat uit medewerkers van provincie en partners in het gebied en het werkt samen aan de uitvoeringsstrategieën. Afhankelijk van de behoefte is dit team samengesteld vanuit de verschillende disciplines van de provinciale organisatie: vraaggericht dus, niet aanbodgericht. Projecten en klussen worden gezien in het licht van de gebiedsvisie¹.

We streven naar een voortdurende dialoog met de belangrijkste partners in het realiseren van de gestelde doelen. Daarbij zijn we transparant in de visie, agenda en doelen. Deze agenda en doelen zijn geen statisch gegeven maar ontwikkelen zich voortdurend onder invloed van de veranderende context en de effecten van al gerealiseerde doelstellingen². Naast het met elkaar in gesprek blijven over de doelen blijft het college van GS bestuurlijk in gesprek met andere actoren over ontwikkelingen die uitdagen tot het stellen van nieuwe doelen. Bestuurders en gebiedsregisseurs werken hierbij nauw samen.

1 De komende tijd verkennen wij dit idee, ook met onze medeoverheden en maatschappelijke partners

2 Dit impliceert dat de kennispositie van de provincie voortdurend bewaakt moet worden. Er zal voortdurend gezocht moeten worden naar relevante kennis.

Vanuit deze dialoog voeden de bestuurders de ambtelijke organisatie met mogelijke ontwikkelingen waarna de ambtelijke organisatie met een integraal advies komt (inclusief argumenten voor en tegen). Als het advies volgens het oordeel van de bestuurder beslisrijp is, kan de discussie in het College van GS plaatsvinden. Daar wordt dan een besluit genomen over de verdere uitwerkingsrichting. In het college van GS vindt dus een focusverandering plaats: van het ‘aftikken’ van besluitvorming richting visieontwikkeling via debat in het college.

We maken een onderscheid tussen bestuurlijke en ambtelijke competenties. Maar de scheiding is ‘zacht’. Zo is bijvoorbeeld procesmanagement soms ook van een bestuurder nodig. En ook ambtenaren moeten kunnen overtuigen en inspireren.

Bestuurlijke competenties	Ambtelijke competenties
<ul style="list-style-type: none"> • Visionair denken vanuit inhoudelijke dwarsverbanden en met insluiting van alle partijen en hun belangen. • Inspireren en overtuigen. • Verbinden rijks-, provinciale- en lokale doelen en belangen. • Smeden van coalities. • Knopen doorhakken. • Rug recht houden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inhoudelijke kennis en visie. • Sectoroverstijgende doelen en verschillende belangen zien en verbinden. • Procesmanagement. • Projecten en plannen op maatschappelijk, bestuurlijk en financieel draagvlak kunnen beoordelen. • Schakelen tussen publieke en private belangen. • Politiek-bestuurlijk sensitief.

Behalve bovenstaande competenties is nog één andere competentie belangrijk: het vermogen van bestuurders en ambtenaren om tot een zeer hoogwaardig en fijngevoelig bestuurlijk-ambtelijk samenspel te komen. In de rol van gebiedsregisseur is er sprake van een twee-act tussen bestuurder en ambtenaar. Ze zijn aan elkaar gewaagd, weten precies wat ze aan elkaar hebben, wisselen elkaar op intelligente wijze in het proces af, en staan ieder ten volle in hun eigen verantwoordelijkheid en rol.

De consequentie van bovenstaande rollen is dat we in ons werken een beweging maken van operationeel niveau naar strategisch niveau.

Kenmerk van werken op operationeel niveau is dat het uitgaat van een concreet kader waarbinnen gewerkt wordt. In veel gevallen betekent werken op dit niveau een lager schaalniveau. Vaak is de rol van de provincie dan toetsend en voorwaardenstellend. Dus een reactieve en normatieve houding vanuit een insteek om iets te behouden. Onze partners ervaren dit vaak als ‘hindermacht’.

Het werken op strategisch niveau gaat ervan uit dat principes en ontwikkelrichtingen meer leidinggevend zijn dan strakke kaders. Dit hangt in veel gevallen samen met een hoger schaalniveau. Er wordt meer integraal gewerkt. De houding is niet zozeer toetsend, maar veel meer doel- en verbindingzoekend en participierend (met partners). De houding is dan niet voorwaardenstellend, maar voorwaarden-scheppend en stimulerend. De partners zullen de provincie dan niet zozeer als hindermacht ervaren, maar als ‘ontwikkelkracht’. De uitvoering van het Regio Specifiek Pakket Zuiderzeelijn (verder: RSP), het Investeringsbudget Landelijk Gebied (verder: ILG) / provinciaal meerjaren programma platteland (verder: PMjP) en het nieuwe omgevingsbeleid zijn bijvoorbeeld bij uitstek opgaven waarbij de hierboven geschetste werkwijze zeer wel past.

Bovenstaande ambities zijn hoog. Ze bestaan niet alleen uit een nieuwe focus op territoriale omvang, rollen en taken. Om onze rol als gebiedsregisseur op integrale manier te kunnen vormgeven moeten we uitvoerende taken anders beleggen en ons focussen op onze kerntaken en zo de provinciale organisatie doorontwikkelen. Tot de verkiezingen in 2011 nemen we daarom forse stappen om bij aantreden van het nieuwe college Provincie Nieuwe Stijl-proof te zijn. De richting hiertoe is uitgewerkt in deel 2, de stappen (implementatie) komen in deel 3 aan de orde.

Democratische legitimiteit

Uit de delen 2 en 3 komt naar voren dat de consequenties van de uitwerking van bovenstaande visie groot zijn. Er is wat ons betreft echter geen keus. De voortdurende bestuurlijke discussie over het bestaansrecht van de provincies en de tanende interesse van de burgers voor de provincies zijn signalen die niet over het hoofd gezien kunnen en mogen worden. De provincie dient zich verder te ontwikkelen richting een Provincie Nieuwe Stijl wil ze haar democratische legitimiteit behouden.

Dat de na te streven positie ook weer risico's met zich meebrengt is duidelijk. Immers de burger rekent zijn bestuur niet af op de kwaliteit van het regievoeren, maar op de kwaliteit van de resultaten die geboekt worden voor welzijn en welvaart. Deze resultaten worden vanwege de veranderende wetgeving en posities meer en meer geboekt op rekening van andere overheden, dus wat maakt dat de meerwaarde van de provincie door de burger gezien wordt?

Daarnaast bestaat het gevaar dat de politieke discussies dermate abstract worden dat de burger afhaakt. Echter, wanneer bestuur en politiek duidelijk aangeven welk provinciaal belang en daarmee belang van de burger ze nastreven en daarbij ook helder zijn over de unieke rol en meerwaarde die de provincie heeft in het samen realiseren daarvan dan blijft de provincie in beeld. Het gaat volgens ons primair om het zoeken naar de wijze waarop wij voor de Drentse bevolking de meeste toegevoegde waarde leveren. Zichtbaarheid mag geen doel op zich zijn.

De opgave lijkt daarmee simpel. Richt je op en debatteer over zaken die ertoe doen in de Drentse samenleving en je hebt de interesse van de burger. Creëer voor die zaken de randvoorwaarden die anderen in de gelegenheid stellen om resultaten te boeken en het bestuurlijk draagvlak is er. De werkelijkheid is zoals we weten echter een stuk weerbarstiger en complexer, maar de kansen zijn er en de provincie Drenthe wil daarvoor gaan. Het gaat tenslotte om onze Drentse samenleving en daartoe is een stevig en duidelijk gepositioneerd middenbestuur onontbeerlijk.

Deel 2

Consequenties Provincie Nieuwe Stijl per begrotingsprogramma



Hoofdstuk 1. De provincie doét ertoe!

1 Ontwikkelingen Provincie Nieuwe Stijl

Onze samenleving wordt steeds meer een netwerksamenleving. Het kunnen vinden van de juiste kennis en het leggen van de juiste verbindingen is voor de provincie een belangrijke voorwaarde om als overheidslaag slagvaardig en effectief meerwaarde te kunnen leveren in de samenleving. Vanuit een scherp profiel en een heldere definitie van onze rol en taken ontwikkelen en benutten we een netwerk van betekenis en weten onze partners ons te vinden. De Provincie Nieuwe Stijl staat voor focus op kerntaken en vervullen van de regierol. Om deze nieuwe rol waar te kunnen maken zijn binnen hoofdstuk 1 verschillende koerswijzigingen noodzakelijk. Waar nu het samenwerken en samen optrekken met partners nog centraal staat, geven we dat op een andere manier invulling doordat we vanuit een gebiedsgerichte, provinciale visie gaan aansturen op gezamenlijk geformuleerde gebiedsagenda's en uitwerkingsprogramma's. We laten taken los, stimuleren onze partners en inspireren hen om kansen op te pakken die wij vanuit onze kennis en ons overzicht signaleren. Om deze rol te kunnen vervullen is kennismanagement een essentieel instrument voor beleidsontwikkeling. Daarnaast vormen onze middelen een belangrijke sturingsinstrument om tot gewenste ontwikkelingen te komen samen met onze partners. Vanuit de provinciale visie zoeken we de verbinding met onze partners en zetten we middelen in om vanuit de synergie maatschappelijke resultaten te bereiken. De kwaliteit van onze communicatie wordt nog belangrijker. We willen zichtbaar zijn en helder communiceren wat wij als provincie doen terwijl we tegelijk een andere rol op ons nemen. Onze communicatie zal zich focussen op transparantie en verantwoording. Als krachtige, besluitvaardige organisatie die doeltreffend is ingericht meten we onze bestuurskracht om te zien of we ons beleid goed en op tijd realiseren. Omdat daarbij krachtige medeoverheden belangrijk zijn, sturen we er ook op aan dat bij gemeenten bestuurskrachtmetingen uitgevoerd worden. Om beleidsrealisatie maximaal te ondersteunen, ontwikkelen we een kwalitatief hoogwaardig dienstverleningsconcept (kwaliteitshandvest, ICT-architectuur).

Amen is geen Amsterdam

Amen is geen Amsterdam zet sterk in op de rol van de provincie als intermediair tussen Brussel, Den Haag en de Drentse gemeenten en andere partners. De gevraagde rol is die van vertaler van Europees en rijksbeleid naar lagere niveau's maar ook die van belangenbehartiger van Drentse medeoverheden en partners in de provincie.

Bestuursakkoord

In het bestuursakkoord zijn vijf ontwikkelpunten benoemd die betrekking hebben op programma 1.

1. Ontwikkelen van regierol

- Meer aan de voorkant ontwikkelen: de provincie heeft een rol als ontwikkelkracht in plaats van de toetsende rol aan de achterkant.
- Organisatie ontwikkelen: om tot de Provincie Nieuwe Stijl te komen is een belangrijke ontwikkelslag nodig in de organisatie in brede zin: onder meer in het bepalen van de besturingsfilosofie, HRM, cultuur, structuur, rolbepaling en kennismanagement. Programma 1 moet daarin een belangrijke rol pakken.

- Focus op netwerken: kennis is een essentieel beleidsinstrument. Het onderhouden en uitbreiden van het netwerk is een belangrijke voorwaarde om de regisseursrol invulling te geven omdat het zorgt voor beschikbaarheid van noodzakelijke kennis om te kunnen verbinden, signaleren, inspireren en om sparringpartner van bestuurders te kunnen zijn.
- Van samenwerken naar loslaten en regisseren: de provincie laat uitvoerende taken los en zorgt dat die effectief en efficiënt belegd worden. Als regisseur vervullen we de rol van motivator, scheidsrechter en gesprekspartner, zijn we kaderscheppend en zien we toe op de beleidsrealisatie.
- Herijken interbestuurlijk toezicht + financieel toezicht: het monitoren van beleidsrealisatie gaan we sterker als sturingsinstrument inzetten. We meten onze eigen bestuurskracht en willen in overleg bereiken dat ook Drentse gemeenten hun bestuurskracht meten.
- Personeel met juiste competenties: strategisch denken en handelen, innovatief en ontwikkelgericht zijn kernwoorden die passen bij de medewerker binnen de Provincie Nieuwe Stijl. Vanuit programma 1 dragen wij bij aan toerusting van medewerkers om deze vaardigheden en competenties te ontwikkelen.
- Een aandachtspunt dat inspanning vraagt van zowel bestuurders, als directie, management en medewerkers is de sturing vanuit alle lagen op integraliteit: in de omgevingsvisie en het omgevingsbeleid komen alle domeinen van de provincie samen. Deze visie vormt de basis voor integrale samenwerking en ontwikkeling van alle actoren.

2. Kennis als beleidsinstrument

- Kennismanagement en het ontwikkelen en benutten van netwerken vormen een belangrijke basis voor het invullen van de regisseursrol en visieontwikkeling vanuit ons provinciaal belang. Zowel ons externe kennisnetwerk als de interne ervaring en expertise zijn daarvoor input. De bedoelde kennis is het weten wat er in gebieden speelt (overzicht houden over het ‘speelveld’), waar ontwikkelkansen liggen, waarmee partners bezig zijn, het creëren van synergie door partners te verbinden en deze kennis ook in de organisatie op de juiste plaats en met de juiste spelers doorontwikkelen naar doelen en kaders. Aanwezigheid van expertise rondom specifieke thema’s en taakvelden blijft van belang als complementaire input voor de doelen en kaders. Maar het is belangrijk om scherpte te houden in de kennis die we zelf beschikbaar moeten hebben en kennis die extern ontwikkeld en gehaald kan worden. Nu is nog teveel specifieke kennis aanwezig die we als provincie niet zelf moeten ontwikkelen, maar juist via onze netwerken beschikbaar moeten hebben. Vanuit programma 1 ontwikkelen we een visie op de rol en het gebruik van kennismanagement en creëren we daarvoor de voorwaarden.
- Ook kennis over onze partners zelf is belangrijk: in stedelijke gebieden spelen andere vraagstukken, hebben we te maken met andere belanghebbenden dan in het landelijk gebied. Om de gewenste resultaten te bereiken, is een omgevingsbewuste houding nodig en het vermogen om op de juiste manier in te spelen op specifieke omstandigheden en actuele ontwikkelingen.
- Een andere vorm van kennis die meerwaarde heeft is expertise om de gewenste kwaliteit van beleidsrealisatie te bereiken. Deze kennis moeten we behouden, aandachtspunt is de manier waarop we dit binnen de organisatie beleggen.

3. Verbetering kwaliteit van communicatie

- De rol van communicatie is zowel intern als naar buiten toe essentieel. Belangrijkste uitgangspunt is dat in onze communicatie altijd het provinciaal belang naar voren komt. In onze uitingen naar buiten toe, maar ook intern is ondersteuning nodig om het gedachtegoed en de werkwijze van de Provincie Nieuwe Stijl bij medewerkers te verinnerlijken. Zij moeten vanuit een eenduidig en duidelijk profiel het provinciaal belang kunnen definiëren

en de juiste rol en handelswijze naar partners toe hebben. Op basis van het omgevingsbeleid en het document Provincie Nieuwe Stijl moeten afdelingen ondersteund worden in het zorgen voor de ontwikkelslag bij medewerkers.

- Verder vraagt onze nieuwe rol om een kwaliteitsverbetering van onze communicatie. Dit met als doel op transparante en heldere wijze te laten zien wat de provincie kan betekenen voor haar partners, maar zeker ook voor de Drentse burger. We kiezen hierbij niet voor een campagneaanpak, maar maken vooral optimaal gebruik van de bestaande middelen. Een voorbeeld is de kwaliteitsverbetering en betere bundeling van provinciale publicaties en advertenties. Ook langs deze weg kunnen we beter laten zien wat we als provincie doen.
4. Verbeteren van bestuurskracht (realisatiekracht)
- Organiserend vermogen meten en verbeteren: we dragen zorg voor een duidelijk beeld van wat waar in de organisatie gebeurt, waar verbindingen gelegd kunnen worden en sturen op realisatie van ingezette processen.
 - Van praten naar realiseren: monitoring van beleidsrealisatie wordt een sterk sturingsinstrument. Vanuit onze visie, doelen en nieuwe toezichtsrol is het motiveren, aanjagen en spelverdeler zijn om zo tot beleidsrealisatie te komen. De focus komt daarmee te liggen op provinciale doelrealisatie als resultaat van ons handelen. De interventies, projecten en instrumenten waarmee de doelen gerealiseerd zijn, zijn in de meeste gevallen door uitvoeringspartners opgeleverd. Aandachtspunt is of dit zorgt voor een voldoende helder provinciaal profiel ten opzichte van de samenleving. Die blijft bestuurlijk en politiek relevant.
 - Nieuwe visie op samenwerking ontwikkelen: niet meer gezamenlijk met onze partners aan de lat staan voor beleidsrealisatie, maar vanuit de regierol meer het aanjagen en motiveren van partners om tot beleidsrealisatie te komen.
5. Extra inzet op kwaliteit van dienstverlening
- Er is een integrale visie nodig op kwaliteit van dienstverlening en bedrijfsvoering in brede zin.
 - Vanuit een gezamenlijk beeld over het provinciaal profiel (besturings- of organisatiefilosofie) de instrumenten voor dienstverlening / ondersteuning afstemmen en ontwikkelen.

2 Koerswijzigingen

De noties uit Amen is geen Amsterdam en uit het bestuursakkoord zorgen dat programma 1 gedeeltelijk herijkt moet worden. Zo kunnen de ontwikkelingen in het programma maximaal ondersteunend zijn aan het realiseren van de Provincie Nieuwe Stijl. Concreet betekent dit voor programma 1 de volgende koerswijzigingen:

1. Het ontwikkelen van onze regierol en het invulling geven aan nieuwe verhoudingen (organisatie en bestuurders):
- Onze regierol vraagt specifieke kennis en vaardigheden op het gebied van strategisch en integraal denken. Daarnaast vraagt onze rol ‘nieuwe’ expertise op het gebied van gebiedsontwikkeling. De provincie moet haar HRM-beleid hierop aanpassen / bijstellen (verder uitgewerkt in programma 6 in dit document).
 - Ontwikkelen en uitwerken van onze visie op regievoering. Uitgangspunt is dat provincies daarin lerende organisaties zijn. Op Interprovinciaal niveau (verder: IPO) is een provincie-academie opgezet om de ontwikkeling van bestuurders en ambtenaren richting regierol te bevorderen. Daarnaast wordt een strategisch forum opgezet dat door een kleine groep deskundigen gevoed wordt en een advies-, spiegel- en verbindende functie heeft voor provincies.

- Om inzicht te krijgen in beleidsrealisatie worden onder regie van het IPO van 2008-2011 (externe en zelf-)analyses, benchmarks en visitaties uitgevoerd die door provincies gebruikt worden om als lerende organisatie gericht de bestuurskracht te vergroten. Ook wordt vrijkomende beleidsinformatie gebruikt om beleidsprocessen te versterken en verrijken.
 - We zetten in op bestuurskrachtmeting van onze eigen provinciale organisatie in 2011. Dit is in het bestuursakkoord afgesproken; Drenthe participeert bij de totstandkoming van het instrumentarium.
 - Het gebiedsgerichte werken en ontschotting van beleid ‘afdwingen’ door het integrale omgevingsbeleid als kaderstellend voor alle beleidsvelden binnen de provincie te hanteren. Zowel ambtelijk als bestuurlijk moet dit het uitgangspunt zijn.
 - Er komen steeds vraagstukken op de provincie af die verder reiken dan de provinciegrenzen. Naast verhoudingen met de Drentse medeoverheden neemt de provincie steeds meer een belangrijke spilfunctie in bij vraagstukken en contacten op interregionaal, landelijk en Europees niveau. Dat vraagt toerusting van de organisatie om hierop te kunnen inspelen als serieuze gesprekspartner. We hebben een rol te vervullen als intermediair in het vertalen van rijksbeleid naar regionaal en lokaal beleid, maar zeker ook als belangenbehartiger van Drenthe (Amen is geen Amsterdam).
2. Communicatie richting burger vanuit onze nieuwe rol vooral gericht op transparantie en verantwoording / rekenschap:
- Wij zorgen ervoor dat we zichtbaar blijven voor de burgers door helder uiteen te blijven zetten wat onze rol is als provincie en wat wij voor de Drentse samenleving kunnen betekenen. We communiceren geregeld over onze taak in het oplossen van maatschappelijke problemen en maken zo ook ons profiel helder richting middenveld.
 - In de communicatie naar en met de burgers vormen het Drenthe Portaal en de website van de provincie Drenthe de spil. Dit past goed in de trend naar een steeds meer vraaggericht communiceren. We zorgen ervoor dat informatie makkelijk vindbaar, juist en actueel is. Hierbij past ook het beter benutten van free publicity en het uitstekend bedienen van journalisten.
 - De gemeente vormt het eerste aanspreekpunt voor de individuele burger. De provincie zal zich vooral op de georganiseerde burgers (belangengroepen etc.) richten als het gaat om totstandkoming van nieuw beleid. Daarom vervallen in principe communicatie-instrumenten -en kanalen die niet hierop gericht zijn en hanteren we nieuw instrumentarium om te informeren en communiceren vanuit de rol van Provincie Nieuwe Stijl.
 - Op interprovinciaal niveau wordt momenteel gewerkt aan een provinciebreed communicatieplan. Hierop sluiten we als provincie aan in de profilering rondom de verkiezingsperiode (2011).
3. De samenwerking met Drentse medeoverheden efficiënter en effectiever organiseren:
- De provincie richt zich alleen op bovenlokale aangelegenheden en laat zowel ambtelijk en bestuurlijk taken los die qua aard bij medeoverheden thuishoren.
 - Om bestuurlijke drukte te verminderen worden overleggen waarin weinig vooruitgang geboekt wordt, gestopt en zet de provincie zich - waar nodig - actief in voor het versnellen van moeizaam lopende processen met medeoverheden.
 - Het organiseren van samenwerking en het zorgen voor de juiste verhoudingen tussen gemeente en provincie is een prioritaire taak.
4. Het invullen van de nieuwe rol als toezichthouder op de kwaliteit van lokale overheden:
- Zoals afgesproken met het ministerie van BZK en met het VNG faciliteert de provincie trajecten om de bestuurskracht van gemeenten te meten. Hiervoor wordt een generiek

instrumentarium gebruikt dat momenteel door Krachtig Bestuur (vanuit het ministerie van BZK) wordt ontwikkeld. De provincie Drenthe participeert hierin.

- Samen met gemeenten komen tot het uitvoeren van bestuurskrachtmeting bij gemeenten en de provincie in 2011.
- Het herijken van interbestuurlijk toezicht. Uitgangspunt is dat het specifieke interbestuurlijk toezicht wordt vervangen door generiek interbestuurlijk toezicht en door horizontaal toezicht (versoering). We moeten duidelijkheid krijgen over hoe in Drenthe het interbestuurlijk toezicht wordt ingevuld.
- Het ontwikkelen van een visie op een herijkte wijze van financieel toezicht op medeoverheden en dit implementeren. Omdat dit een belangrijk onderdeel vormt van de herijking van het interbestuurlijk toezicht, vermelden we het apart.

5. Verbetering van de klantgerichtheid en dienstverlening:

- Aansluiting zoeken op - en participeren in ontwikkelingen rondom e-dienstverlening en informatisering binnen het IPO. De inhoud en kwaliteit afstemmen op interprovinciale afspraken (o.a. NUP).
- Het actualiseren van het kwaliteitshandvest waarin interprovinciale afspraken zijn opgenomen. Zorgen dat deze worden uitgevoerd en gemonitord.
- Zorgen voor een nauwe aansluiting tussen interne (digitale) mogelijkheden en externe ontwikkeling (bijvoorbeeld de eisen en wensen rondom de uitvoer van de nieuwe WABO). Het herijken van het klantbegrip en het waar nodig zorgen voor nieuwe producten is daarin erg belangrijk.
- Participeren in het interprovinciale traject rondom de vermindering van regeldruk en administratieve lasten. Hierin wordt ook aandacht besteed aan het stoppen van ineffectieve overleggen en het versnellen van overleggen die meer voortgang behoeven.

Voor programma 1 betekenen de koerswijzigingen dat op verschillende vlakken de focus verschuift. Daardoor vervallen taken of moeten ze anders ingevuld gaan worden. In het kort komt dat hierop neer:

Extensiveren:

- Externe veiligheid: de taak verdwijnt gedeeltelijk en het overige kan worden belegd bij de regionale uitvoeringsorganisatie.
- Kennisoverdracht (inbedden in provincieacademie en strategisch forum).
- Rechtsbescherming (uitvoering: uitbesteden)/ juridisch advies verder in formatie terugbrengen. We moeten nagaan of we bij uitbesteding ook daadwerkelijk tot een vermindering van het budget kunnen komen.

Anders invullen (budgetneutraal):

- Bestuurlijke aangelegenheden (meer transparantie, herijken van het interbestuurlijk en financieel toezicht, vormgeven regierol en heroverwegen / efficiënter organiseren van samenwerking).
- Communicatie gericht op profilering. De middelen die voor profilering in de vorm van campagnebudget gelabeld waren, zijn omgebogen en worden ingezet voor communicatie op basis van transparantie en verantwoording.
- Digitalisering in het kader van de verbeterslag in de kwaliteit van dienstverlening. De intensivering bestaat vooral uit het effectief beleggen van zaken rondom digitalisering en e-dienstverlening waardoor middelen nog efficiënter ingezet kunnen worden.

Hoofdstuk 2. Samenleving met samenhang

1 Ontwikkelingen Provincie Nieuwe Stijl

Amen is geen Amsterdam

Amen is geen Amsterdam geeft aan dat de provincie een rol heeft in culturele activiteiten met een promotionele waarde voor Drenthe. Verder klinkt vanuit Amen is geen Amsterdam de oproep aan de provincie om op het gebied van cultuur helder haar terrein en rol te definiëren in een (langetermijn)visie om die voor zichzelf en haar partners als houvast te gebruiken. Hierop is geanticipeerd door het interactief samenstellen van het meerjarenbeleid 2009-2012, zoals verwoord in de Sociale agenda en Culturele & Museale agenda.

In Amen is geen Amsterdam wordt daarnaast gesproken over de provinciale rol op het gebied van (top)sport. Breedtesport is primair een taak van gemeenten. De provincie kan op dit terrein door haar helicopterview juist een coördinerende rol vervullen bij regionale spreiding van voorzieningen. Ook kan de provincie als leverancier van kennis fungeren, vooral voor de kleinere gemeenten. De provincie heeft alleen een rol in de meer bijzondere segmenten als topsport(eventementen) als dit een economisch belang heeft of wanneer het om gehandicapten-sport gaat. Tot slot wordt opgemerkt dat de provincie een belangrijke rol heeft als schakel en vertaler tussen rijk en gemeenten.

Amen is geen Amsterdam stelt dat de provincie een rol heeft op het gebied van onderwijs. Deze richt zich op het bevorderen van afstemming tussen de verschillende partijen, waarbij de provincie soms ook meer mag doorpakken. Een andere provinciale rol is die van belangenbehartiger van de regio richting Den Haag. Tot slot kan de provincie van toegevoegde waarde zijn bij experimenten en innovaties, door mee te denken en zonnodig te faciliteren.

Bestuursakkoord

De huidige taakgebieden in het sociale domein van de provincie liggen grofweg in jeugdzorg, zorg en welzijn (Lodders). In het bestuursakkoord is aangegeven dat er op die gebieden primair een taak ligt voor gemeenten en dat op deze vlakken zoveel mogelijk gedecentraliseerd moet worden. Wat betreft jeugdzorg is het van belang om de evaluatie van het jeugdzorgstelsel te gebruiken voor verdere ontwikkeling in de sector. Daarom worden er nu nog geen uitspraken gedaan over decentralisatie van taken rondom jeugdzorg.

Het bestuursakkoord bakent de taken in het culturele domein af tot 'culturele infrastructuur en monumentenzorg'. De specificaties die hiervoor worden gegeven leiden tot intensiveringen en ombuigingen op specifieke terreinen van cultuur waar de provincie een verantwoordelijkheid heeft: monumentenzorg en culturele infrastructuur.

2 Koerswijzigingen

De Provincie Nieuwe Stijl betekent een wijziging in koers, zowel qua taken als rolinvulling. Zoals uit bovenstaande blijkt, heeft de Provincie Nieuwe Stijl een beperkter aantal taken. Daarnaast is de rolinvulling cruciaal.

De koerswijziging in taken betekent focus op culturele infrastructuur en monumentenzorg en afbouw van de provinciale taken in het sociale domein. Voor het sociale domein geldt dat we onze huidige taken veelal aan gemeenten en instellingen overdragen. Cultuur betreft een kerntaak, maar dit wil niet zeggen dat het huidige gevoerde cultuurbeleid één-op-één op

kan gaan in de uitwerking van Provincie Nieuwe Stijl. Onder culturele infrastructuur wordt verstaan: zorgdragen voor een goede en evenwichtige regionale spreiding, toegankelijkheid en kwaliteit van culturele voorzieningen. Monumentenzorg richt zich op het onderhouden en optimaal benutten van monumentale waarden.

Bijzonder punt van aandacht betreft hier de jeugdzorg. In afwachting van de landelijke geplande evaluatie van de Wet op de jeugdzorg blijft onze inzet onveranderd.

In algemene zin houdt de provincie zowel op het culturele als sociale domein een signaleringsfunctie met betrekking tot gewenste ontwikkelingen binnen deze domeinen. De provincie volgt de ontwikkelingen en kan vanuit haar eigen visie en doelen indien nodig agendasettend optreden en een coördinerende rol spelen door gemeenten en andere betrokken partijen bijeen te brengen en het onderwerp te bespreken. Dit is iets wezenlijk anders dan zelf beleid ontwikkelen en uitvoeren. De provincie gaat hierbij uit van bestuurskrachtige medeoverheden die via de lijn van horizontale verantwoording zelf verantwoordelijk zijn en ziet voor zichzelf dus ook geen rol weggelegd als kennisleverancier vanaf 2012.

Sociale en culturele agenda

De afgelopen periode is vanuit de provincie al geanticipeerd op de Provincie Nieuwe Stijl door het opstellen van sociale en culturele allianties vanuit intensieve samenwerking met gemeenten. In deze allianties worden de wederzijdse verantwoordelijkheden en taken scherper gedefinieerd.

De afspraken met gemeenten die in de sociale en de culturele allianties gemaakt zijn, hebben een looptijd tot en met 2012. Dit loopt niet parallel met het tijdspad van ontwikkeling naar Provincie Nieuwe Stijl. Hierin is vastgelegd dat de provincie in 2011 haar nieuwe rollen- en takenpakket heeft gedefinieerd en hier ook naar handelt.

Onderzoeksbureau Cultuur, Welzijn en Zorg (dit valt onder Hoofdstuk 6 Middelen)

Het Onderzoeksbureau Cultuur, Welzijn en Zorg (OCWZ) voert onderzoeken uit in opdracht van PS en krijgt ook opdrachten van het college van GS. Beleidsontwikkeling -en realisatie vooral in de domeinen Welzijn en Zorg behoort niet tot de kerntaken van de provincie. Het college van GS stopt daarom met de beleidsonderzoeken op deze domeinen, aangezien deze niet meer passen bij de Provincie Nieuwe Stijl. In het verlengde hiervan kan eenzelfde discussie in Provinciale Staten gestart worden over de onderzoeken die PS op deze domeinen laat uitvoeren. Uiteindelijke besluitvorming rondom het Onderzoeksbureau ligt bij PS.

3 Specifieke koerswijzigingen

Het bovenstaande leidt tot de volgende specifieke koerswijzigingen.

Cultuur

De afspraken met gemeenten die in de culturele allianties zijn gemaakt, hebben een looptijd tot en met 2012. De provincie Drenthe volgt deze lijn tot en met 2012. In 2010 werken we voor het eerst met de culturele allianties met de gemeenten. Eventuele mogelijkheden tot decentralisatie van, nu nog provinciale, verantwoordelijkheden op het gebied van bijvoorbeeld, de cultuur-educatie en de amateurkunst gaan we dan met de gemeenten bespreken.

In de beleidsvoorbereiding met betrekking tot cultuurhistorische processen gaan we de verbinding tussen het domein van de cultuurhistorie en het domein van de ruimtelijke ontwikkeling

nog meer versterken. De wijze waarop het Cultuurhistorisch Kompas als bouwsteen binnen het (nieuwe) omgevingsbeleid is geïmplementeerd, is hiervan een goed voorbeeld.

Daarnaast worden de volgende koerswijzigingen doorgevoerd:

1. (Provinciale) monumentenzorg van objectgericht naar omgevingsgericht:
 - In plannen van ruimtelijke ontwikkeling moet aandacht zijn voor cultuurhistorische waarden en moderne, kunstzinnige opvattingen voor vormgeving van de openbare ruimte. Uitgangspunt is het zorgen voor afgestemde keuzes op cultuurvlak in ruimtelijke ontwikkeling en versterken van het beeld van Drenthe. Om dit te bereiken is het nodig dat er meer samenhang gebracht wordt tussen monumentenzorg en de ruimtelijke ordening. Dit dient vooral via o.a. het Omgevingsbeleid, PMjP en RSP te gebeuren.
 - Intensivering van samenwerking tussen de provincie en de Rijksdienst voor Archeologie, Cultuurlandschap en Monumenten (RACM).
2. Van conserverend naar ontwikkelend:
 - Vergroten van de aandacht voor cultuurhistorie in de besluitvorming rondom ruimtelijke ontwikkeling. Door het aanwijzen van Belvédèregebieden (in Drenthe zijn dat o.a. Veenhuizen en Frederiksoord) wordt deze relatie versterkt.
3. Decentralisatie van regionale historische centra:
 - Overgang van regionale historische centra van Rijk naar provincie en van provincie naar gemeenten. Het Rijk, IPO en VNG zijn in overleg over de manier waarop de decentralisatie zal plaatsvinden en onder welke voorwaarden de decentralisatie succesvol gerealiseerd kan worden. Omdat de regelingen rondom Regionale Historische Centra (RHC) een wettelijke basis hebben, zal de uiteindelijke decentralisatie leiden tot een wetswijziging in 2011. Recente ontwikkelingen gaan uit van een feitelijke decentralisatie per 1 januari 2011.
4. Actief gebruik van netwerk en lijnen naar Den Haag en Brussel:
 - Als provincie een intermediairrol innemen in de belangenbehartiging van gemeenten op landelijk en Europees niveau.

Sociaal Domein

1. De afspraken met gemeenten die in de sociale allianties zijn gemaakt, hebben een looptijd tot en met 2012. De provincie Drenthe volgt op het sociaal domein de lijn van de sociale allianties en kiest daarmee voor een zachte landing. Vanaf 2012 vervult de provincie op het sociale domein een signaleringsfunctie met betrekking tot gewenste ontwikkelingen binnen dit domein. Bijzondere aandacht verdienen de topsport-evenementen. Hierin moet de provincie ook dan een rol vervullen vanwege het bovenlokale karakter. Op het gebied van jeugdzorg gaan we samen met gemeenten de inzet bepalen voor het lobbytraject.
2. Gemeenten en scholen zijn verantwoordelijk voor het primair onderwijs. Gezien de problematiek is er gekozen voor langjarige afspraken. Wij houden ons aan de gemaakte afspraken.

Hoofdstuk 3. Ruimte en bereikbaarheid

1 Ontwikkelingen Provincie Nieuwe Stijl

Het ruimtelijk domein is het domein waar voor de Provincie Nieuwe Stijl bij uitstek aan de lat staat. De ruimtelijke ontwikkeling van de provincie wordt bepaald door het deel van de aarde waarop wij wonen: het klimaat, de bodem, het water en de daaruit voorkomende natuur. Wijzelf als mensen hebben met onze occupatie daarin de elementen van wonen, werken, verkeer en cultuurlandschap gebracht. Met onze economische activiteiten als landbouw, (industriële) bedrijvigheid, recreatie en toerisme leggen wij beslag op onze omgeving en brengen wij dynamiek in het geheel. Het omgevingsbeleid heeft als doel in de structuurvisie afgewogen kaders voor alle ontwikkelingen in deze provincie te geven zodat wij als mensen in welvaart en welzijn hier langdurig kunnen blijven wonen en werken in een goede, veilige en aantrekkelijke omgeving. Het omgevingsbeleid omvat uitspraken over alle hierboven genoemde ruimtelijke aspecten en is daarmee het integratiekader van de sectorale beleidsvisies. Dat wil zeggen alle beleidsvelden behalve jeugdzorg. Deze is namelijk niet direct ruimtegerelateerd. Het omgevingsbeleid beperkt zich niet tot het landelijk gebied, maar omvat heel Drenthe, dus zowel landelijk als stedelijk gebied.

Medio 2010 zal het nieuwe provinciale Omgevingsbeleid worden vastgesteld. De ruimtelijk-economisch gewenste ontwikkeling die in dit beleid geschetst wordt, wordt vormgegeven binnen de Drentse kernwaarden: rust, ruimte, bijzonder landschap, bijzondere dorpen en steden met een hoog voorzieningenniveau.

Het omgevingsbeleid beschrijft dus in de volle breedte welke ontwikkelingen wij als provincie belangrijk vinden en waar we dus onze inzet op richten: het provinciaal belang. Het provinciaal belang en de daarachter liggende kwaliteit en welzijn van onze samenleving is richtinggevend aan onze taken en de wijze waarop we die uitvoeren. Om de kerntaak binnen hoofdstuk 3 scherp inhoudelijk te kunnen beschrijven zou daarom idealiter eerst het omgevingsbeleid afgerond moeten zijn.

De inhoudelijke opgave en koerswijzigingen vloeien voort uit het omgevingsbeleid. De Provincie Nieuwe Stijl geeft aan hoe we die opgaven willen realiseren. De koerswijzigingen zijn daarmee niet inhoudelijk van aard.

2 Koerswijzigingen

Het kunnen waarmaken van de nieuwe rol van gebiedsregisseur vraagt veel van de organisatie. We beschikken op dit moment niet over de volle breedte over voldoende juiste competenties om dit aan te kunnen. Naast het beschikken over de juiste competenties, is ook vereist dat we meer dan nu integraal gaan werken. Vanuit kennis over wat er in de provincie speelt moeten we in staat zijn om verschillende beleidsvelden te verbinden, integrale afwegingen te maken en zo ook een gesprekspartner van de gemeenten en andere betrokken partijen te zijn. Amen is geen Amsterdam spreekt over het 'ontschotten' van beleid, in het verlengde daarvan moeten we nadenken over wat de consequenties hiervan zijn voor de organisatie. Op afstand zetten van de uitvoerende taken biedt kansen om het integraal en gebiedsgericht werken in de organisatie nader vorm te geven. Ook moeten we op een andere manier de taken beleggen rondom het verzamelen van kennis die we niet zelf moeten verzamelen maar die we in ons netwerk

beschikbaar moeten hebben. Dat geeft ruimte om echt de strategische rol in te vullen die nodig is. Wel moeten we blijven beschikken over voldoende kennis om de opdrachtgeverrol goed te vervullen.

De ontwikkelslag richting een regievoerende organisatie is een brede ontwikkelopgave die zo snel mogelijk moet worden opgepakt. De koerswijzigingen in dit programma hebben niet te maken met een inhoudelijke wijziging, maar met een wijziging in de manier waarop we onze taken uitvoeren. Eventueel inhoudelijke koerswijzigingen vloeien voort uit het omgevingsbeleid en dat is, zoals aangegeven, in ontwikkeling.

Rol

Wij willen overal alles maar alles kan niet overal. Regionale gebiedsontwikkeling is het ruimtelijk vertalen van de maatschappelijke opgaven in een samenhangende veranderingsstrategie voor een begrensd gebied, gericht op uitvoering en realisatie. Regionale gebiedsontwikkeling is een samenwerkingsvorm met maatschappelijke partners om gericht en a priori gemeenschappelijke doelen te halen door gezamenlijk middelen in te zetten. De uitkomst van deze gedeelde verantwoordelijkheid is een hogere kwaliteit van de dienstverlening aan de samenleving. Regionale gebiedsontwikkeling moet passen bij de couleur locale van de gebiedsopgave en gaat gepaard met bestuurlijk-organisatorische flexibiliteit.

Het woord regie heeft helaas een negatieve connotatie. Regie gaat snel over macht, kennis en geld. Dat is een verkeerde ingang. Overheden voeren ieder op hun eigen schaalniveau de regie. Regie moet gaan over de vraag hoe organiseer ik de juiste voorwaarden waardoor ontwikkeling op een ander schaalniveau mogelijk wordt. Daar ligt het gemeenschappelijk belang vanuit het bewustzijn dat op hetzelfde schaalbord geschaakt wordt, immers het gaat om dezelfde samenleving. Provincies vormen het cement tussen regio's en gebieden en vervullen daarbij de regisseursrol.

Gebiedsregie is niet compleet nieuw. Er is reeds ervaring opgedaan in het PMjP en op grond daarvan is duidelijk dat de invulling van de rol van de provincie niet altijd dezelfde is. Om regie te kunnen voeren is een slagvaardige en flexibele organisatie vereist die zich richt op verbinden, organiseren en de uitvoering overlaat aan medeoverheden en partners zoals gemeenten, waterschappen, groene instellingen, nationale parken, de op te richten regionale uitvoeringsorganisatie etc. Dit betekent dat regievoering op een hoger abstractieniveau moet plaatsvinden, dat er meer integraal moet worden geadviseerd, dat we ons moeten richten op het organiseren en het zijn van een gesprekspartner. Hiertoe is enerzijds meer kundigheid en zakelijkheid (duidelijke afspraken/ afrekenen) vereist. Anderzijds moeten we ook vertrouwen in onze partners hebben en durven los te laten (niet te detaillistisch sturen). Loslaten kan beter naarmate we meer voor ogen hebben wat het provinciaal belang is dat we nastreven en waarom we dat nastreven. Immers hoe helderder dat is, hoe meer we weten wat echt belangrijk is en op welke verbindingen we dus moeten sturen. Dat deze verbinder andere competenties moet hebben dan de verlener van projectsubsidies mag duidelijk zijn. Afhankelijk van thema, medeoverheid en/of gebied zal een nadere invulling nodig zijn. Zo zal in situaties waar de provincie resultaatverplichtingen met het rijk heeft, zie bijvoorbeeld Provinciaal verkeers- en vervoersplan (PVVP), RSP en ILG, de verhouding anders zijn dan wanneer dit niet het geval is. Ook zal de provincie in landelijke gebieden, juist vanwege resultaatverplichtingen en het kunnen beschikken over instrumenten om deze te realiseren, de rol nadrukkelijker en met meer impact invullen dan bij vraagstukken rondom stedelijke ontwikkelingen in onze steden. Bij stadsontwikkeling ligt de regierol bij de gemeenten. Amen is geen Amsterdam stelt dat de provincie zich daar zeer terughoudend dient op te stellen. Dit wil echter niet zeggen dat stedelijke centra van

minder provinciaal belang zijn. Bruisende stedelijke centra (met elk hun eigen onderscheidende identiteit) maken Drenthe voor haar inwoners en voor bezoekers extra aantrekkelijk. Ook de robuustheid van de stedelijke netwerken in termen van samenhang, samenwerking en complementariteit is belangrijk.

Vooraf het RSP speelt hierop in. Het is daarmee een katalysator voor brede, integrale stedelijke gebiedsontwikkeling.

Uitvoerende taken anders organiseren

Het provinciale profiel is hoofdzakelijk gericht op regievoering. Focus hierop is nodig om de provinciale belangen te realiseren en om aan anderen duidelijk te maken wat de rol van de provincie is. We streven er daarom naar om uitvoerende taken zodanig te organiseren dat de provincie zich kan focussen op gebiedsregie in het fysiek economisch domein en op het gebied van cultuur.

Aan de andere kant is het zo dat met name in situaties waarin de provincie wettelijk verantwoordelijk is voor het behalen van resultaten de provincie grip wil houden op de uitvoering. Een van de aspecten die hierbij speelt is het vervullen van een goede opdrachtgeversrol. Hierbij passen smarte doelen formuleren, tijdige monitoring enzovoort. Vereiste hierbij is dat de beleidscyclus in stand moet blijven.

Vanuit het bovenstaande principe worden uitvoerende taken in het beheer en onderhoud van wegen en kanalen op afstand gezet. De engineeringstaken die hiermee samenhangen en dan in het bijzonder het voorbereiden van werk en het toezicht houden tijdens de uitvoering van opdrachten inzake aanleg, beheer en onderhoud van wegen en vaarwegen moeten wel gecontinueerd worden vanwege het belang hiervan voor het vervullen van een goede opdrachtgeversrol.

Wanneer uitvoerende taken voortvloeien uit wettelijke verantwoordelijkheden van de provincie en de provincie zet deze taken op afstand c.q. stoot ze af dan zal het bestuur wel aanspreekbaar blijven op de uitvoering van die taken. Bij de effectivering van het op afstand plaatsen dient daarom de uitvoering zodanig te worden geregeld dat het bestuur deze verantwoordelijkheid kan dragen. Ook bij de vorming van de regionale uitvoeringsorganisatie verdient dit aandacht.

Het vergaren, beheren en distribueren van kennis zal overgelaten worden aan anderen. De provincie richt zich op het inzetten van kennis in beleidsprocessen

Het beschikken over kennis

De provincie moet alleen/ juist die kennis in huis hebben die noodzakelijk is om (1) regie te kunnen voeren, (2) beleid te ontwikkelen en (3) een goede opdrachtgever te zijn. We moeten kennis en kunde hebben om regie te voeren. Dit betekent niet alleen kennis van ontwikkelingen die gaande zijn en kennis van wat wij daarin als provinciaal belang zien, maar ook kennis en kunde om daar invloed op uit te oefenen c.q. invloed uit te oefenen op actoren die daarbij betrokken zijn. Kennis om beleid te ontwikkelen betekent niet dat we alle kennis in huis hebben die nodig is, maar wel weten waar we die kennis kunnen halen en onze competentie moet zijn om de kennis in te kunnen zetten in beleidsprocessen. Daarbij moet de houding niet zijn "hoe krijg ik mijn disciplinaire kennis in dit beleid", maar wat heeft dit beleid nodig om beter te worden en wat kan mijn inhoudelijke kennis daaraan bijdragen. Kennis om een goede opdrachtgever te zijn houdt enerzijds in dat we inhoudelijke kennis hebben over het onderwerp waar de opdracht over gaat. Dit is nodig om te bezien of een bepaalde opdracht inderdaad leidt tot het inhoudelijk gewenste resultaat. Anderzijds houdt het in dat we een kundig opdracht-

gever moeten zijn. Tenslotte is in dit verband beleidsmonitoring ook van belang. Hoe wordt de voortgang in het realiseren van provinciale belangen gemonitord en hoe worden de uitkomsten van deze monitoring gebruikt in het regievoeringsproces.

Hoofdstuk 4. Kennis wérkt

1 Ontwikkelingen Provincie Nieuwe Stijl

Amen is geen Amsterdam en het bestuursakkoord zijn vanwege de rol die de provincie in de ruimtelijk-economische ontwikkeling speelt allen vrij kort over regionale economie: het is een belangrijke kerntaak van de provincie.

Het zijn steeds meer de regionale omstandigheden die het verschil maken in de kwaliteit van het ondernemersklimaat. Essentieel hierbij zijn een goede fysieke en digitale bereikbaarheid, een innovatieve en internationaal georiënteerde werkomgeving, beschikbaarheid van kwalitatief hoogwaardige bedrijventerreinen en kantoorlocaties, een aantrekkelijk woonklimaat, maar ook een aansluitende arbeidsmarkt. Het is belangrijk dat deze zaken in balans met elkaar zijn en in balans met elkaar tot ontwikkeling komen.

Grofweg zijn er twee manieren om het economische domein vanuit de overheid te beïnvloeden: stimuleren wat je wel wilt of verbieden wat je niet wilt. Veelal betekent dit dat de provincie vanuit haar beïnvloedingsrol is aangewezen op stimulerende maatregelen vanuit een gemeenschappelijke visie met anderen en op basis van vrijwilligheid van die anderen. De provincie treedt daarbij op vanuit een vraaggerichte rol.

Rol en taken

De economische structuur van Drenthe wordt gekenmerkt door (relatief ten opzichte van andere regio's) ijlheid, kleinschaligheid (weinig grote ondernemingen, kennisinstellingen, onderzoekscentra, etc.) en een grote diversiteit aan bedrijvigheid en sectoren. Hierdoor is het organiserend vermogen in Drenthe relatief beperkt. Dit is van invloed op de wijze waarop gekeken wordt naar de rol en taakinfilling van de provincie Drenthe in het economische domein (want Amen is geen Amsterdam).

In het economische beleid van de provincie staat het scheppen van werkgelegenheid door de ontwikkeling van een duurzame en robuuste economische structuur centraal. Via twee hoofdtakvelden geeft de provincie hieraan invulling:

1. Optimaliseren regionale bedrijfsomgeving.
2. Versterking regionale innovatiekracht bedrijfsleven;

De algemene rol van de Provincie Nieuwe Stijl bij het uitvoeren van deze taken, is het samen met relevante actoren in het veld ontwikkelen van visies, het organiseren van draagvlak en binding op die visies en het bijeenbrengen van belanghebbenden tot uitvoeringscoalities. Gezien de aard van de opgave zal bij de stimulering van de regionale economie de nadruk veel meer moeten liggen op netwerkbenadering dan gebiedsbenadering. Met andere woorden: de schaal waarop geacteerd moet worden is vaak groter dan de schaal van de provincie Drenthe.

1. Optimaliseren regionale bedrijfsomgeving

De ruimtelijke structuur van Drenthe kent belangrijke randvoorwaardelijke elementen. In directe zin zijn dat de elementen die als taak zijn benoemd in het economische domein (zoals bijvoorbeeld een voorwaardenscheppende infrastructuur). Andere elementen zijn primair gerelateerd aan de provinciale domeinen in de programma's 3 en 5, maar zijn indirect van groot belang voor het vestigingsklimaat. Bruisende steden met veel bovenlokale voorzieningen

gericht op (zakelijke) dienstverlening, toerisme, cultuur en onderwijs vormen een belangrijke vestigingsvoorwaarde. Een mooi, rustig en leefbaar platteland vormt een belangrijke factor in zowel het aantrekken van toeristen als element in de woonomgeving. Cultuur en cultuur-historische waarden vormen hier een belangrijk onderdeel van.

Een ander belangrijk aspect bij het optimaliseren van de regionale bedrijfsomgeving is de ontwikkeling van bedrijventerreinen. Bij de ontwikkeling van bedrijventerreinen hebben de duurzame revitalisering van bestaande terreinen en parkmanagement de hoogste prioriteit. Om de gewenste kwaliteit te bereiken, functioneert de provincie als coördinator (bijeenvbrengen van gemeenten voor afstemming), als aanjager (parkmanagementinitiatieven), financier (cofinanciering herstructurering) en leverancier van kennis (bedrijfslocatiemonitor, IBIS). De uitvoering van concrete projecten ligt in handen van de gemeenten (en deels bedrijfsleven).

De infrastructuur, zowel fysiek als digitaal, is in Drenthe redelijk op orde en is waar nodig onderdeel van programma 3. Dit is echter ook voor een goede regionale economie van belang, daarom is aansluiting op en afstemming tussen de programma's 3 en 4 noodzakelijk.

2. Versterken regionale innovatiekracht bedrijfsleven

Versterking van de regionale innovatiekracht van het bedrijfsleven is een belangrijke taak. Het (gevestigde) bedrijfsleven in Drenthe zal daarbij optimaal ondersteund en gefaciliteerd worden. Dat betekent inspelen op hun behoeften en hen daarmee de gewenste ruimte bieden voor vernieuwing en groei. De overheid zorgt niet zelf voor innovatie. Dat doen de bedrijven. De overheid draagt bij door vanuit kennis te signaleren waar ontwikkelingen mogelijk zijn en deze te agenderen bij de daarvoor aangewezen partners. De houding van de provincie zal vraag-gericht zijn. Dus sluiten we aan bij ontwikkelingen en kansen die zich voordoen. Daarvoor is het nodig dat onze netwerken zowel ambtelijk als bestuurlijk goed ontwikkeld zijn en dat we ze op een efficiënte manier benutten.

Raakvlakken met andere domeinen

Net zo goed als er in de ruimtelijke sfeer verbanden liggen, geldt dat ook voor niet-ruimtelijke elementen. Zo ligt er een verband tussen welvaart en welzijn. Goed onderwijs vormt een belangrijk randvoorwaardelijk element in de economische ontwikkeling op lange termijn. Verder liggen er economische kansen in bepaalde maatschappelijke diensten (zoals de verbinding tussen economie en cultuur en economie en zorg). Tot slot zijn er verbanden tussen de economische piek 'energie' en de klimaat en energie ambities. Bij het vervullen van onze ruimtelijk-economische kerntaak is dan ook van belang om ook de samenhang met bovengenoemde domeinen te zoeken en te zorgen voor aansluiting / afstemming.

Provincie als middenbestuur

De rol en taak van de provincie binnen het economische domein staat niet op zichzelf. De provincie is onderdeel van de vier overheidslagen (Europa, Rijk, Regio/provincie en gemeenten). Vanuit haar rol als middenbestuur is er voor de provincie een taak weggelegd in het tot stand brengen van synergie tussen Europese-, rijks- en lokale beleidsbelangen. De invulling van de provinciale rollen en taken hangt daarom nauw samen met vergelijkbare discussies op Rijks, IPO en gemeentelijk terrein. Momenteel wordt in IPO-verband de rollen- en taken-discussie verder vormgegeven in de commissie Ybema (regie regionaal beleid). Dit traject loopt nog.

Er is sprake van belangrijke en omvangrijke programma's zowel op Europees als nationaal niveau. Provincies zullen bij de uitvoering daarvan steeds nadrukkelijker een rol krijgen als

middenbestuurder. Enerzijds zullen ze uitvoeringsprogramma's opstellen die in deze programma's ondergebracht of aangemeld kunnen worden en daarmee in aanmerking komen voor de daar aan gelieerde middelen. Daarbij zorgen de provincies vaak voor cofinanciering uit eigen provinciale middelen (rol van medefinancier of medeopdrachtgever). Aan de andere kant zullen de provincies een rol spelen bij het opstellen van de beleidsnota's die ten grondslag liggen aan deze programma's om zodoende te zorgen voor synergie tussen Europees- en rijksbeleid en lokale beleidsbelangen. In deze rol zorgen ze voor de vertaling van Europees en nationaal beleid, maar acteren ze ook nadrukkelijk als belangenbehartiger vanuit de regio.

Wijziging missie?

Gezien de overdracht van het sociale domein aan de gemeenten en gezien de bovenstaande richting in het economische domein moet de missie in het collegehoofdstuk Kennis werkt heroverwogen worden. Deze missie is in de huidige formulering sterk gericht op participatie in de samenleving.

Participatie in de zin van doelgroepenbeleid is primair een opgave voor gemeenten. Waar het gaat om het scheppen van werkgelegenheid en het versterken van een duurzame economische structuur is een goed functionerende arbeidsmarkt van groot belang. Daar is ook nadrukkelijk een rol weggelegd voor de provincie. De provincie kan daarbij initiërend, stimulerend, regisserend en faciliterend optreden.

2 Koerswijzigingen

Visievorming en beleidskaders

Een totaalvisie op het economische domein en daarvan afgeleide concrete doelen en speerpunten ontbreekt op dit moment: er is een beleidsagenda nodig waaraan op dit moment wordt gewerkt. Vanwege de bijdrage aan de leefomgeving en wederzijdse relaties in de doelrealisaties moet deze economische agenda altijd in relatie tot de ontwikkeling van Drenthe als geheel gezien worden. Dit betekent dat deze economische agenda moet voortvloeien uit de omgevingsvisie. De beleidsagenda is nodig om onze rol als middenbestuurder scherper te kunnen spelen naar rijk en Europa. Deze beleidsagenda is echter ook nodig om scherper te kunnen zijn in het beslissen over de invulling van het autonome deel van het PMjP (vitalisering plattelands-economie). Tenslotte speelt de beleidsagenda een rol in het kunnen beslissen over waar we in onze netwerken op inzetten.

Samenwerkingsverband Noord Nederland

Stimulering van innovatiekracht van het bedrijfsleven is pas echt effectief op een schaalniveau dat de provinciegrenzen overstijgt en daarom is samenwerking in noordelijk verband belangrijk. Een belangrijk deel van het taakgebied van de provincie binnen het economische domein wordt op regionaal niveau door SNN en EDR ontwikkeld. Het gaat daarbij om visievorming (Strategische Agenda), ontwikkelen van uitvoeringsprogramma's (OP EFRO, Koers Noord en Interreg A) en uitvoering.

Wat de visievorming en de ontwikkeling van uitvoeringsprogramma's betreft, is de lijn tussen de provinciale organisatie en de SNN organisatie beperkt ingevuld. Gezien de verwevenheid van het economische domein met de andere domeinen, zullen de contacten tussen provinciale organisatie en SNN zowel qua inhoud als qua netwerk veel breder ontwikkeld moeten worden. De uitvoering van de uitvoeringsprogramma's wordt verzorgd door de uitvoeringsorganisatie van het SNN respectievelijk het EDR-bureau. De provincie heeft een taakstelling wat betreft

het beschikbaar stellen van cofinanciering. Het betreft een verplichting op programmaniveau die wordt vertaald in cofinanciering van projecten die tevens passen binnen de Drentse kaders (beleidsagenda). De provincies hebben wat de SNN programma's betreft een loketfunctie voor het indienen van projecten. De toegevoegde waarde van de technische loketfunctie lijkt niet groot en kan overgedragen worden aan SNN (tenzij gemaakte afspraken niet gewijzigd kunnen worden). De inhoudelijke aspecten van een loketfunctie zijn wel belangrijk, zie volgende alinea.

Netwerkvorming

Netwerken vormen een belangrijk middel om signalen op te vangen en tot gemeenschappelijke doelen te komen. Ook spelen netwerken een belangrijke rol in het kunnen verbinden van actoren tot ontwikkelallianties op thema's (die bijvoorbeeld kunnen leiden tot projecten in het kader van de verschillende uitvoeringsprogramma's). Binnen het economische domein moet daarom nog meer ingezet worden op het ontwikkelen en onderhouden van netwerken. Deze inzet moet zich daarbij focussen op het realiseren van concrete resultaten zoals opgenomen in de beleidsagenda.

Bedrijventerreinen

Rijk, provincies en gemeenten hebben een aantal afspraken gemaakt over de uitvoering van het bedrijventerreinenbeleid. Deze zijn vastgelegd in het (op zeer korte termijn te ondertekenen) convenant bedrijventerreinen 2010-2020. Vanuit de optiek dat de bedrijventerreinenmarkt een regionaal karakter kent, krijgen de provincies in dit convenant een sleutelrol toebedeeld. Vanuit de Provincie Nieuwe Stijl mag van de provincie een duidelijk bedrijventerreinbeleid worden verwacht. In het omgevingsbeleid worden de ruimtelijke kaders vastgesteld. Binnen deze kaders zullen gemeenten tot onderlinge afstemming moeten komen. De provincie heeft hierbij een duidelijke regierol.

De provincie zet vooral in op herstructurering van terreinen. In het convenant is de afspraak opgenomen dat elke provincie een eigen herstructureringsprogramma gaat opstellen. De eventuele cofinanciering van herstructurering is nog een vraag en hangt samen met de wijze waarop de TOPPER-regeling gedecentraliseerd wordt³.

Daarnaast zal de provincie blijven optreden als leverancier van kennis (input voor IBIS).

Subsidieverlening

Ook in de toekomst maken we uitvoeringsprogramma's die aan Europa en Den Haag worden aangeboden en zorgen we voor een sterke lobbyfunctie om Europese en Haagse middelen binnen te halen. De lobby moet zoveel mogelijk plaats vinden in Noordelijk verband om op die manier effectiever te zijn. Deze beleidslijn zal een flink beslag blijven doen op de provinciale middelen in de vorm van cofinanciering.

Er is overleg nodig met partners voor het opstellen van deze programma's en voor de uitvoering daarvan. Met bepaalde partners (bijvoorbeeld KvK) kan worden nagedacht over hoe de doelen in deze programma's ten aanzien van het bevorderen van werkgelegenheid en innovatie kunnen worden bereikt. De provincie focust zich dan op het verbinden van doelstellingen aan realisatie (zie ook onder kopje netwerkvorming).

3

Opstelling minister van Economische Zaken: middelen kunnen naar provincies, op voorwaarde van cofinanciering. Opstelling provincies: een en ander kan niet los gezien worden van evt. korting op provinciefonds. In de huidige begroting zijn daarom vooralsnog geen middelen hiertoe opgenomen.

Hoofdstuk 5. Leefomgeving

1 Ontwikkelingen Provincie Nieuwe Stijl

Het ruimtelijk domein is het domein waarvoor de provincie bij uitstek aan de lat staat. Hoewel er zich binnen dit programma's wijzigingen voordoen, gaan deze vooral over de invulling van de taak (de rol) en minder dan in andere collegeprogramma's over een grote wijziging van het takenpakket.

Hoofdstuk 5 van het collegeprogramma beschrijft de huidige provinciale taken op het gebied van bodem, water, landelijk gebied en milieu en diverse (wettelijke) spin-off activiteiten uit deze taakvelden (handhaving, uitvoeringsprogramma's etc.). Een aantal van de taakvelden vormt een belangrijke leidraad in het nieuwe kerntakenpakket van de provincie.

Amen is geen Amsterdam

In Amen is geen Amsterdam wordt gesproken over meer focus op minder taken. Rollen die bij Drenthe passen zijn volgens het rapport:

- een ontwikkelingsgerichte regisseur;
- op regionaal niveau een gedragen visie ontwikkelen; vanuit de helicopterview de regio overzien en hiaten opsporen;
- van daaruit kiezen voor coördinatie van processen of het regisseren van processen;
- vormgever van spreidingsbeleid van voorzieningen over de schuttingen van gemeenten heen;
- regionale scheidsrechter: beslissen in tegengestelde belangen;
- waar nodig voorzien in expertteams en “vliegende brigades” ter ondersteuning.

Over het thema water wordt aanvullend opgemerkt dat de waterhuishouding en – kwaliteit voor de provincie een belangrijke (wettelijke) taak is. Daarin komen we het functioneel bestuur, de waterschappen, tegen. Vanuit het rapport wordt geadviseerd om als provincie in samenwerking met relevante partners te zorgen voor een heldere lange termijn visie, waarin duidelijk richtingen en kaders worden weergegeven. De provincie dient de uitvoering in vertrouwen aan de waterschappen over te laten. Bestuurlijke samenwerking tussen verschillende betrokken provincies is volgens bestuurders van de waterschappen verbeterd, een verdere verbeterslag is echter gewenst⁴.

Bestuursakkoord

In het bestuursakkoord wordt de provincie verantwoordelijk gehouden voor het samen met partners stimuleren van een lange termijnontwikkeling en een daarop afgestemde beleidsagenda voor:

- duurzame ruimtelijke ontwikkeling en inrichting, waaronder waterbeheer;
- milieu, energie en klimaat;
- vitaal platteland.

Het is geen vraag of deze onderwerpen elkaar raken; in het Omgevingsbeleid worden ze integraal benoemd en verbonden. Uitdaging is om vanuit deze taken de regierol die de provincie

4 In de verdere besluitvorming over de uitvoerende taken van de afdeling WK moet deze uitspraak in ogenschouw genomen worden en worden afgewogen tegen de meerkosten daarvan.

heeft, goed in te vullen. Belangrijke accenten bij die rolinvulling zijn gebiedsregie en ontwikkelingsgericht. Juist als sprake is van bovenlokale belangen en als er mogelijk regionaal verschillende belangen in het geding zijn, heeft de provincie een toegevoegde waarde.

Het provinciaal belang en de meerwaarde van het middenbestuur in deze onderwerpen is het schaal- niveau: water, milieu en klimaat zijn grensoverschrijdende thema's. Dit vraagt regie op die specifieke thema's. Als regisseur maken we ons sterk in integrale ontwikkelvraagstukken van bovenlokaal belang. Dat is ook waar gemeenten en waterschappen onze meerwaarde zien. Voor alle taken die we op dit moment uitvoeren en waarmee het bovenregionale belang niet gediend wordt, moeten we overwegen of die niet gedecentraliseerd of gestopt kunnen worden. Uitvoerende taken organiseren we op die manier meer op afstand. Dat betreffen rondom deze thema's ook veel uitvoerende taken waarmee we indirect 'in het vaarwater' van andere overheden of partijen zitten. We moeten ons afvragen of we kennis die we op deze vlakken nodig hebben om onze regierol te vervullen, wel zelf moeten verzamelen of het inwinnen ervan extern moeten beleggen (waterschappen, gespecialiseerde instellingen etc.). Het levert de provincie een groot efficiencyvoordeel op wanneer we onze regierol kunnen vervullen met kennis vanuit een betrouwbaar kennisnetwerk. Er moet geïnvesteerd worden in een goed kennismanagement waardoor beleidsmakers uitstekend toegerust en geladen worden.

Kijkend naar het bestuursakkoord passen contracten op basis van prestatieafspraken beter dan subsidies bij de nieuwe provinciale rol. Deze contracten kunnen bijdragen aan vermindering van de regeldruk en administratieve lasten, leveren tijdswinst op, zijn zakelijk en helder en kunnen bijdragen aan verhoging van de kwaliteit van de dienstverlening. Zo hebben eind 2006 provincies afspraken met het rijk gemaakt rond het ILG. Deze budgetoverheveling gaat gepaard met een breed palet aan prestatieafspraken, waar provincies voor aan de lat staan. Het ILG past daarmee uitstekend in de Provincie Nieuwe Stijl.

2 Koerswijzigingen

Duurzame ruimtelijke ontwikkeling / inrichting

Hoewel van dit beleidsgebied nauwelijks ter discussie staat of het een kerntaak van de provincie is, ondergaat het inhoudelijk een ingrijpende wijziging die weerslag heeft op verantwoordelijkheden: het invulling geven aan nieuwe taken en het decentraliseren van uitvoerende taken die bij gemeenten en andere partijen thuishoren. Het provinciaal belang binnen dit beleidsgebied heeft een andere focus gekregen met de nieuwe WRO: gemeenten krijgen meer verantwoordelijkheden en de provincie zet zich in om vooral aan de voorkant de juiste kaders te stellen. Daarmee geeft zij al een belangrijke richting aan de invulling die gemeenten geven. Op die manier gebruikt de provincie haar rol vanuit ontwikkelkracht en wordt de toetsende, sturende rol aan de achterkant ('hindermacht') minimaal en van minder belang. Deze nieuwe rol vraagt dus meer denkkracht aan de voorkant; een uitdaging voor de provincie. In de samenwerking met -vooral gemeenten vraagt het discipline van de provincie om niet alsnog op de stoel van gemeenten te gaan zitten en teveel op details te beïnvloeden.

Bodemsanering wordt via een decentralisatie-uitkering bij de regionale uitvoeringsorganisatie belegd.

Via de Nota Ruimte wordt beoogd om vanuit het Rijk een slag te maken in integraliteit, kwaliteit en duurzaamheid van projecten in de nationale ruimtelijke hoofdstructuur.

Milieu

Milieubeleid vormt een integraal onderdeel van het nieuwe omgevingsbeleid. Zo wordt continu gezocht naar evenwicht tussen ecologische, economische en sociale aspecten. Milieubeleid en Klimaat en energie liggen in elkaars verlengde en zijn belangrijk voor de duurzame ontwikkeling van Drenthe. Daarnaast zijn luchtkwaliteit en externe veiligheid belangrijke onderdelen. De provinciale rol richt zich op het ontwikkelen van lange termijn visies. Welke milieudoelen worden nagestreefd, hoe worden deze verbonden met andere duurzame ruimtelijk-economische doelen? De provincie vervult de rol van ontwikkelaar, stimulator en aanjager zodat betrokken partijen hun verantwoordelijkheid pakken. Daarnaast bevordert de provincie samenwerking en kennisuitwisseling. Hiervoor is het belangrijk dat ook de provincie zelf voor de regio Drenthe over voldoende kennis beschikt om het gehele speelveld te overzien. Uitvoerende taken worden ondergebracht bij de regionale uitvoeringsorganisatie. Effect- en duurzaamheidsrapportages zijn in het kader van milieubeleid belangrijk, de vraag is of de provincie dit zelf moet doen. Dat geldt ook voor monitoring (wettelijke provinciale taak). Uitbesteding naar de regionale uitvoeringsorganisatie is een voor de hand liggende optie, mits de provincie wel de regie houdt op de monitoring.

Energie en Klimaat

Vanuit het programma Klimaat & Energie worden wettelijke en autonome doelstellingen gerealiseerd. Doelstellingen die voortkomen uit wettelijke taken en provinciaal belang betreffen, zijn opgenomen in het omgevingsbeleid. In de realisatie van de doelstellingen moeten verbindingen gelegd worden met RSP, PMjP en andere (regionale) ontwikkelingen.

Binnen de autonome doelstellingen en uitwerking van Klimaat en Energie is het belangrijk het provinciaal belang en de invulling van de regierol duidelijk te benoemen. Ook hiervoor geldt dat de provinciale rol zich richt op visieontwikkeling, het schetsen van kaders en leggen van verbindingen. Daarnaast richt de rol zich op stimulator, aanjager en netwerker, zodat de juiste partijen om tafel zitten en participeren. De uitvoering is aan andere partijen en geen onderdeel van het provinciale takenpakket onder Energie en Klimaat.

Waterstrategie

Er is een beweging nodig van een uitvoerende en controlerende functie naar een ontwikkelgerichte en langetermijnvisie van waaruit we de regie voeren en onze partners aanjagen, zoals ook is aangegeven in Amen is geen Amsterdam. In het bestuursakkoord is afgesproken om de samenwerking tussen Rijkswaterstaat en provincies te intensiveren om wateropgave breed op te pakken. Dit om de provinciale rol op het ruimtelijk economisch domein te versterken.

De provincie vormt vanwege haar schaalniveau een natuurlijke partner van waterschappen. Zij heeft haar rol in het maken van een goede overweging in ruimte voor landbouw, natuur of water. Regierol bestaat hier uit scheidsrechtersrol, belangenafweging, visievorming en intermediair richting Den Haag.

Aandachtspunt is het ontwikkelen van een goed kennismanagement om vanuit de regierol afwegingen te kunnen maken en visie te kunnen ontwikkelen.

Vergunningverlening en handhaving

Vergunningverlening en handhaving zijn instrumenten die aan de achterkant van beleidsprocessen worden ingezet. De instrumenten zijn onmisbaar omdat ze tegelijk ook input leveren voor beleid, maar passen strikt genomen niet meer bij de regierol en de kerntaken van de Provincie Nieuwe Stijl. Daar waar we aan de voorkant van beleid door integrale en interactieve processen kunnen voorkomen dat de instrumenten gebruikt moeten worden als oplossing voor knelpunten, moeten we vanuit onze regierol hierop aansturen. De instrumenten voor vergunningverlening en handhaving en de uitvoer daarvan beleggen we in de

regionale uitvoeringsorganisatie. Om vrijkomende beleidsinformatie te kunnen benutten, is een rapportageplicht aan de provincie gewenst. Om optimaal gebruik te kunnen maken van de beleidsinformatie benutten we het Interbestuurlijk Toezicht.

3 Specifieke koerswijzigingen

Amen is geen Amsterdam

Hierin worden geen specifieke koerswijzigingen genoemd.

Bestuursakkoord

- **Investeringsbudget Landelijk Gebied**
De provinciale taken rondom vitaal platteland worden in het bestuursakkoord vertaald in de versterking van de provinciale regierol binnen het ILG. Verbetering van de sturingsrelatie door minder detailsturing is wenselijk, om de provinciale rol van gebiedsregisseur te versterken. Rijk en provincie onderzoeken in 2010 bij de midterm review gezamenlijk op welke wijze de detaillering van de afspraken over prestaties en de detaillering van de verantwoording kunnen worden teruggebracht. Ook wordt dan bekeken of verdergaande decentralisatie naar provincies een optie is. Middelen worden dan overgeheveld naar het provinciefonds. Aanvullend betekent deze (gedeeltelijke) decentralisatie dat ook de uitvoeringsorganisatie DLG dichterbij de provincie komt te liggen of hiervan onderdeel wordt. In het kader van het gewenste profiel van de Provincie Nieuwe Stijl wordt te zinnertijd bekeken hoe hiermee om te gaan.
- **Evaluatie Natuurbeschermingswet, Boswet en Flora- en faunawet (incl. Faunafonds)**
Rijk en provincies stemmen in om ook het systeem van meldingen en ontheffingen van de Boswet en de ontheffingsverlening voor ruimtelijke ingrepen op grond van de Flora- en faunawet bij de provincies te leggen. Hierdoor is versterking en verbinding met andere provinciale bevoegdheden in het ruimtelijk-economisch domein mogelijk. Ook wordt afgesproken dat de taken van het Faunafonds uiterlijk in 2010 gedecentraliseerd worden. De uitvoerende taken (vergunningverlening en handhaving) die onder bovengenoemde wetten vallen, worden beled in de regionale uitvoeringsorganisatie. Uitvoerende taken die effectief en efficiënt door anderen kunnen worden gedaan zullen worden overgedragen.
- **Bodemsanering**
De middelen voor bodemsanering zijn bijna volledig geïntegreerd in het ISV en ILG. Met het rijk is overeengekomen om de gelden voor de bodemsanering via een decentralisatie-uitkering te decentraliseren. Dit wordt ondergebracht bij de regionale uitvoeringsorganisatie.
- **Externe Veiligheid**
De regeling Externe Veiligheid gaat met ingang van 2011 naar het provinciefonds. Met behulp van de € 20 mln. per jaar die overgeheveld wordt naar het provinciefonds, maken provincies na overleg met de VNG prestatieafspraken met gemeenten over de professionalisering en de versterking van externe veiligheidstaken en het oppakken van nieuwe taken. De provinciale insteek is om dit ook onder te brengen bij de regionale uitvoeringsorganisatie en het wordt daarenboven gezamenlijk met Friesland en Groningen georganiseerd.
- **Dienst Landelijk Gebied: samenwerking en uitvoering**
Met het rijk is overeengekomen dat op basis van het advies van de commissie Ladders uiterlijk in 2009 in Zuid-Nederland een pilot wordt gestart die voor 2013 wordt geëvalueerd. In deze pilot wordt een samenwerkingsverband opgericht.

Hoofdstuk 6. Middelen

Algemeen

Net als hoofdstuk 1 van het collegeprogramma is hoofdstuk 6 collegeprogramma een proceshoofdstuk. Terwijl hoofdstuk 1 van het collegeprogramma aangeeft via welke werkwijze/organisatie we de doelstellingen uit hoofdstuk 1 tot en met 5 willen realiseren geeft hoofdstuk 6 collegeprogramma aan wat de financiële randvoorwaarden zijn en met welk type medewerkers (competenties) we de klus willen klaren.

We hebben allereerst een principiële keuze gemaakt voor de te verrichten taken en de te vervullen rollen. De personele en de financiële consequenties zijn in principe volgend op de gemaakte principiële keuze voor het profiel van de Provincie Nieuwe Stijl, dit omdat de kerntakendiscussie een kwaliteitsdiscussie is en geen bezuinigingsdiscussie.

Financiën

In bovenstaande alinea staat dat de financiën in principe volgend zijn op het profiel van de Provincie Nieuwe Stijl. Desondanks is ons duidelijk dat de kerntaken uitgevoerd moeten worden binnen de beschikbare financiële kaders. De kerntakendiscussie is geen bezuinigingsdiscussie. De uitkomsten van deze discussie zijn een belangrijk referentiekader om bezuinigingsvoorstellen aan te toetsen.

HRM

Uit programma 1 tot en met 5 volgt dat de provinciale organisatie op een meer integrale en strategische wijze moet gaan functioneren om zodoende meer ontwikkelingsgericht te gaan werken. In deel 1 worden hiertoe bijvoorbeeld vereiste competenties genoemd en in programma 3 (deel 2) staat hoe de gebiedsregie wordt vormgegeven en welke competenties, houding en gedrag hiervoor vereist zijn. Ook volgt uit deze delen dat het concentreren op kerntaken personele gevolgen heeft. In het verlengde hiervan staat in het implementatieplan een HRM-opgave geformuleerd die met grote aandacht en prioriteit moet worden opgepakt. Naast de introductie van gebiedsregisseurs (nieuwe vorm) en het herformuleren van vereiste competenties gaat het hierbij ook om het opvangen van personele verschuivingen/ uitstroom in de organisatie-structuur en het nadenken over het bevorderen van meer integraal werken. Wij zullen deze opgave voortvarend oppakken. In deel 3 zijn de kaders voor het implementatietraject hiertoe opgenomen.

Deel 3

Implementatiekader Provincie Nieuwe Stijl



Kaders voor implementatie

Met het vaststellen van de delen 1 en 2 van dit document zijn het profiel van de Provincie Nieuwe Stijl en de consequenties duidelijk. Om deze gewenste positie te bereiken moet erg veel gebeuren. Dit deel 3 geeft de kaders voor de implementatie weer die noodzakelijk zijn om deze positie bij de aanvang van de nieuwe collegeperiode in 2011 te realiseren.

Uitvoering op afstand

Het provinciale profiel is hoofdzakelijk gericht op regievoering. Dit is niet alleen in overeenstemming met het bestuursakkoord maar ook overeenkomstig de nieuwe Wet Ruimtelijke Ordening. Focus hierop is nodig om de provinciale belangen te realiseren en om aan anderen duidelijk te maken wat de rol van de provincie is. We streven er daarom naar om uitvoerende taken vanuit deze optiek zodanig te organiseren dat ze effectief en efficiënt tot resultaten voor onze samenleving leiden. Deze visie is in het voorgaande zo zuiver mogelijk beschreven. In de uitwerking zullen echter nadere criteria nodig zijn om te bepalen hoe met specifieke uitvoerende taken om te gaan.

Financiële implementatie

De kerntakendiscussie is geen bezuinigingsdiscussie maar een kwaliteitsdiscussie. De uitkomsten kunnen gehanteerd worden bij het beoordelen van het effect van bezuinigingsvoorstellen. Het is duidelijk dat een verandering in taken en rollen effect zal hebben op de inzet van middelen en capaciteit. Dit effect wordt echter grotendeels bepaald door de inhoudelijke ambities die de provincie heeft op de verschillende beleidsvelden. Deze worden niet in dit document Provincie Nieuwe Stijl beschreven. Het is echter duidelijk dat de effecten van de keuzes die gemaakt zijn in deze kerntakendiscussie bij de verdere implementatie daarvan tot uiting komen in de begroting. Bij de verdere uitwerking zal aandacht moeten zijn voor de consequenties en verschuivingen die dit in de begroting teweeg brengt. Dit kan echter niet los staan van de ingrijpende financiële beslissingen die nodig zijn om de bezuinigingen in de komende jaren vorm te geven.

Rol richting Drentse gemeenten

De Provincie Nieuwe Stijl gaat uit van nieuwe verhoudingen met gemeenten. Taken worden daar gelaten waar ze horen en uitgegaan wordt van de bestuurskracht van gemeenten. Gemeenten zijn zelf verantwoordelijk voor het al dan niet oppakken van taken op lokaal niveau. Slechts vanuit het oogpunt van interbestuurlijk toezicht heeft de provincie een rol, uitgangspunt is echter de eigen verantwoordelijkheid van de gemeente en het daarbij behorende horizontale toezichtinstrumentarium.

HRM/organisatieontwikkeling

De consequenties van de Provincie Nieuwe Stijl voor de organisatie zijn enorm. Daarbij moet bedacht worden dat dit document alleen ingaat op de kerntaken. Amen is geen Amsterdam en ook het bestuursakkoord geven nog meer aandachtspunten voor de verdere ontwikkeling van de provincie. Gezien het belang hiervan zal het programma Provincie Nieuwe Stijl de verdere uitwerking en implementatie daarvan begeleiden en ondersteunen.

Van belang daarbij is dat de medewerkers het gedachtegoed van de Provincie Nieuwe Stijl doorgronden en van daaruit kunnen werken. De werkwijze kent een interne component (intern integraal werken) en een externe component (externe samenwerking, de regierol, het netwerken). Dit vraagt niet alleen competentie ontwikkeling, maar ook persoonlijke ontwikkeling. Het management staat daarom voor een veranderopgave waarbij naast organisatorische

ontwikkelingen tevens een verschuiving van (c.q. combinatie van) inhoudelijke ontwikkeling van medewerkers in kennis en kunde naar persoonlijke ontwikkeling van medewerkers nodig is. Op korte termijn wordt daarom een HRM-plan opgesteld. De uitvoering volgt zo spoedig mogelijk daarna.

In het HRM-plan zal aandacht moeten zijn voor aanpassingen in het werving- en selectiebeleid. Hierbij is van belang dat de termen gebiedsregie en gebiedsgericht werken worden uitgewerkt in werkwijze, functieprofielen en competenties. Er zal daarbij ook verkend worden hoe de in dit document geschetste ontwikkelingsrichting ten aanzien van uitvoerende taken concreet vorm gegeven kan worden per taak.

Gebiedsregie

Door het gehele document staat het begrip gebiedsregie verweven. Duidelijk is echter dat dit begrip nog niet volledig is uitgewerkt. Dit gebeurt de komende tijd. Zowel onze eigen ervaringen als de ervaringen van onze partners worden hierbij meegenomen. We willen graag in overleg met de Drentse medeoverheden om dit begrip verder uit te werken.

Kennismanagement

De hoofdlijn is dat de focus van onze disciplinaire kennis niet moet liggen op het verwerven van kennis, maar op het inzetten van kennis in de visievorming en in het beleidsvormingsproces. Daarnaast is het zo dat de disciplines die we binnen de organisatie moeten houden veelal gelijk op lopen met de disciplines die we nodig hebben met visievormingsprocessen en beleidsvormingsprocessen. De vraag die blijft is in welke omvang moet een bepaalde discipline aanwezig zijn. Deze vraag is niet zonder meer te beantwoorden en daar zal op korte termijn een nadere verkenning meer helderheid moeten bieden. Bij het bepalen van de omvang van de disciplines speelt natuurlijk direct de financiële ruimte die daarvoor beschikbaar is. Op dit punt is het beter om te wachten op de uitkomsten van de begrotingsbehandeling. Zodra deze uitkomsten bekend zijn zal nader onderzoek plaats vinden naar welke kennis en in welke omvang nodig is.

Bijlagen



1 Begrippenkader Provincie Nieuwe Stijl

In de discussie over de Provincie Nieuwe Stijl worden de volgende begrippen gehanteerd.

- **Bestuurskracht:** het vermogen van een organisatie om via slim en effectief acteren van bestuurders maatschappelijke resultaten te realiseren. Bestuurskracht is daarom een vorm van realisatiekracht.
- **Doorzettingsmacht:** het vermogen om ervoor te zorgen dat bepaalde resultaten bereikt en waar nodig afgedwongen worden. Op die manier vinden ontwikkelingen die nodig zijn voor gewenste maatschappelijke effecten, ook daadwerkelijk plaats.
- **Gebiedsregie (gebiedsgerichte benadering):** het schetsen van een perspectief voor de gewenste ontwikkelingen binnen een gebied en ervoor zorgen dat deze ook daadwerkelijk plaatsvinden. Zo bekeken vervult de provincie twee rollen. De eerste is gericht op het ontwikkelen van een integrerend perspectief van ontwikkelingsmogelijkheden voor de betreffende regio. Ten tweede is het aan de provincie om te zorgen dat deze ontwikkelingen ook daadwerkelijk plaatsvinden, bijvoorbeeld door partners te stimuleren, aan te jagen en te faciliteren, belemmeringen weg te nemen en soms ook door doorzettingsmacht te tonen (door het inzetten van een afdwingend instrumentarium).
- **Integraal werken:** een gebied of gebiedsopgave beschouwen vanuit de verschillende invalshoeken en beleidsterreinen, daarin afwegingen maken en op basis daarvan het gewenste of noodzakelijke ontwikkelperspectief schetsen.
- **Interbestuurlijk toezicht:** hier geldt het nabijheidsprincipe: toezicht vindt plaats door de meest nabij gelegen overheid. Het primaat ligt bij horizontaal toezicht (door volksvertegenwoordigende organen) en niet bij verticaal toezicht (door een 'hogere' overheid).
- **Kwaliteit van bestuur:** de mate waarin kwaliteiten als visie, regie, bestuurskracht en doorzettingsmacht bij provinciale en gemeentelijke besturen aanwezig zijn. Dit wordt in kaart gebracht via interbestuurlijk toezicht.
- **Ontwikkelingsgericht:** vanuit het provinciale perspectief het vervullen van een veelal agenda-settende en initiërende rol. Daarvoor is het nodig te weten wat er in de verschillende regio's speelt, zodat de provincie relevante partijen bijeen kan brengen en de rol van spelverdeler in gebiedsopgaven kan vervullen.
- **Organiserend vermogen (plannen en organiseren):** het op effectieve wijze bepalen van strategische doelen en prioriteiten met de daarbij benodigde acties op basis van externe ontwikkelingen en het positioneren van de juiste partners om tot doelrealisatie te komen. De transitie van een regulerende, operationele organisatie naar een strategische, regievoerende organisatie vraagt het nodige organiserend vermogen.
- **Provinciaal belang:** zeer algemeen beschreven betekent provinciaal belang alles wat de provincie belangrijk vindt. Kenmerk is dat het gaat om onderwerpen met een bovenlokale en/of regionale uitstraling. De term wordt vooral gebruikt in het ruimtelijk beleid. Daarnaast heeft de term een sterk juridische lading, het provinciaal belang (wat wettelijk minimaal moet en bestuurlijk maximaal mag) moet benoemd worden in de nieuwe Wro. Kijkend naar de Provincie Nieuwe Stijl, koppelen we de algemene beschrijving (alles wat de provincie belangrijk vindt) aan provinciale verantwoordelijkheid en toegevoegde waarde. Het feit dat de provincie een onderwerp van belang vindt, houdt niet automatisch in dat de provincie op dat onderwerp van toegevoegde waarde is en een rol of taak te vervullen heeft. In sommige gevallen kan de provincie een signaleringsfunctie hebben naar andere partijen toe, maar zich verder niet inhoudelijk of beleidsmatig bezighouden met een onderwerp.

NB: voor de Provincie Nieuwe Stijl geldt niet dat de provincie van toegevoegde waarde is omdat een andere overheid of partner zijn rol niet (goed) pakt.

- Regie: aanbrengen van samenhang en intern en extern leggen van verbindingen met belangrijke spelers in een gebiedsopgave. Doel is om processen zo te sturen dat ze leiden tot het realiseren van gewenste beleidsresultaten.
- Regionale uitvoeringsorganisatie: een gemeenschappelijke regeling waarin uitvoerende taken van gemeenten en provincie worden belegd. Deze uitvoeringsorganisatie werkt in opdracht van het bevoegde gezag en vormt dus geen nieuwe bestuurslaag. Uitvoerende taken die daarin kunnen worden opgenomen liggen op de domeinen: vergunningverlening (zowel milieu, natuur, als groene sector), handhaving en onderhoud- en beheerstaken (wegen, vaarwegen, landelijk gebied). Eind september wordt over het oprichten van de regionale uitvoeringsagenda gedebatteerd en besloten in de Tweede Kamer. Dan wordt duidelijk wat deze organisatie precies inhoudt en welke taken er worden belegd.
- Signaleringsfunctie: we zijn voortdurend op de hoogte van trends en maatschappelijke ontwikkelingen, deze signaleren en benoemen wij ook naar onze partners. Zo willen we met gezag uitspraken te kunnen doen over gewenste ontwikkelingen.
- Uitvoerende taak: op zichzelf staande werkzaamheden op tactisch niveau, onderdeel van de realisatie van vaststaand (provinciaal) beleid.
- Visievorming: het proces om te komen tot een integraal perspectief dat richting geeft aan gewenste ontwikkelingen. Van buiten naar binnen denkend en werkend: welke vragen komen er op ons af, welke behoeften en kansen zijn er binnen de samenleving en hoe spelen wij hier als provincie op in? Visievorming is gericht op het schetsen van hoe de provincie vanuit haar positie wil dat Drenthe er over een aantal jaren uitziet en op het definiëren van de bijdrage die zij daarin heeft.

2 Overzicht kerntaken

- Duurzame ruimtelijke ontwikkeling en inrichting, waaronder waterbeheer
- Milieu, energie en klimaat
- Vitaal platteland
- regionale bereikbaarheid en regionaal openbaar vervoer
- regionale economie
- Culturele infrastructuur en monumentenzorg
- Bovenregionale en internationale samenwerking
- Kwaliteit van het openbaar bestuur
- Jeugdzorg: aan het einde van de kabinetsperiode wordt het stelsel van jeugdzorg geëvalueerd. In het bestuursakkoord is bepaald dat de uitkomsten van de evaluatie worden afgewacht.

3 Regionale uitvoeringsorganisatie

Vorming regionale uitvoeringsorganisatie

Het ministerie van VROM, VNG en IPO hebben een gemeenschappelijk voorstel ontwikkeld voor de Regionale uitvoeringsorganisaties. Eind september 2009 wordt dit voorstel in de Tweede Kamer behandeld. Besluitvorming vindt naar verwachting op dat moment plaats.

De hoofdlijn van het voorstel is dat er een regionale uitvoeringsorganisatie komt die zich richt op de uitvoering van VROM taken van gemeenten en provincies. De regionale uitvoeringsorganisaties opereren als ondersteunende diensten voor de deelnemende bestuursorganen. Die bestuursorganen (de colleges van B&W en het college van GS) blijven het bevoegd gezag en dragen de eindverantwoordelijkheid voor de taken van de regionale uitvoeringsorganisatie.

Uitgangspunt van het gemeenschappelijk voorstel is dat er een uitvoeringsdienst per veiligheidsregio komt. Voor Drenthe betekent dit dat er één dienst komt. Een ander uitgangspunt is dat de juridische vorm van de uitvoeringsorganisatie een openbaar lichaam wordt (volgens Wgr). Vóór 1 januari 2010 dient er een besluit te worden genomen over de juridische vorm en het werkgebied van de regionale uitvoeringsorganisatie.

Besluiten over de gemeenschappelijke regelingen waarbij de Regionale uitvoeringsdienst als openbaar lichaam (of in een andere vorm) worden ingesteld, dienen uiterlijk per 1 januari 2011 genomen te zijn. De regionale uitvoeringsorganisatie zelf dient tenslotte uiterlijk 1 januari 2012 operationeel te zijn.

Takenpakket regionale uitvoeringsorganisatie

In beginsel worden de regionale uitvoeringsdiensten opgericht door de gemeenten en de provincies samen en worden belast met de uitvoering van een basistakenpakket. Het volledige takenpakket dat overgaat, de aard en de omvang van de samenwerkingsverbanden moet nog nader vormgegeven worden. Dit betekent dat de provincie niet eigenstandig taken vanuit zijn eigen organisatie kan laten opnemen in een regionale uitvoeringsdienst buiten het basistakenpakket om. Hierover zal dan eerst met de andere beoogde partners in het samenwerkingsverband overleg gepleegd dienen te worden.

Aan de andere kant is het zo dat het van belang is voor alle betrokkenen dat de regionale uitvoeringsorganisatie een slagvaardige, effectieve en efficiënte organisatie wordt.

In dit licht dient bewaakt te worden dat de taken van de regionale uitvoeringsorganisatie samenhang vertonen en elkaar waar mogelijk kunnen versterken. Ook vanuit dit motief kan een deelnemende organisatie niet zomaar taken overdoen naar de regionale uitvoeringsorganisatie.

Met beide bovenstaande kanttekeningen in het achterhoofd is het zaak om de taken waarvan in deel 2 is gesteld dat ze naar de regionale uitvoeringsdienst over kunnen gaan nog eens tegen het licht te houden en daarna samen met de andere beoogde partners door te nemen.

Taken die volgens de huidige tekst in de Regionale uitvoeringsorganisatie zouden kunnen komen:

- Bodemsanering (via decentralisatie-uitkering)
- Uitvoeringsprogramma Externe Veiligheid (taken die voortkomen uit prestatieafspraken met gemeenten over de professionalisering en de versterking van externe veiligheidstaken + het oppakken van nieuwe taken)

- Uitvoeringsorganisatie ILG: Dienst Landelijk Gebied. (intentie om de aansturing en invloed van de provincie te vergroten, maar niet wenselijk om een uitvoeringsorganisatie onder de vleugels van de provincie te hebben).
- Uitvoeringsprogramma Luchtkwaliteit (uitvoerende -en handhavingstaken)
- Monitoring (mits de provincie wel zelf de regie hierop houdt; monitoring is een sterk sturingsinstrument)
- Instrumenten voor vergunningverlening en handhaving en de uitvoer (om vrijkomende beleidsinformatie te kunnen benutten, wel rapportageplicht aan provincie)
- Vergunningverlening en handhaving binnen de kaders van de Natuurbeschermingswet, Boswet en Flora- en faunawet (incl. Faunafonds)

