

PROV. BESTUUR VAN DRENTHE	
No.:	
Ingek.:	13 OKT 2011
AFDELING	SG
TE BEH. DOOR:	
DWS:	G.AFD.:

Muzenstraat 61
Postbus 16107
2500 BC Den Haag
telefoon (070) 888 12 12
fax (070) 888 12 80
www.ipo.nl

Aan de leden van Provinciale Staten in de onderscheiden provincies
(d.t.v. van de Statengriffiers)

In afschrift aan:

- de leden en adviseurs van het bestuur van de vereniging IPO;
- de colleges van Gedeputeerde Staten.
(d.t.v. de IPO-contactfunctionarissen)

Interprovinciaal Overleg



uw brief van

uw kenmerk

ons kenmerk
BV 04942/2011

datum
12 oktober 2011

onderwerp
'Transitie IPO': uitkomsten vergadering
IPO-bestuur 4 oktober 2011 en
Algemene Vergadering 29 september 2011

Geachte mevrouw, geachte heer,

Met onze brief van 22 september jl. bent u procedureel geïnformeerd over de transitie van het IPO. Inmiddels is met de Algemene Vergadering op 29 september jl. van gedachten gewisseld over deze transitie en heeft het bestuur van het IPO in de vergadering van 4 oktober jl. de besluitvorming over de transitie afgerond. Naar aanleiding hiervan informeer ik u graag nader over de transitie van het IPO alsmede de wijze waarop nieuwe invulling wordt gegeven aan de relatie tussen het IPO en de leden van Provinciale Staten.

Algemeen

Het bestuur is van mening dat het voor de interprovinciale samenwerking van groot belang is om de cultuur te veranderen en een nieuwe start te maken. Daarbij worden tevens een aantal structurele aanpassingen doorgevoerd. 'Het IPO dat zijn wij!' moet in woord en daad doorklinken. Het bestuur beseft dat de cultuurverandering een zaak van de langere adem is, maar is bereid om zich hiervoor ten volle in te zetten. Hoofdpunten van de besluitvorming zijn (1) het aanbrengen van focus in de inhoudelijke IPO-agenda, (2) de beperking van de bestuurlijke en ambtelijke adviesstructuur en (3) kosten te besparen. Tevens is met de Algemene Vergadering op 29 september jl. uitgebreid van gedachten gewisseld over de wijze waarop de relatie tussen Provinciale Staten en het IPO vorm gegeven dient te worden.

Inlichtingen bij : drs. F.J.M. (Ferd) de Lange
Doorkiesnummer : (070) 888 12 22
Bijlagen : 3

'Smalle doch betekenisvolle agenda'

Het bestuur is van mening dat het IPO alleen acteert op de zes kerntaken die de basis vormen voor de interprovinciale samenwerking: Duurzame ruimtelijke ontwikkeling (w.o. Waterbeheer), Regionale bereikbaarheid en regionaal openbaar vervoer, Regionale economie en energie, Culturele infrastructuur en monumentenzorg, Vitaal Platteland en Kwaliteit van het openbaar bestuur. Binnen die kerntaken zijn twee rollen voor het IPO weggelegd: 'belangenbehartiging' en 'innovatie en uitwisseling'. Voor het bepalen van de inhoudelijke agenda voor de rol 'belangenbehartiging' moet een 'toelatingsprocedure' worden gevolgd. Het bestuur heeft hiertoe twee uitgangspunten vastgesteld: (1) een onderwerp moet alle provincies aangaan (systeembenadering) en (2) er moet perspectief zijn op een gezamenlijk standpunt c.q. een gezamenlijk resultaat. Er is ook voorzien in een 'af rondingsprocedure' wanneer een onderwerp volbracht is of niet meer voldoet aan de eisen voor de 'toelatingsprocedure'. Voor de rol 'innovatie en uitwisseling' geldt in grote lijnen hetzelfde, maar de onderwerpk keuze komt vraag gericht, vanuit de provincies, tot stand.

Op grond van deze uitgangspunten wordt, mede in overleg met de Kring van Provinciesecretarissen, gewerkt aan de IPO-Meerjarenagenda 2012-2015 die in december door het bestuur wordt vastgesteld en daarna ter goedkeuring voorgelegd aan de Algemene Vergadering.

Beperking bestuurlijke en ambtelijke adviesstructuur

Naast de 'smalle doch betekenisvolle agenda' wordt de bestuurlijke en ambtelijke adviesstructuur van het IPO *Nieuwe Stijl* fors ingeperkt. Het bestuur heeft daartoe ingestemd met de vorming van vier structurele bestuurlijke adviescommissies:

- Duurzame ruimtelijke ontwikkeling en Waterbeheer;
- Regionale bereikbaarheid en regionaal openbaar vervoer;
- Regionale economie en energie; en
- Vitaal platteland.

Naast deze vier commissies wordt een bestuurlijke adviescommissie Jeugdzorg, totdat de transitie van de jeugdzorg is afgerond, ingesteld. De onderwerpen gerelateerd aan 'Europa' en 'Klimaat, energie en milieu' worden als facetbeleid uitgevoerd binnen bovenstaande commissies. Voor de dossiers 'Financiën' en 'Werkgeverszaken' worden incidenteel portefeuillehoudersoverleggen georganiseerd. Het dossier Kwaliteit van het openbaar bestuur wordt door het bestuur van het IPO behartigd.

Ten slotte heeft het bestuur de mogelijkheid om ad hoc-commissies in te stellen, maar daar gelden de volgende uitgangspunten voor: (1) het bestuur is het gremium dat besluit tot instelling, samenstelling, werkwijze en onderwerp van ad hoc-commissies en (2) om een wildgroei aan ad hoc-commissies te voorkomen spreekt het bestuur minimaal jaarlijks actief uit of een ad hoc-commissie al dan niet wordt voortgezet.

In **bijlage 1** treft u een overzicht aan van de adviesstructuur zoals deze tot op heden gold en de nieuwe adviesstructuur waartoe het bestuur heeft besloten.

Kostenbesparing: bezuiniging van 30% op de IPO-begroting 2011-2015

Door het bestuur zijn de uitgangspunten vastgesteld voor de uitwerking en proces van de transitie van het IPO voor de ambtelijke organisatie van het IPO-bureau. Aan de directie van het IPO is gevraagd om de uitwerking hiervan via onder andere de IPO-begroting 2012 en de Meerjarenbegroting 2012-2015 inzichtelijk te maken. Beide begrotingen worden in december door het bestuur vastgesteld. Daarbij wordt er vanuit gegaan dat naast de bezuiniging van 15% die voor de IPO-begroting 2011 al is doorgevoerd, voor de periode 2012-2015 een extra bezuiniging van

tenminste 15% wordt gerealiseerd. Deze bezuiniging heeft gevolgen voor het IPO-bureau. De formatie zal worden teruggebracht tot ongeveer 40 fte in 2016, een reductie met ongeveer een derde ten opzichte van 2010.

Betrokkenheid Provinciale Staten bij het IPO

In de Algemene Vergadering van 29 september jl. is tussen bestuur en Algemene Vergadering uitgebreid van gedachten gewisseld op welke wijze er betere invulling kan worden gegeven aan de relatie tussen Provinciale Staten en het IPO. Daarbij is geconstateerd dat de Algemene Vergadering niet het ideale middel is om de relatie tussen het IPO en Provinciale Staten te borgen. Tevens is geconstateerd dat de tijdsbesteding van Statenleden beperkt is, dus dat het IPO vooral 'diensten' met duidelijke meerwaarde voor Statenleden moet leveren. Als invulling hiervan kan gedacht worden aan een andere opzet van het IPO-Jaarcongres, het organiseren van themabijeenkomsten in een provincie op grond van een nadrukkelijk verzoek van Provinciale Staten daartoe ('vraaggestuurde bijeenkomsten'), het organiseren van landsdelige bijeenkomsten op grond van actuele vraagstukken van belang voor Statenleden ('actualiteitgestuurde bijeenkomsten') en nieuwsvoorziening via een wekelijkse digitale nieuwsbrief aangevuld met gerichte nieuwsbrieven over specifieke thema's, de website en social media.

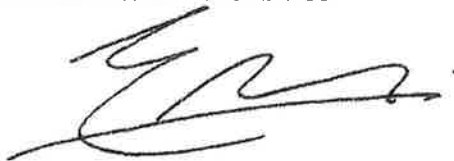
Afgesproken is dat bovenstaande uitgangspunten door het bestuur nader worden uitgewerkt tot een concreet voorstel te bespreken tijdens de Algemene Vergadering van 8 december 2011. Dit houdt een samenhangend voorstel in over enerzijds de toekomst van de AV en anderzijds de wijze waarop de relatie tussen Provinciale Staten en IPO wordt vormgegeven. Ter voorbereiding op de uitwerking en bespreking van het voorstel kunnen de leden van Provinciale Staten hun inbreng via de leden van de Algemene Vergadering uit de eigen Provinciale Staten aandragen. Tevens wordt in de aanloop naar de Algemene Vergadering een enquête of een representatieve steekproef onder leden van Provinciale Staten gehouden. Vanzelfsprekend ontvangt u hierover binnenkort nadere informatie.

Bouwstenen voor de evaluatie

De besluitvorming over de transitie is tot stand gekomen binnen het bestuur en in goede afstemming met de colleges van Gedeputeerde Staten. Bouwstenen hierbij waren de evaluatie uitgevoerd door de commissie-Meijdam en het advies van de commissie-Deetman. Met de Algemene Vergadering is afgesproken dat het advies van de commissie-Deetman en de PowerPoint-presentatie van de commissie-Meijdam aan u ter beschikking worden gesteld. U treft deze als **bijlage 2 & 3** aan.

Ik vertrouw erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Mocht u naar aanleiding hiervan nog vragen en/of opmerkingen hebben dan kunt u zich wenden tot Ferdi de Lange (070 888 12 22 of fdlange@ipo.nl).

Met vriendelijke groet,
INTERPROVINCIAAL OVERLEG



J.W. Remkes
voorzitter

Overzicht wijziging adviesstructuur IPO 2007-2011 & 2011-2015

	IPO 2007-2011	IPO 2011-2015
Bestuurlijke adviescommissies	12 bestuurlijke adviescommissies: - Landelijk Gebied; - Ruimtelijke ontwikkeling en Wonen; - Milieu; - Sociaal Beleid/Jeugdzorg; - Mobiliteit; - Water; - Europa; - Economische Zaken; - Cultuur; - Bestuur / Financiën / e-Dienstverlening / Werkgeverszaken; - Veiligheid / Kring van cdK's; en - Commissie Interprovinciaal Werkgeversverbond.	4 bestuurlijke adviescommissies: - Duurzame ruimtelijke ontwikkeling en Waterbeheer; - Regionale bereikbaarheid en regionaal openbaar vervoer; - Regionale economie en Energie; en - Vitaal Platteland. 1 tijdelijke bestuurlijke adviescommissie: - Jeugdzorg 2 ad hoc commissies: - Regionale omroepen - Regionale Uitvoeringsdiensten (RUD's)
Ambtelijke adviescommissies	11 ambtelijke adviescommissies: - BOAG Landelijk Gebied; - BOAG Ruimtelijke ontwikkeling en Wonen; - BOAG Milieu; - BOAG Sociaal Beleid; - BOAG Mobiliteit; - BOAG Water; - BOAG Europa; - BOAG Economische Zaken; - BOAG Cultuur; - BOAG Bestuur (Kring van Provinciesecretarissen); en - BOAG Veiligheid (opgeheven per 2009).	6 ambtelijke adviescommissies: - Duurzame ruimtelijke ontwikkeling en Waterbeheer; - Regionale bereikbaarheid en regionaal openbaar vervoer; - Regionale economie en Energie; - Vitaal Platteland; - BOAG Middelen; en - Bestuur (Kring van Provinciesecretarissen). 1 tijdelijke ambtelijke adviescommissie: - Jeugdzorg

Bijlage 2 bij brief d.d. 12 oktober 2011, kenmerk BV 04942/2011

ONS IPO WERKT!

Adviezen voor een betere provinciale belangenbehartiging

Rapport van de commissie 'Transitie IPO'

- 24 mei 2011 -

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Opdracht en taakopvatting commissie	4
2. Wat is het probleem?	5
3. Wat is het wensbeeld?	7
4. Hoe kan wens werkelijkheid worden?	8
4.1. Smalle en betekenisvolle agenda	8
4.2 Het nieuwe IPO-bestuur	10
4.3 Ambtelijke en bestuurlijke werkwijze	12
4.4 Stip aan de horizon	12
4.5 Evaluatie	13
Slotwoord	14

VOORWOORD

In het najaar van 2010 heeft het IPO zich door een externe commissie laten evalueren. Naar aanleiding van deze evaluatie is door het bestuur een commissie 'Transitie IPO' ingesteld. Deze commissie is gevraagd om, op basis van de evaluatie, te adviseren over de veranderingen die binnen het IPO moeten plaatsvinden.

De commissie bestond uit:

drs. W.J. Deetman (voorzitter)

drs. A.J. van de Berg (provinciesecretaris Fryslan)

drs. M.J. van den Berg (CdK Groningen)

Prof. dr. W.B.J.H. Van de Donk (CdK Noord-Brabant)

N.M.J.G. Lebens (gedeputeerde Limburg)

Th. H.C. Peters (gedeputeerde Gelderland)

J.W. Remkes (CdK Noord-Holland)

Mr. drs. T. van der Wal (provinciesecretaris Flevoland)

De commissie werd bij haar werk ondersteund door twee deskundigen van de Universiteit van Utrecht, prof. dr. M. Noordegraaf en drs. G.J. Pikker, en een extern secretaris, mevrouw dr. H. te Grotenhuis.

Voorliggend rapport bevat het advies van de commissie 'Transitie IPO'.

De commissie heeft zich drie vragen gesteld: Wat is eigenlijk het probleem dat opgelost moet worden? Wat voor IPO wensen de provincies zich? En tot slot, hoe zou dat gewenste IPO tot stand gebracht kunnen worden? De antwoorden hebben tot voorliggend advies geleid.

De commissie was zich er van meet af aan sterk van bewust dat niet zij, maar het nieuwe IPO-bestuur en in het bijzonder de voorzitter de sleutel voor vernieuwing in handen heeft. Daarom heeft de commissie snel gewerkt en zal zij haar advies bij de start van het nieuwe bestuur indringend met het bestuur bespreken. De commissie verwacht dat het advies op draagvlak en enthousiasme kan rekenen en ook verwacht de commissie dat de leden van het bestuur de veranderopgave als één van hun belangrijkste taken voor de komende jaren beschouwen.

De commissie wenst het nieuwe bestuur veel inspiratie, plezier en succes toe bij het opnieuw gestalte geven van 'Ons IPO'.

Namens de leden van de commissie 'Transitie IPO',

Drs. W.J. Deetman

1. OPDRACHT EN TAAKOPVATTING COMMISSIE

Opdracht aan de commissie

De opdracht aan de commissie is door het IPO-bestuur als volgt geformuleerd:

1. bepalen van de reikwijdte van de interprovinciale samenwerking in het verband van het IPO, mede in het perspectief van de zich wijzigende bestuurlijke en maatschappelijke context voor deze samenwerking. Niet alleen door aan te geven wat het IPO wel en niet doet, maar ook hoe belangenbehartiging die niet door het IPO wordt uitgevoerd dan in de afzonderlijke provincies zou moeten worden georganiseerd en wat de gevolgen hiervan zijn;
2. bepalen van de (bindende) overeenstemming die nodig is voor de interprovinciale samenwerking en de condities die daarvoor door de afzonderlijke provincies en door het IPO moeten worden vervuld;
3. uitwerken van de culturele en structurele randvoorwaarden voor de interprovinciale samenwerking in IPO-verband;
4. aangeven van de wijzigingen die in de structuur en de werkwijze (waaronder besluitvorming), zowel ambtelijk als bestuurlijk, van en tussen het IPO en de provincies noodzakelijk zijn; en
5. het uitwerken van een procesvoorstel dat een voortvarende start in de nieuwe bestuursperiode mogelijk maakt met draagvlak bij de nieuwe colleges van Gedeputeerde Staten. Onderdeel daarvan is het opstellen van een profielschets voor de samenstelling van het nieuwe bestuur van het IPO.

Taakopvatting van de commissie

Uiteraard heeft de commissie nauwgezet kennis genomen van het evaluatierapport en zij heeft de mogelijke betekenis voor de toekomst van het IPO indringend besproken. Het is duidelijk dat de reputatie van het IPO aan de orde is. Zowel binnen de eigen kring van 12 provincies, als in de omgeving van het IPO heeft de vereniging de afgelopen jaren fors aan gezag en respect ingeboet.

De evaluatie is dermate ernstig dat een paar ingrepen in werkwijze en structuur niet voldoende zullen zijn om het tij te keren. De commissie heeft daarom gezocht naar vernieuwingen die oplossingen op een dieper niveau dan werkwijze en structuur stimuleren en faciliteren.

Maar, het zij nogmaals gezegd, of dit gaat lukken is zeer afhankelijk van het nieuwe IPO-bestuur en zijn voorzitter. Weten zij de goede snaren te raken, open te communiceren, en de juiste rol te kiezen? De sleutel voor vernieuwing ligt in handen van het nieuwe IPO-bestuur. Het nieuwe bestuur moet tot in zijn haarvaten gaan voorzien wat er in de vereniging aan de hand is, wat er moet veranderen, en welke stimulerende rol het daarin zelf kan spelen.

De commissie beschouwt het als haar opdracht om het nieuwe bestuur voor deze veranderopgave zo goed mogelijk te positioneren met voorliggend advies en door het nieuwe bestuur een aantal maanden te adviseren en te coachen bij de uitvoering van haar verandertaak.

2. WAT IS HET PROBLEEM?

De commissie meent, mede op basis van de uitkomsten van de evaluatie, dat het IPO de afgelopen jaren sterk aan respect en gezag heeft ingeboet, zowel intern als extern.

Het IPO wordt door de externe omgeving in toenemende mate gezien als een club die het onderling niet eens is en waar je niet goed zaken mee kunt doen omdat je er niet zeker van kunt zijn dat de leden zich aan de IPO-afspraken willen conformeren. Provincies zijn de afgelopen jaren in toenemende mate buiten het IPO om zaken gaan doen met Den Haag, zelfs rond dossiers waar het IPO zelf ook onderhandelingspartij was. Dat deden ze uit onvrede met de algemene, collectieve lijn waarin zij hun eigen belangen onvoldoende behartigd zagen. Deze gang van zaken is overigens niet alleen op conto van de provinciebestuurders te schrijven; ook DG's en bewindslieden zijn hier debet aan wanneer zij zelf andere overlegpartners verkiezen boven de bestuurders die namens het IPO langskomen. De formele onderhandelingsdelegaties van het IPO kwamen soms op een onbegrijpelijke wijze tot stand en konden niet op voldoende draagvlak rekenen, wat de neiging om het IPO 'te passeren' dan versterkte.

De commissie concludeert op basis van het evaluatierapport dat het IPO inmiddels sterker ervaren wordt als bron van ergernis dan als een collectieve belangenbehartiger waar je op kunt vertrouwen. Met name het feit dat zoveel onderwerpen en dossiers op de collectieve IPO-agenda staan en vaak tot op kleine details tot overeenstemming moeten worden gebracht; het gebrek aan strategisch debat bij het begin van dossiervorming; en de enorme uitvoerigheid van adviezen roepen, aldus de commissie, irritatie en weerstand op.

Deze ergernis wordt ongetwijfeld gevoed door de bestuurlijke werkelijkheid dat provincies in toenemende mate samen met gemeenten, waterschappen en andere organisaties in hun omgeving regionaal beleid maken en voor dat beleid in Den Haag en Brussel voor support of geld aan de deur kloppen. Ook ervaren provincies steeds meer dat ze onderling van elkaar verschillen en dat deze diversiteit wenselijk en onvermijdelijk is; daarin past niet langer het streven van een IPO om toch rondom zoveel mogelijk onderwerpen hetzelfde te zijn.

Bij dit alles kwam in de afgelopen tijd ook nog het dossier 'herverdeling provinciefonds', een dossier dat de provincies bij nader inzien nooit tot hun eigen dossier hadden moeten maken. Dit dossier heeft veel onderling wantrouwen en onbegrip veroorzaakt en het optreden van de voorzitter is er door in een kwaad daglicht komen te staan.

Maar het allergrootste probleem is misschien wel dat provinciebestuurders het IPO als een orgaan buiten zichzelf zijn gaan beschouwen. Echter, het IPO is geen orgaan *buiten* de provincies; het IPO *is* de provincies. Althans, zo zou het moeten zijn. Wanneer echter, zoals nu dikwijls geval is, het IPO vooral wordt benut om de eigen provinciale belangen in te behartigen in plaats van te streven naar gezamenlijke doelen, dan ondermijnt dat direct de potentie van het samenwerkingsverband. Het verwordt dan tot een plaats waar elke bestuurder z'n piketpaaltje slaat en uitlegt hoe zijn of haar college denkt. Maar het IPO zou een plek moeten zijn van ontmoeting en debat waar elke bestuurder boven zichzelf kan uitstijgen en meebouwt aan een gezamenlijk doel of streven dat het totale functioneren van het middenbestuur ten goede komt. Dan wordt het IPO zo krachtig als de deelnemers willen en zijn alle bestuurders letterlijk aandeelhouder.

Het komt er nu op aan dat de interne en externe reputatie van het IPO wordt hersteld. Dat het IPO door zowel zijn leden als door overlegpartners wordt gerespecteerd en gezag wordt verleend. Maar dat kan dus alleen als de leden zich willen bekommeren om hun IPO, zich er druk en sterk voor willen maken, inzien dat het IPO niets meer en niets minder is dan wat zij er met elkaar in investeren.

De gezamenlijke inzet van de 12 provincies zal zich intern en extern opnieuw moeten bewijzen. Het voorliggend advies doet aanbevelingen voor veranderingen die het nieuwe IPO-bestuur goed helpen om de noodzakelijke bewijslast op korte termijn en met zo min mogelijk omhaal te kunnen leveren.

3. WAT IS HET WENSBEELD?

Het wensbeeld is een selectief IPO dat tegelijkertijd een krachtige en effectieve belangenbehartiger is. De leden willen, zo meent de commissie mede op basis van het evaluatierapport, met het IPO over een krachtige belangenbehartiger kunnen beschikken, waar zijzelf, het rijk, de VNG en anderen met waardering en respect over kunnen spreken. Een belangenbehartiger kortom die door rijk en andere overlegpartners met respect bejegend wordt, waar men niet om heen kan en omheen wil, waar men gezag aan ontleent. Een belangenbehartiger die in eigen huis de leden op één lijn heeft omdat deze leden zelf de koers mee hebben bepaald en overtuigd zijn van de juistheid van hun gekozen doelen en strategie.

Waarom dan een samenwerkingsverband dat selectief is waar het onderwerpen en reikwijdte van de samenwerking betreft?

De leden willen dat de onderlinge samenwerking in IPO-verband een duidelijke meerwaarde biedt ten opzichte van andere samenwerkingsverbanden (bijvoorbeeld op landsdeelniveau). Het IPO moet dus niet over alles willen gaan, maar alleen over die onderwerpen, ontwikkelingen en dossiers waar duidelijk een gemeenschappelijk belang van de 12 provincies mee annex is en die met gezamenlijke visievorming, lobby en behartiging veel beter gediend zijn dan zonder. De achterliggende gedachte is dat de provincies onderling te veel verschillen en voldoende ruimte moeten houden voor eigen afwegingen en keuzes. Ook strookt de neiging tot gelijkschakeling en collectiviteit niet langer met de bestuurlijke werkelijkheid waarin provincies samen met gemeenten en andere partners regionaal beleid maken en uitvoeren.

4. HOE KAN WENS WERKELIJKHEID WORDEN?

Aan de ene kant lijken de oplossingen voor de malaise eenvoudig: hanteer een smallere agenda, verander de overlegstructuur, benoem een nieuw bestuur, en verbeter het functioneren van het IPO-bureau. Maar omdat het commitment van de leden aan de orde is, volstaan dergelijke ingrepen niet. Zeker niet als ze worden bedacht en voorgeschreven door een commissie 'Transitie IPO'.

De sleutel voor succes ligt, zoals al eerder gezegd, bij het nieuwe bestuur: dat zal een verandering in omgangsvormen en werkwijze moeten bewerkstelligen in de vereniging. De visie op wat er veranderd moet worden en de daarop volgende aanbevelingen zullen daarom moeten voortkomen uit de innerlijke overtuiging van het nieuwe bestuur zelf. Het nieuwe bestuur moet zich zelf een beeld vormen van de veranderingen die nodig zijn en de wijze waarop deze het beste met begeleiding van het bestuur tot stand gebracht kunnen worden.

Vervolgens moet het bestuur ervoor zorgen dat de leden zelf zich eigenaar gaan voelen van het veranderende IPO. Het zijn de leden die zich om de reputatie en de toekomst van hun vereniging moeten bekommeren. Want als zij het niet doen, wie dan wel? Het bestuur? Ja, dat kan tot op zekere hoogte. Maar uiteindelijk zijn het toch de individuele provincies zelf die zich moeten willen gaan houden aan de afspraken, die ambassadeur zijn voor het IPO, die bepalen hoe ver de poolstok van het IPO reikt, of onderwerpen wel of niet op de collectieve agenda komen, etcetera.

Dit gezegd hebbende, doet de commissie hieronder een aantal concrete aanbevelingen waar het IPO-bestuur vanaf de eerste dag van zijn aantreden mee aan de slag kan. Deze hebben betrekking op:

1. De IPO-agenda.
2. Het nieuwe IPO-bestuur.
3. De ambtelijke en bestuurlijke werkwijze, inclusief het IPO-bureau.
4. Een debat over de toekomst van het openbaar bestuur.
5. Evaluatie.

4.1 Smalle en betekenisvolle IPO-agenda

De eerste aanbeveling van de commissie is: IPO kies voor een smalle doch betekenisvolle agenda.

De onderwerpen waarover *afspraken* zijn gemaakt in een eventueel bestuursakkoord met rijk en andere overlegpartners zullen op de IPO-agenda staan. Maar voor alle overige onderwerpen zou moeten gelden: 'Nee, tenzij..'. Een onderwerp waarover in een bestuursakkoord met het Rijk geen afspraken zijn gemaakt staat dan alleen nog op de IPO-agenda als er een duidelijk gemeenschappelijk belang van de twaalf provincies mee annex is, en de onderwerpen met gezamenlijke visievorming, lobby en behartiging veel beter gediend zijn dan zonder.

Het IPO zou zich verre moeten houden van onderwerpen en dossiers die:

- onderlinge verdelingsvraagstukken, zoals financiële verdelingssleutels, betreffen,
- maar enkele van de twaalf provincies aangaan, of
- individueel of op landsdeelniveau beter behartigd kunnen worden.

Voor onderwerpen waar een onderling verdelingsvraagstuk aan de orde is, bestaan specifieke adviesorganen zoals de Raad voor de Financiële verhoudingen die kunnen worden ingeschakeld. Onderwerpen die slechts enkelen aangaan of veel beter individueel of in landsdeelverband behartigd kunnen worden, laat daar provincies de ruimte hun eigen belangenbehartiging en lobby te organiseren.

Welke onderwerpen wel en welke niet?

Op de IPO-agenda zullen zeker staan:

- o Financiële verhoudingen en overhedenoverleg.
- o Europa.
- o Communicatie.
- o Werkgeverszaken.
- o IPO-organisatie.

Kijkend naar het op handen zijnde bestuursakkoord lijken ook de volgende onderwerpen redelijk evidente kandidaten voor de IPO-agenda:

- o Overdracht jeugdzorg naar gemeenten.
- o Begeleiding van de afgesproken decentralisaties.
- o Interbestuurlijk toezicht.

Al deze onderwerpen vragen nog wel een nadere afbakening. Neem bijvoorbeeld Europa. De lobby voor support en geld zal voornamelijk door individuele provincies of op landsdeel niveau worden georganiseerd. Wat doet dan het IPO nog in verband met Europa? Als het gaat om financiële verhoudingen dan betreffen IPO-discussies niet de interprovinciale verdeelsleutels, maar wel afspraken over het totale financiële stelsel van de overheid.

In het bestuursakkoord in wording staan alle onderwerpen genoemd waar provincies over gaan: ruimtelijke ordening, incl. wonen; mobiliteit; natuur en Landschap; economie; water; milieu, incl. RUD's; en cultuur. De commissie is van mening dat deze onderwerpen niet vanzelfsprekend op de IPO-agenda gezet moeten worden.

Neem bijvoorbeeld ruimtelijke ordening en mobiliteit. Veel wordt nu langs het IPO om en via landsdelig MIRT-overleg met het rijk geregeld. De vraag is dus wat er dan overblijft voor plenaire discussie en voor collectieve bespreking met het Rijk.

Of neem regionale economie. Dit dossier gaat naar de provincies en is daar vooral een zaak van regionale overheid en andere partijen in de regio. Wat is dan nog het collectieve belang van de 12 provincies? En wat valt er nog met het Rijk over te bespreken? De economische topsectoren zijn interessant voor regio's maar staan op overlegagenda's die buiten het IPO omgaan. Dus ook hier is de vraag: wat is nog het collectieve stuk?

Of neem natuur. Onderlinge verdelingsvraagstukken zoals rond de EHS worden buiten de IPO-agenda gelaten. Per provinciaal gebied zal met regionale partners invulling worden gegeven aan het natuurbeleid. De nieuwe omstandigheden *kunnen* aanleiding zijn voor provincies om ervaringen uit te wisselen en gezamenlijke nieuwe instrumenten te ontwikkelen. Of er verder nog behartiging van collectieve belangen in IPO-verband nodig en gewenst is, zal na enige tijd, wanneer de decentralisatie achter de rug is, blijken.

En zo zou voor al de genoemde onderwerpen nader bekeken moeten worden of en in welke mate deze op de IPO-agenda een plaats moeten krijgen.

Tenslotte zijn er nog overige onderwerpen die voorheen bijna vanzelfsprekend op de IPO-agenda stonden, zoals veiligheid. Ook die staan wat de commissie betreft ter discussie.

Voorzet door provinciesecretarissen

Het bepalen van een smalle en betekenisvolle agenda vraagt kennis van zaken en een goede onderbouwing. Daarom stelt de commissie het nieuwe IPO-bestuur voor om de kring van provinciesecretarissen opdracht te geven een onderbouwde voorzet te doen voor de IPO-agenda 2011-2015.

Uiteraard kent de IPO-agenda een zekere dynamiek en kan deze gaandeweg de rit veranderen vanwege bijvoorbeeld nieuw Kabinetsbeleid of onverwachte maatschappelijke ontwikkelingen. Het is aan het bestuur om daar verstandig mee om te gaan. Datzelfde geldt voor de neiging van de leden zelf om onderwerpen te willen toevoegen. Ook daar zal het bestuur met een kritische en nuchtere blik mee om moeten gaan. De vraag die steeds gesteld moet worden is: voeren we een agenda die voor het collectief van provincies herkenbaar *relevant* is en blijft?

Voorwaarde: elkaar goed informeren

Zo ontstaat dus een situatie dat provincies gezamenlijk als IPO optrekken, provincies in landsdeel verband samen optrekken en dat soms provincies individueel in Den Haag of Brussel zaken doen.

Dat is prima onder de *voorwaarde* dat binnen IPO bekend is wie waarmee bezig is, welke belangen er spelen en hoe daar vanuit verschillende provincies mee wordt omgegaan. Dat is nodig voor het onderlinge vertrouwen; de provincies moeten gewoon van elkaar weten wie waar voor staat en waar voor gaat. Zolang provincies van elkaar weten hoe ze over dossiers denken en welke positie zij richting Den Haag en Brussel kiezen, hoeft de voorgestelde werkwijze geenszins het collectief van het IPO te schaden.

4.2 Het nieuwe IPO-bestuur

Het tweede advies van de commissie betreft het nieuwe IPO-bestuur.

Voorzitter

De voorzitter vervult de komende periode een cruciale rol waar het de interne en externe reputatie van het IPO betreft. Hij (lees ook: zij) dient een gezaghebbende verbinder te zijn, die eenheid en commitment weet te smeden in een diverse groep van bestuurders met ook nog eigen agenda's. De voorzitter moet ervan overtuigd zijn dat er binnen het IPO een andere wind moet gaan waaien en dat hij, samen met zijn bestuur, aan deze verandering de komende jaren met grote aandacht en veel wijsheid leiding moet geven. De voorzitter is verder iemand die bij het Rijk en andere overlegpartners vanwege zijn of haar achtergrond en loopbaan veel krediet heeft en bij voorbaat de deuren wijd geopend vindt.

Belangrijk voor draagvlak en voorbeeldwerking is de benoemingsprocedure: die moet volstrekt transparant zijn. De commissie is geen voorstander van een externe voorzitter, maar van een voorzitter uit de kring van Commissarissen. De benoeming geldt voor een periode van vier jaar.

De commissie heeft uitvoerig stil gestaan bij de vraag of een interne dan wel externe voorzitter de voorkeur verdient. De commissie is er stellig van overtuigd geraakt dat een interne kandidaat het beste is. Ervaring leert dat een voorzitter die zelf bestuurlijke verantwoordelijkheid in een provincie draagt, op meer respect en vertrouwen kan rekenen bij departementen en andere overlegpartners dan een voorzitter die deze verantwoordelijkheid niet heeft. Een interne voorzitter is persoonlijk verbonden met de provinciale achterban en zal daardoor gemakkelijker aansluiting vinden en houden bij de visie, agenda en belangen van deze achterban. Bovendien vindt de commissie het een slecht signaal ('brevet van onvermogen') als het IPO niet in staat blijkt een goede voorzitter in eigen gelederen te vinden.

AB en DB

Alle twaalf provincies zijn met één bestuurder in het IPO-bestuur vertegenwoordigd. De commissie heeft een voorkeur voor een bestuur waaraan naast gedeputeerden ook CdK's deel nemen om zo een goede balans te krijgen in portefeuilledeskundigheid, bestuurlijke beschouwing, politieke drive en langere termijn overwegingen.

Omwille van de dagelijkse slagkracht van het bestuur en omwille van eenduidige onderhandelingsrelaties naar het rijk adviseert de commissie met een DB en AB te gaan werken. Het DB bestaat uit vier leden, inclusief de voorzitter en vice-voorzitter van het IPO. De leden van het DB komen uit de vier landsdelen, zodat het DB een goede geografische afvaardiging kent. In het DB is de voorzitter stemhebbend lid; in het AB is hij niet-stemhebbend lid. Daar wordt zijn provincie vertegenwoordigd door een gedeputeerde.

De rollen tussen AB en DB zullen goed verdeeld moeten zijn.

Het DB bereidt het strategisch debat en de besluitvorming in de vergadering van het AB voor. DB-leden zijn voorzitter van de adviescommissies. En het DB vormt de vaste onderhandelingsdelegatie richting rijk en andere overlegpartners - zo nodig ad hoc aangevuld met andere bestuurders. De commissie hecht veel belang aan een vaste onderhandelingsdelegatie omdat ook hier ervaring laat zien dat continuïteit in

de relatie met onderhandelingspartijen het wederzijds vertrouwen en bestendigheid van het onderhandelingsresultaat vergroot.

Het AB bepaalt de te volgen strategie op dossiers en is het besluitvormend orgaan.

De kunst zal overigens zijn - en hier heeft de voorzitter een belangrijke taak te vervullen - om in het geval van een AB en een DB te voorkomen dat er een 'bestuur in een bestuur' ontstaat, waardoor de leden van het AB achter de feiten aanhollen en op te grote afstand komen te staan.

Samenstelling bestuur

De commissie verwacht niet veel invloed te kunnen uitoefenen op de samenstelling van het IPO-bestuur, omdat waarschijnlijk bij de recente collegeformaties de bestuurlijke deelname aan het IPO al toebedeeld is. Wel zou de nieuwe voorzitter, als formateur van het nieuwe bestuur, nog de mogelijkheid moeten hebben zijn bestuur op enkele criteria te kunnen aanpassen, criteria zoals:

- o Geografische spreiding.
- o Spreiding politieke achtergronden.
- o Deskundigheid met het oog op portefeuilles en te verwachten strategische dossiers.
- o Spreiding van persoonskenmerken zoals bestuurlijke ervaring, leeftijd en sekse.

Wat betreft de samenstelling van het DB: de leden dienen bereid en in staat te zijn veel tijd in het IPO te steken. Het moet een team kunnen worden dat over alle benodigde competenties, deskundigheid en ambities beschikt die nodig zijn. In de komende periode is daarbij bovendien affiniteit nodig met de transitie-opgave.

Algemene Vergadering

De AV in zijn huidige vorm verdwijnt. Daarvoor in de plaats komen tweemaal per jaar Statenleden en leden van GS bijeen. Eenmaal tijdens het IPO-jaarcongres, dat steeds een sterk inhoudelijk programma zal hebben. En eenmaal voor eveneens een sterke inhoudelijke bijeenkomst, die samen met de griffies wordt voorbereid. Op die manier wordt ook de betrokkenheid van de griffies bij het IPO-werk vergroot. Daarnaast worden Statenleden via intranet van belangrijke ontwikkelingen en nieuws op de hoogte gehouden.

4.3. Ambtelijke en bestuurlijke werkwijze

Het derde advies luidt: vereenvoudig de werkwijze van ambtelijke en bestuurlijke commissies en maak tegelijkertijd het werk van de commissies relevanter. Voorkom dat in IPO-verband op vrijwel alle denkbare onderwerpen werkgroepen en commissies worden gevormd en organiseer dat commissies werkelijk ten dienste staan van visie- en strategiebepaling in het bestuur alsmede ten dienste van besluitvorming over afspraken met het rijk. Niet meer maar ook niet minder.

Beperk het aantal vaste adviescommissies tot vier. Op die manier zullen de adviezen veel meer op hoofdlijn en in samenhang met verwante doelstellingen worden geformuleerd. Breng de vergaderfrequentie naar beneden en/of organiseer de samenspraak efficiënter door conference calls (provincies dienen dan wel allen bereid te zijn daarvoor de nodige investeringen te plegen) en video conferencing.

Zet meer verrassende en creatieve vergadermethoden in zoals benen op tafel bijeenkomsten, werkbezoeken, en expertmeetings.

Werk voorts met ad hoc commissies wanneer behoefte is aan een advies dat niet uit de reguliere structuur te verkrijgen is.

Zorg er ten slotte voor dat de adviezen en overwegingen van de commissies direct en voor iedereen goed toegankelijk zijn via intranet.

Het spiegelbeeld van de bestuurlijke adviescommissies vormen de ambtelijke adviescommissies. Deze worden voorgezeten door een provinciesecretaris. De twee voorzitters van de bestuurlijke en ambtelijke commissies vormen een tandem; denkbaar is dat de ambtelijk voorzitters tevens adviseur van het bestuur zijn. Het verdient voorkeur de in totaal acht voorzitterschappen zo veel mogelijk over de twaalf provincies te spreiden.

4.3. IPO-bureau

In het verlengde van bovenstaande adviseert de commissie ten vierde om de omvang en het functioneren van het IPO-bureau te veranderen op basis van de smallere IPO-agenda en een nieuwe bestuurlijke werkwijze.

Het IPO-bureau zal, met een fors smallere agenda en minder taken, kleiner kunnen worden. Verder dient het bureau in zijn advisering steeds het strategische niveau te kiezen; inhoudelijk specialisme en kennis van details zullen weliswaar tot op zekere hoogte nodig zijn maar staan altijd in dienst van een hoger gelegen strategie of doelstelling. Ook zou het bureau zich in zijn werkwijze sterker moeten organiseren naar de logica van de provincies, in plaats van naar de Haagse logica. Ter voorbeeld: departementen zullen altijd geneigd zijn het IPO bij alle kleine onderwerpen te willen betrekken, want dan kan men later zeggen 'het IPO is ook gehoord'. Echter, de vraag is of deze werkwijze het belang van de twaalf provincies zo geweldig dient. En dat laatste zou steeds de eerste vraag moeten zijn, gegeven wat de leden van het IPO verwachten en wensen.

De commissie beveelt verder intensieve samenwerking aan tussen adviseurs van het IPO-bureau en adviseurs in de provinciehuizen; die samenwerking vergroot het draagvlak voor het IPO-werk en maakt een kleiner en toch zeer hoogwaardig IPO-bureau haalbaar. Dit vraagt van de provincies wel dat zij bereid zijn hun beste mensen vrij te maken voor het IPO. Ook zouden de provinciesecretarissen een belangrijker rol kunnen spelen in het IPO, bijvoorbeeld doordat zij leiding geven aan de ambtelijke adviescommissies. Voorwaarde is wel dat deze provinciesecretarissen dan een scherpe tegenspeler van vakbestuurders kunnen zijn.

De commissie is van mening dat het IPO-bureau in 2015 met 25 tot 35 procent in omvang moet zijn afgenomen. Daarbij worden gedwongen ontslagen voorkomen. In 2015 dient er bovendien een bureau te staan dat qua cultuur, werkwijze en competenties volledig aansluit bij het provinciale samenwerkingsverband dat in de vorige paragrafen is beschreven. In het kort komt dit neer op een bureau dat:

- o wordt gevormd door een team van adviseurs voor wie integraal denken, visie en strategieontwikkeling, en oplossingsgericht adviseren tweede natuur is;
- o de laatste discussies, ontwikkelingen, innovaties en ontdekkingen kent zoals die zich landelijk en regionaal voordoen – uiteraard in relatie tot de onderwerpen op de IPO-agenda;
- o is ingericht op voortdurende samenwerking met collega's van provincies.

Provincies hebben veel ervaring met organisatie- en cultuurverandering; het IPO-bureau doet er verstandig aan van deze ervaringen gebruik te maken.

De twaalf provincies dienen rekening te houden met frictiekosten (inclusief kosten ten behoeve van een kwaliteitsimpuls) die de transitie van het IPO-bureau ongetwijfeld met zich meebrengen. Ook zullen provincies bereid moeten zijn eventueel functies in de eigen organisatie open te stellen voor IPO-medewerkers.

4.4. Stip aan de horizon

Ten vijfde adviseert de commissie om gelijktijdig met de invoering van bovenstaande lijn van werken een intellectueel aantrekkelijk en bestuurlijk relevant debat te beginnen over de toekomst van het openbaar bestuur in 2030.

Jarenlang hebben provincies zich druk gemaakt met voortslepende discussies over hun bestaansrecht. Deze energievretende en naar binnen gerichte jaren hebben hun einde gevonden in het nieuwe profiel van provincies in combinatie met geweldige decentralisatieopgaven. Om deze nieuwe fase te blijven inspireren en het IPO tegelijkertijd op heel andere wijze met zijn overlegpartners te verbinden, adviseert de commissie het nieuwe IPO-bestuur een interessant, verrassend en relevant debat te beginnen over de toekomst van het openbaar bestuur. Zo dient het debat over de 'stip aan de horizon' dus twee doelen. Ten eerste: de provincies zelf te inspireren in hun nieuwe fase van ontwikkeling. Ten tweede: voor de buitenwacht weer een interessante en aantrekkelijke gesprekspartner worden.

Het debat moet uitmonden in een 'stip aan de horizon', een spraakmakend en tot de verbeelding sprekend perspectief op de rol van de overheid in een sterk geïndividualiseerde samenleving, waar oude grenzen, verhoudingen en instituties hun waarde hebben verloren, waar informatie overal en voor iedereen vrij beschikbaar is, en waar de toekomst steeds minder voorspelbaar lijkt. Het debat is dus op geen enkele wijze een 'domein' of 'structuurdiscussie', maar een oprechte en diepgaande verkenning naar de vraagstukken van de toekomst en de wijze waarop de overheid in al zijn verscheidenheid daarin een betekenisvolle rol kan spelen.

Het debat zou een gezamenlijk initiatief van IPO en VNG kunnen zijn en gevoed kunnen worden door een externe commissie van wetenschappers, bestuurders, 'zieners' en 'publiek ondernemers'. Ook eerdere rapporten en adviezen zoals bijvoorbeeld het ROB-advies over horizontaal besturen kunnen het debat voeden. Daarnaast kan nog gezien worden of het Strategisch Forum en/of de virtuele provincieacademie een rol in het proces kunnen spelen.

4.5. Evaluatie

Tot slot stelt de commissie voor om de transitie van het IPO over één jaar licht te laten evalueren. Deze evaluatie is dan bedoeld om het bestuur te laten bepalen of men met de vernieuwing op koers ligt. Vervolgens adviseert de commissie om over drie jaar opnieuw een evaluatie van het IPO te laten plaatsvinden, als opmaat voor een nieuwe bestuursperiode. Bij deze evaluatie is het van meerwaarde om ook de externe omgeving van het IPO te bevragen.

Slotwoord

De evaluatie laat zien dat de reputatie van het IPO in het geding is. Een quick fix is een illusie: daarvoor is de onvrede over het functioneren van het IPO te groot. Dat neemt niet weg dat op korte termijn actie ondernomen dient te worden. De benoeming van een nieuwe voorzitter en de samenstelling van het nieuwe bestuur vormen een uitgelezen kans, een '*window of opportunities*'. De uitdaging is daar optimaal gebruik van te maken.

Het is de stellige overtuiging van de commissie dat de benodigde en gewenste transitie van het IPO naar eigen inzichten opgepakt moeten worden door het nieuwe bestuur onder leiding van de nieuwe voorzitter. Aangezien haast geboden is, heeft deze commissie daarvoor houvast willen bieden in de vorm van een aanbevolen route. Deze helpende hand reikt verder dan dit rapport: op verzoek blijft de commissie voor het bestuur de komende periode beschikbaar voor advies in raad en daad bij het bewandelen van deze of een andere route.

IPO evaluatiecommissie



VERTROUWELIJK

VOORAF



- **18 maart 2010:** IPO-bestuur stelt plan van aanpak evaluatie IPO vast.
- **24 juni 2010:** IPO-AV bespreekt plan van aanpak; afspraken over betrekken AV-leden en PS-leden.
- **9 september t/m 18 november 2010:** Gespreksronde evaluatiecommissie: o.a. colleges van GS en delegatie IPO-AV (27/9).
- **18 november 2010:** presentatie probleemanalyse in IPO-bestuursvergadering

VERTROUWELIJK

ALGEMENE INDRUKKEN



- Veel provincies nemen afstand van het IPO en daarmee van elkaar.
- Kernkwestie: nemen provincies verantwoordelijkheid voor gezamenlijke belangenbehartiging?
- Pittige boodschap, maar: behoefte/noodzaak vitale koepelorganisatie

VERTROUWELIJK

Opbouw van de presentatie



- Introductie en achtergrond
- Uitkomst van de gesprekken
- Reflectie op deze uitkomsten
- Naar een proces van transitie

VERTROUWELIJK

Introductie en achtergrond



- Evaluatieopdracht vanuit het IPO bestuur:
 - Wat wordt van het IPO verwacht?
 - Hoe wordt de wijze waarop dit wordt uitgevoerd gewaardeerd?
 - Hoe kan dit in de toekomst, anders en beter?
- Interne begeleidingscommissie.
- Onafhankelijk secretariaat.
- Gesprekken o.b.v. gespreksprotocol.

VERTROUWELIJK

Uitkomst gesprekken



- Verwachtingen
- Beoordeling huidige situatie
- Reflectie / Voorstel tot transitie

VERTROUWELIJK

Verwachtingen



- IPO moet zijn:
 - Stevig en gezaghebbend.
 - Proactieve belangenbehartiger .
 - Professionele platformfunctie.
 - Agenderend optreden.
 - Dé gesprekspartner van Rijk en koepels van medeoverheden.
 - Onder bezielende leiding van inspirerend bestuur.

VERTROUWELIJK

Totaal Beoordeling



- Provincies zijn ontevreden, en de situatie verslechterd.
- Provincies nemen afstand van het IPO en daarmee van elkaar.
- Pittige boodschap, maar: er is behoefte aan en noodzaak tot een vitale koepelorganisatie van provincies

VERTROUWELIJK

Beoordeling extern optreden



- IPO is in de ogen van de provincies te weinig gezaghebbend.
- De agenda is te breed en te sectoraal en komt te veel tot stand vanuit interactie met de vakdepartementen.
- Effectiviteit van de lobby neemt snel af omdat provincies ook hun eigen individuele lobbytrajecten lopen.
- Kritiek vaste samenstelling en transparantie optreden onderhandelingsdelegaties.

VERTROUWELIJK

Beoordeling bestuurlijke functioneren



- Bestuur stuurt onvoldoende op selectiviteit en samenhang.
- IPO is teveel gericht op consensus.
- Financiële dossier werkt als katalysator van verslechtering verhoudingen.
- Wisselingen in het bestuur komt de kwaliteit en de teamspirit niet ten goede.
- De AV heeft voor leden een onduidelijke functie.

VERTROUWELIJK

Samenspel IPO en 12 leden



- Samenspel is niet vitaal.
- IPO disciplineert niet.
- Provincies committeren zich niet.
- Provincies nemen afstand van eigen verantwoordelijk voor de eigen vereniging.
- Enthousiasme en inspiratie zakken weg.

VERTROUWELIJK

Beoordeling ambtelijk functioneren



- BOAG's vertonen grote onderlinge kwaliteitsverschillen.
- Participatie op managementniveau kalft af.
- Te weinig integrerend vermogen: verkokerde werkwijze.
- Vaak onvoldoende aansluiting tussen BOAG's en adviescommissies
- Agenda is onvoldoende selectief en wordt te veel bepaald door interactie met departementen.

VERTROUWELIJK

Beoordeling IPO secretariaat



- Er wordt waardering uitgesproken voor kennis en inzet van directie en medewerkers.
- Strategisch vermogen en de proceskwaliteit moeten omhoog.
- Bewaking van een samenhangende en selectieve agenda vraagt gerichte sturing door de directie.
- Verschillende malen wordt opgemerkt dat secretariaat stuurt op een eigen agenda.
- Verschillende provincies geven aan dat secretariaat kleiner moet.

VERTROUWELIJK

Reflectie



- Spanning tussen verticale, op uitvoering gerichte koepel, en een horizontaal, op alliantievorming gericht, middenbestuur.
- Geen 'oplossingen' zonder verinnerlijking van de onderliggende problematiek.

VERTROUWELIJK

Naar een proces van transitie



- Niet naar die éne oplossing springen (die is er namelijk niet). Indringende zelfreflectie is nodig.
- Het is evident dat de leden een *ander IPO* willen. Een IPO dat past bij het huidig tijdsgewricht.
- Transitieteam inrichten dat met transitievoorstel komt dat nieuw bestuur (na aantreden in mei-juni 2011) kan accorderen en oppakken.
- Uitkomsten vergadering IPO-bestuur 9 december 2010.

VERTROUWELIJK

