

Op maat

Visie op kernopgaven, rol en taken van de Provincie Fryslân in 4 scenario's



GS Fryslân, 19 januari 2010

Inhoudsopgave

'Op maat'	4
Aanleiding en aanpak	5
Visie en focus	7
Scenario's	12
Tot besluit	18
Bijlagen	19
Toelichting scenario's	20
Het gebruikte toetsingskader	28
Verslag Mienskipsjûn d.d. 7 oktober 2009	36
Verslag Statencafé d.d. 14 oktober 2009	40
Verslag managementbijeenkomst 15 oktober 2009	43
Verslag verdiepende bijeenkomst gemeenten/Wetterskip d.d. 5 november 2009	45

‘Op maat’

Wy binne Fryslân. Een provincie met een duidelijk eigen identiteit. Met een eigen taal. Met een rijke geschiedenis die nog volop te zien en te beleven valt. Met een schitterend en uniek landschap. Met karaktervolle dorpen, uitbundig veel kleine kernen en grote gemeenschapszin. Met bloeiende en moderne steden. En met een sterke traditie van samenwerking.

Die traditie zetten we graag voort. En daar hebben we ook alle reden toe. Provincie, gemeenten en waterschap zullen de komende jaren fors moeten bezuinigen, terwijl onze prachtige regio een ambitieuze inzet vraagt om op duurzame wijze te koesteren en te ontwikkelen wat goed, mooi en sterk is. We krijgen daarbij te maken met zeer ingrijpende en deels nog onbekende consequenties van bevolkingskrimp en klimaatverandering. En op hetzelfde moment vragen burgers en politiek bovendien om bestuurlijke eenvoud en duidelijkheid over wie waarvoor aanspreekbaar is.

De provincie kiest in deze context nadrukkelijk voor een regionale regierol en een beperkt aantal provinciale kernopgaven. De provincie kiest haar positie zorgvuldig zodat zij het meest kan toevoegen aan gemeenten, waterschap en andere partijen en de minste bestuurlijke drukte veroorzaakt. De provincie gaat er daarbij vanuit dat haar partners toegerust zijn op hún kerntaken en dat zij zodoende een gelijkwaardige partij voor afstemming en samenwerking zijn. Gemeenten en waterschap hebben de provincie al laten weten dat zij deze gelijkwaardigheid zelfs als voorwaarde stellen voor samenwerking.

In het hoofdstuk ‘Visie en focus’ gaan we op bovenstaande nader in. In het hoofdstuk ‘Keuzes’ zetten we uiteen wat deze visie betekent aan mogelijke keuzes in het huidige takenpakket van de provincie. Maar eerst schetsen we de aanleiding voor voorliggend document en zeggen we kort iets over de aanpak die we hebben gevolgd.

Aanleiding en aanpak

In 2008 sloten Rijk en provincies een nieuw bestuursakkoord. Dit akkoord leunde fors op het daarvoor verschenen rapport 'Ruimte, regie en rekenschap' van een commissie onder leiding van mevrouw Lodders. De commissie adviseerde de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties over de provincie *'nieuwe stijl'* en pleitte voor provincies die zich concentreren op een beperkt aantal kerntaken in met name het ruimtelijk-economische en culturele domein.

Dit adviesrapport was aanleiding voor de Staten van Fryslân om zich in het voorjaar van 2009 te bezinnen op de rol en kerntaken van hun provincie.

Rond de zomer 2009 werd bovendien duidelijk dat het Rijk vérgaande extra bezuinigingen wil gaan doorvoeren, waardoor de provincie (voor zover nu voorzienbaar) met ingang van 2011 jaarlijks 25 miljoen euro minder te besteden zal hebben. Provinciale Staten hebben Gedeputeerde Staten daarop verzocht een visie op te stellen over positie, rol en takenpakket van de provincie Fryslân en gevraagd daarbij uit te gaan van vijf richtlijnen:

- de basis van het huidige coalitieakkoord blijft overeind;
- de aanbevelingen van de commissie Lodders zijn uitgangspunt, maar geen maatstaf aller dingen. De uitkomst van de discussie over rol, positie en takenpakket van de provincie dient een Fryske visie op het middenbestuur te zijn;
- de visie moet zowel intern als extern op draagvlak kunnen rekenen;
- met het toekomstige takenpakket dient structureel tegemoet gekomen te worden aan de financiële korting van Rijkswegen waarmee de provincie geconfronteerd wordt;
- de Staten willen in december 2009 een voorstel ontvangen waarbij gestreefd wordt om voor 30 miljoen euro aan bezuiniging- en herijkingsvoorstellen te doen, zodat er voor de Staten nog wat te kiezen valt.

Met deze richtlijnen voor ogen, hebben GS op 30 juni jongstleden het Plan van Aanpak *'Toekomstige Taken'* vastgesteld. Ten behoeve van de visie hebben GS twee parallelle sporen gevolgd.

Het **eerste spoor** betrof een inhoudelijke discussie over de rol en positie van de provincie in het licht van belangrijke Friese vraagstukken en in het licht van de bestuurlijke constellatie in Fryslân. Voor dit spoor hebben GS op 7 oktober een debatbijeenkomst georganiseerd met de Fryske mienskip, waar ruim 150 mensen aan deelnamen. De voornaamste conclusies waren:

- de culturele identiteit en eigenheid van Fryslân zijn een groot goed en moeten gekoesterd worden;
- de provincie heeft een rol van regisseur, samenbrenger, coördinator en lobbyist;
- maar alleen voor die onderwerpen die (vrijwel) iedereen aangaan en die niet al adequaat door anderen worden opgepakt;
- daarbij mag de provincie niet 'overnemen', maar moet zij op haar eigen bestuurlijke stoel blijven zitten;
- de *'koöperaasje'* als vorm of werkwijze voor samenwerking spreekt zeer tot de verbeelding.

Vervolgens is op 14 oktober een Statencafé voor de Statenfracties georganiseerd. De open discussie werd gevoerd op een hoog niveau. Zo is onder meer gediscussieerd over het formuleren van de kernopgaven, eventuele toevoeging van belangrijke thema's als krimp en duurzaamheid, en het vormgeven van de *'Koöperaasje Fryslân'*. De Staten riepen tot slot op tot een breed maatschappelijk debat.

Dit heeft aanleiding gegeven om op 5 november nog een extra bijeenkomst te organiseren met gemeenten en het Wetterskip Fryslân. Dit leverde een zeer nuttige en verhelderende bijeenkomst op waarin de deelnemers reflecteerden op de bestuurlijke rol en taken van de provincie en zij voorts voorwaarden hebben benoemd voor regionale samenwerking.

Naast en gedurende bovenstaande activiteiten hebben de heren Schutte, Winsemius en Dölle op verzoek van de provincie een *denktank* gevormd die GS en PS op cruciale momenten van reflecterend en inspirerend commentaar en advies heeft voorzien. Zo was het de heer Schutte die waarschuwde om de gedachte van een *'koöperaasje'* niet te laten verworden tot een instituut met een juridische vorm, maar de *'koöperaasje'* te benutten als inspirerend voorbeeld voor een levende vorm van samenwerking.

De heer Winsemius riep de aanwezigen op om de visies en krachten te bundelen en, met de provincie voorop, als één geheel in Den Haag voor de Friese belangen te ijveren. Ook wees de heer Winsemius herhaaldelijk op het grote goed van de kleine kernen en de daarmee samenhangende gemeenschapszin. Hij spoorde ons aan dit grote goed als een *'unique selling point'* van Fryslân te koesteren, te ontwikkelen en te promoten, en hij was van mening dat dit ook heel goed mogelijk is in grotere gemeenten dan Fryslân op dit moment kent.

Tot slot staat de website www.fryslan.nl/kooperaasjefryslan voor iedere belangstellende open om informatie op te halen en ideeën en meningen kenbaar te maken.

Verlagen van alle bijeenkomsten zijn te vinden op deze site, en zijn bovendien als bijlagen bij deze eindrapportage bijgevoegd.

Het **tweede spoor** betref een analyse van alle taken die de provincie op dit moment uitvoert, waarbij gebruik is gemaakt van een eigen variant op een door de provincie Noord-Brabant beproefd toetsingskader. Onder leiding van de provinciesecretaris heeft een ambtelijke werkgroep samen met de verschillende afdelingen zich twee hoofdvragen gesteld. Welke taken passen bij de nieuwe rol en positie van de provincie, en welke niet? En ten tweede: Hoe uitgebreid of sober doen wij de taken, met andere woorden welke taken zouden we ook met minder menskracht en geld kunnen doen? De hoofdvragen zijn met behulp van vele hulpvragen uit het toetsingskader (zie bijlage) in discussierondes met de afdelingen beantwoord. Daarbij kwamen ook zaken aan de orde als de consequentie van de schaal van taken/effecten, de noodzaak van toegevoegde waarde van de provincie bij uitvoering van een taak, en het uitgangspunt dat taken lokaal (of nationaal) dienden te worden neergelegd, *'tenzij...'*. De invalshoek van de discussie was puur inhoudelijk. Aan taken verbonden budgetten speelden geen rol in de inhoudelijke discussie, maar zijn na de formulering van scenario's toebedeeld.

Beide sporen komen bij elkaar in een aantal scenario's dat in het hoofdstuk 'Scenario's' wordt gepresenteerd. De scenario's behelzen elk een andere visie ten aanzien van de profilering op de eigen provinciale identiteit, met daaruit voortvloeiend verschillen in takenpakket en daarmee in rolinvulling van de provincie.

Het uitgangspunt is dat op basis van een door PS te maken scenariokeuze de implicaties hiervan zullen worden uitgewerkt in de Kadernota 2011 en de Begroting 2011.

Op 9 december 2009 is in een gecombineerde commissievergadering een eerste verkennend debat gevoerd over deze eindrapportage. Bij de behandeling is GS gevraagd een additioneel scenario uit te werken op basis van het uitgangspunt *'lokaal, tenzij'*, waarbij ook de inbreng van de diverse fracties bij de Startconferentie van 3 juni 2009 is meegenomen. Tevens is verzocht om de in deze rapportage aangegeven *koöperaasje*-gedachte nader uit te werken.

In het vervolg van deze (aangepaste) notitie is het gevraagde vierde scenario opgenomen. De uitwerking van de *koöperaasje*-gedachte heeft vorm gekregen in een separate contourenschets.

Visie en focus

In dit hoofdstuk beschrijven we onze visie op de bestuurlijke rol van de provincie en op de inhoudelijke focus van de provincie.

Bestuurlijke visie

Gemeenten en waterschap moeten in staat zijn op eigen kracht hun kerntaken goed uit te voeren. De provincie wil geen taken van gemeenten of waterschap overnemen en waakt er te allen tijde voor om op de stoel van gemeente- of waterschapsbestuurders te gaan zitten. De provincie Fryslân spreekt zich uit als voorstander van een krachtig decentraal bestuur in Nederland en keert zich, met een beroep op haar open huishouding, nadrukkelijk tegen een ongewenste uitholling van haar takenpakket en komt tegelijk op voor de positie van haar gemeenten. De taakuitvoering van de overheid moet op een dusdanige wijze worden vormgegeven dat sprake is van een voor Fryslân optimaal maatschappelijk rendement. Om die reden zijn wij voorstander van het zo decentraal mogelijk uitvoering van taken. Waar samenwerking tussen gemeenten soms een goed middel is om beleid tot uitvoering te brengen, is de provincie geen voorstander van een ongebreidelde toename van gemeenschappelijke regelingen. Vormen van verlengd lokaal bestuur moeten met mate, en alleen wanneer er geen alternatieven zijn, worden toegepast. Burgers en politiek vragen eenvoud in bestuur en duidelijkheid over wie waarvoor aanspreekbaar is.

Dit gezegd hebbende, richt de provincie zich in beginsel op:

- taken die haar bij wet door de wetgever zijn opgelegd zoals interbestuurlijke toezichtstaken; ruimtelijke ordeningstaken, openbaar vervoer en jeugdzorg;
- onderwerpen die vanwege belangentegenstellingen of het partijen-overstijgende karakter beter door de provincie kunnen worden opgepakt, zoals (kwalitatieve) ruimtelijke verdelingsvraagstukken, Friese taal of economische ontwikkeling;
- vraagstukken die voor veel partijen in de regio belangrijk zijn en waarvoor nog werkbare beleidsstrategieën moeten worden gevonden. Dit zijn per definitie voor de provincie tijdelijke onderwerpen, zoals onderwijsachterstanden, bevolkingskrimp of klimaatverandering;
- onderwerpen of fondsen waarvoor regionale lobby nodig is (EU-fondsen, kleine kernen problematiek, Culturele Hoofdstad).

De provincie Fryslân opereert tussen Europa, Den Haag en lokaal-bestuurlijk en maatschappelijk-organisatorisch Fryslân in. De provincie heeft hierdoor de positie om in Den Haag en Brussel te bemiddelen en te lobbyen voor de belangen van Fryslân. Dat heeft alleen maar zin als de provincie met een goed en overtuigend verhaal op pad gaat. Dat verhaal moet altijd betrekking hebben op specifieke omstandigheden of bijzondere mogelijkheden die Fryslân onderscheiden van anderen, of die voor de gehele regio van cruciaal belang zijn.

De provincie ziet zichzelf als de partij die ervoor zorgt dat dit verhaal er ligt en zich steeds ontwikkelt en vernieuwt. Kansen hiertoe liggen zeker ook besloten in de door de commissie-Lodders benoemde decentralisatievoorstellen van Rijkstaken op terreinen als wonen, werk, mobiliteit, platteland, cultuurlandschap, water en - specifiek voor onze situatie - ook het Fries taalbeleid. Aan deze voortdurende vernieuwingsimpuls geeft de provincie van meet af aan vorm samen met haar bestuurlijke partners en in tweede instantie ook in samenspraak met bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en burgers. De provincie is zodoende agendasettend. De provincie zorgt er daarbij voor dat goede informatie en overzichten beschikbaar zijn om het verhaal te onderbouwen: kennisontwikkeling via onderzoek, monitoring, evaluatie én innovatie horen bij de agendasettende taak van de provincie.

En terwijl de provincie, samen met anderen, deze strategische agenda voor Fryslân opstelt, worden tegelijkertijd de partijen gemobiliseerd om met elkaar aan deze agenda te gaan werken. De provincie staat hier het model van de 'koöperaasje' als een inspirerend voorbeeld van samenwerking tussen gelijkwaardige partijen voor ogen. Waarbij ook de provincie mee-investeert in de samenwerkingsopgaven, financieel maar ook anderszins. Immers, hier kunnen onderwerpen aan de orde zijn, bijvoorbeeld op het terrein van ruimtelijke ordening of natuur en landschap, waar de provincie zelf aan zet is. Inzet hierbij is met name om te kunnen komen tot gemeenschappelijke strategische agenda's. De provincie wil zich in die gevallen een betrouwbare samenwerker tonen, die de gemaakte afspraken slagvaardig en daadkrachtig nakomt.

En ten slotte is de provincie toezichthouder. Die rol wil de provincie met wijsheid vervullen. Dat wil zeggen: duidelijk, niet méér dan nodig en bijdragend aan de regionale doelen die de provincie voor en met de Friese gemeenschap wil verwezenlijken.

Agendasettend, mobiliserend, samenwerkend, mee-investerend, lobbyend, toezichthoudend en op onderdelen uitvoerend: dat is een regionaal regisserende rol die de provincie past. Hiermee is in een notendop beschreven welke bestuurlijke rol de provincie voor zichzelf ziet weggelegd.

Echter, het is een rol die alleen slaagt wanneer anderen hún rol goed spelen. Immers, regionale, de individuele gemeente overstijgende doelen kunnen alleen worden bereikt als iedereen een heldere rol heeft en deze goed speelt. Zo zullen gemeenten, Wetterskip Fryslân en maatschappelijke organisaties volkomen moeten zijn toegerust voor hun taken. Elke partij moet in principe in staat zijn haar eigen kerntaken of redenen van bestaan zelfstandig, doeltreffend en efficiënt uit te voeren. Vanuit deze principiële gedachte zal de provincie opdrachtgever zijn naar organisaties die provinciale taken uitvoeren en provinciale (subsidie-)gelden ontvangen.

Maar de provincie gaat verder. In de komende jaren zal de provincie richting geven aan een proces van duurzame versterking van de lokale bestuurskracht, zodat gemeenten hun bestaande én toekomstige taken adequaat kunnen blijven uitvoeren. De provincie zal er op toezien en er actief aan bijdragen dat daarbij de vitale kleine kernen en de grote gemeenschapszin niet verloren gaan maar, integendeel, worden gekoesterd en versterkt.

Inhoudelijke focus

Fryslân is een regio met een duidelijk eigen identiteit. Met een eigen taal en een rijke geschiedenis die nog volop te zien en te beleven valt. Met een schitterend en uniek landschap vol karaktervolle dorpen, uitbundig veel kleine kernen en grote gemeenschapszin. Met bloeiende en moderne steden. En met een sterke traditie van samenwerking. Dit alles wil de provincie koesteren en ontwikkelen. Op een duurzame wijze, voor en met de *mienskip*.

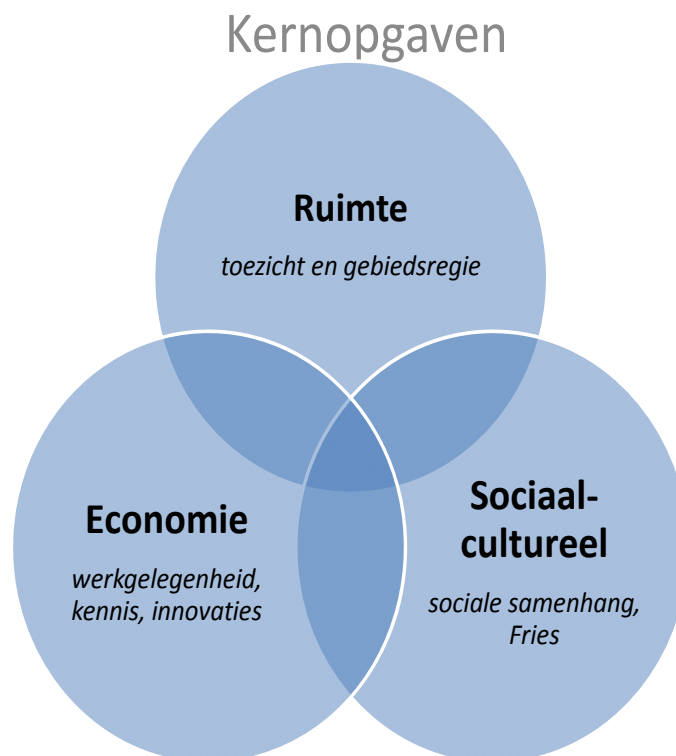
Onze mooie regio vraagt om gezamenlijke ambities van overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Ambities voor de kwaliteit van de leefomgeving, voor de inrichting van het landschap en de ontwikkeling van natuur. Ambities voor de economische ontwikkeling en slagkracht, en daarmee voor de welvaart van Fryslân. Ambities voor de kwaliteit van leven en het welzijn van mensen. We worden geconfronteerd met bevolkingskrimp, ontgroening en vergrijzing. Dat vraagt nieuwe invalshoeken en benaderingswijzen ten behoeve van het versterken van onze gezamenlijke ontwikkelkracht. En we hebben te maken met klimaatveranderingen die 'leven met water' in een ander daglicht zetten en die ons meer dan ooit noodzaken tot milieubewuste interventies en ontwikkelingsrichtingen.

De provincie Fryslân kan bogen op een sterke maatschappelijke erkenning met een krachtige eigen regionaal-culturele identiteit. Een identiteit die door de inwoners ook als zodanig gevoeld en beleefd wordt. De provincie vormt het democratisch gelegitimeerde

bestuurlijk knooppunt op het regionale niveau met sociaal-culturele samenhang, maatschappelijk draagvlak en bestuurlijke massa als belangrijke kenmerken. Vanuit deze positie gaat de provincie zich, in afstemming met haar bestuurlijke en maatschappelijke partners, toeleggen op haar kerntaken, zodat haar toegevoegde waarde nog meer kan renderen. Dit is een op maat gesneden traject, rekening houdend met de specifieke achtergrond van Fryslân (eigen identiteit, relatief perifere ligging, plattelandskarakter etc.), dat resulteert in een inhoudelijke agenda voor de toekomst. Voor Fryslân als geografisch gebied (niet slechts als bestuurlijke entiteit) kunnen in dit verband de volgende 3 kernopgaven worden benoemd: Ruimtelijke Ordening, Regionale economische ontwikkeling en Sociaal-culturele omgeving.

De door ons voorgestane selectie aan kernopgaven is in de georganiseerde bijeenkomsten met de *mienskip* besproken, waaronder ook op de Mienskipsjûn op 7 oktober 2009 als op de verdiepingsbijeenkomst met gemeenten en waterschap op 5 november 2009. Mede ook naar aanleiding van deze bijeenkomsten kunnen wij concluderen dat de keuze voor dit drietal aan kernopgaven beschouwd kan worden als een breed gedragen set aan kernopgaven voor Fryslân.

In onderstaande figuur schetsen wij de drie voornoemde kernopgaven waar we onszelf de komende tijd op zullen focussen:



Kernopgave: Ruimtelijke ordening

Het gaat hier om enerzijds een verdelingsvraagstuk: waar doen we wat? Anderzijds gaat het om de kwaliteit van de fysieke leefomgeving. Die beide aspecten, dus functiebestemming en kwaliteit van de fysieke leefomgeving, willen wij zó verbinden dat ruimtelijke ordening een *impuls* geeft aan economische slagkracht, ecologie, ruimte voor water, en de (beleving van) landschap en cultuurhistorie. Onder deze kernopgave vallen daarmee dus al die taken die te maken hebben met bereikbaarheid, infrastructuur en ontsluiting, herstructurering van en nieuwe bedrijfsterreinen, woningbouw, landschaps- en natuurontwikkeling, waterbeleid en milieu. De provincie zal zich in deze kernopgave zowel opstellen als ‘verdeler’ en toezichthouder alsmede regisserend partner zijn in integrale gebiedsontwikkeling.

Kernopgave: regionale economische ontwikkeling

In deze kernopgave is de relatie met onze ruimtelijke ordeningsopgave evident. Hierboven hebben we in dat opzicht al het een en ander over economische ontwikkeling gezegd. Het bevorderen van economische ontwikkeling en slagkracht gaat voor ons altijd hand in hand met functiebestemming, bereikbaarheid, (herstructurering van) bedrijfsterreinen, en integrale gebiedsontwikkeling.

Daarnaast staat het bevorderen van een duurzame economische ontwikkeling van de provincie Fryslân centraal, waarbij nadrukkelijk wordt ingezet op kansrijke ‘marktpieken’ als watertechnologie, agrifood en toerisme én op een transitie naar een op kennis en innovatie gebaseerde economie.

De provincie wil daarbij in tal van opzichten ruimte bieden. Zoals gezegd fysieke ruimte, maar ook ruimte in de zin van vergunningen en financiële ruimte. Ook ziet de provincie voor zichzelf een rol weggelegd waar het cluster- en netwerkvorming betreft van bedrijfsleven, onderwijs- en kennisinstellingen, en in het stimuleren van een internationale toppositie op de terreinen energie en water. Bij de overgang naar innovatief en kennisintensief economisch ontwikkelperspectief voor Fryslân wil de provincie de verbinding organiseren tussen de 4 O’s: ondernemers, onderzoek, onderwijs en overheid.

Kernopgave: Sociaal-culturele omgeving

Naast fysiek omgevingsbeleid vinden wij het ook van belang dat de provincie speler is in de sociaal-culturele omgeving. Het gaat er hierbij om voorwaardenscheppend te kunnen zijn ten behoeve van het bevorderen van de sociale samenhang. Een levend en levendig Fries taalbeleid als wezenskenmerk van de Friese culturele identiteit is hiervoor een belangrijk uitgangspunt. Dit geldt eveneens voor het in stand houden van een robuuste culturele infrastructuur en het koesteren van ons cultureel-historische erfgoed. Hiermee leveren wij een essentiële bijdrage aan de borging van het specifieke dat Fryslân kenmerkt: leefbare kleine kernen met een grote gemeenschapszin.

Dwars door deze drie kernopgaven heen lopen twee ontwikkelingen die Fryslân de komende jaren met tal van deels nog onbekende vraagstukken zullen confronteren. Het betreft hier onder andere bevolkingskrimp (tevens gepaard gaande met ontgroening en vergrijzing) en klimaatverandering.

Bevolkingskrimp raakt aan tal van beleidsvragen zoals: hoe houden we het gewenste voorzieningenniveau in stand met minder mensen dus minder (financiële) draagkracht, hoe gaan we om met woningbouw, hoe treden we eventuele tekorten tegemoet op de arbeidsmarkt, hoe regelen we de zorg met minder werknemers en meer zorgvragers, kunnen we actieve ouderen inzetten waar jongere mensen minder in aantal aanwezig zijn, etcetera. Niet op elk van deze terreinen heeft de provincie een directe rol, maar het is wel noodzakelijk het vraagstuk van de krimp in samenhang te bezien. Hierin ligt het op het pad van de provincie om een regierol op te pakken.

Klimaatverandering zet ‘waterveiligheid’ en ‘milieu’ nog hoger op de agenda dan waar deze onderwerpen al stonden en noodzaken ons tot beleid en investeringen waardoor het mogelijk wordt dat Fryslân zich aanpast aan veranderingen vanwege klimaatomstandigheden. Ook duurzaamheid is als belangrijk speerpunt binnen het provinciaal beleid benoemd. Vanwege

de sterke overlap in de praktijk binnen het provinciaal takenpakket tussen duurzaamheid en klimaatverandering worden deze twee speerpunten samengenomen als klimaatverandering/ duurzaamheid.

Bij de ontwikkeling en uitvoering van de drie kernopgaven stellen we onszelf steeds de vraag: 'Wat is hier de invloed en betekenis van bevolkingskrimp en/of klimaatverandering/ duurzaamheid en hoe houden we daar op duurzame wijze rekening mee?'

De in dit hoofdstuk gepresenteerde visie is een algemene visie op onze bestuurlijke rolomvatting en focus op drie kernopgaven. Gebaseerd op die algemene visie worden in het volgende hoofdstuk vier scenario's uitgewerkt waarin extra accenten op de algemene visie worden gelegd. Waar dit hoofdstuk een eerste antwoord geeft op de vraag 'Wat voor provinciale overheid willen we zijn?' scherpen de scenario's dat antwoord elk op zich op verschillende manieren aan. De scenario's bieden daarmee nader uitgewerkte visies ten aanzien van de profilering op de identiteit van de provinciale overheid in Fryslân.

De aanvullende visie achter scenario 1 is die van een krachtige kernprovincie, die zich 'een meester toont in zelfbeperking'. In dit scenario houdt de provincie zich nog slechts bezig met haar absolute kerntaken, en streeft ernaar daarin excellent te opereren. Ook houdt deze visie in dat de provincie streeft naar een helder, eenduidig en stabiel profiel ten opzichte van haar partners.

De aanvullende visie achter scenario 2 is die van een provincie die zich nadrukkelijk richt op het eigen karakter van Fryslân, en (ook) daarin haar meerwaarde zoekt. Fryslân heeft een aantal eigen kenmerken dat aanleiding kan vormen tot een zwaardere provinciale inzet. De provincie als bestuursorgaan heeft binnen Fryslân een prominenter positie dan veel andere provinciale bestuursorganen in hun provincie. Op grond daarvan zal haar bemoeienis met zaken die specifiek Fries zijn door andere bestuurlijke en maatschappelijke partijen eerder aanvaard worden, ook als die zaken buiten het strikte basispakket van een provincie vallen. De aanvullende visie achter scenario 3 is die van een flexibele provincie, die het voortouw neemt bij belangrijke strategische vraagstukken om het belang van Fryslân zo goed mogelijk te dienen. Het gaat dan om de eerdergenoemde vraagstukken die voor veel partijen in de regio belangrijk zijn en waarvoor nog werkbare beleidsstrategieën moeten worden gevonden. Dit zijn per definitie voor de provincie tijdelijke onderwerpen. De provincie kan voor die vraagstukken tijdelijk ook zaken oppakken die principieel meer op het bord van andere partijen liggen, vanuit de wil en het vermogen om vroegtijdig beleidsinitiatieven aan te zwingelen en te coördineren.

De aanvullende visie achter scenario 4 kent het uitgangspunt dat overheidstaken zo decentraal mogelijk moeten worden belegd. De complexiteit, interdependentie en dynamiek van maatschappelijke vraagstukken neemt steeds verder toe, wat voortdurend noodzaakt tot een voor alle betrokken partijen heldere taak- en rolverdeling. Dit scenario gaat niet dogmatisch om met de uitgangspunten over het generiek-typische provinciale takendomein, zoals ook door de commissie-Lodders is geformuleerd, en het wettelijk karakter van provinciale taken. Dit maakt dat in eerste instantie gekeken wordt naar het totale pakket aan overheidstaken, met de vraag op welk niveau (een samenstel van) individuele taken het best kan worden uitgevoerd, waarbij ook wordt aangesloten de uitgangspunten om te komen tot vereenvoudiging van het toezichtsinstrumentarium op grond van de bevindingen van de commissie-Oosting. Het leidend motief is dat de gemeenten, als bestuurslaag met de grootste burgers nabijheid, zo veel mogelijk taken zouden moeten uitvoeren die de grootste directe binding met de burgers van Fryslân hebben. Daartoe kunnen ook taken behoren die traditioneel als provinciale taken gerekend worden. Dit leidt tot een voor burgers zo herkenbaar mogelijk bestuur met de grootste maatschappelijke betrokkenheid.

Die verschillende aanvullende visies bovenop de algemene visie leiden ook tot uiteenlopende toekomstige takenpakketten voor de provincie.

Scenario's

Uitgaande van de hiervoor beschreven bestuurlijke visie en inhoudelijke focus leggen wij u in voorliggend hoofdstuk een viertal scenario's voor met elk een indicatie van een bijbehorend takenpakket. De scenario's vormen een sorteringsprincipe ten aanzien van de totstandkoming van een toekomstig provinciaal takenpakket. De in eerste instantie uitgewerkte scenario's zijn als volgt:

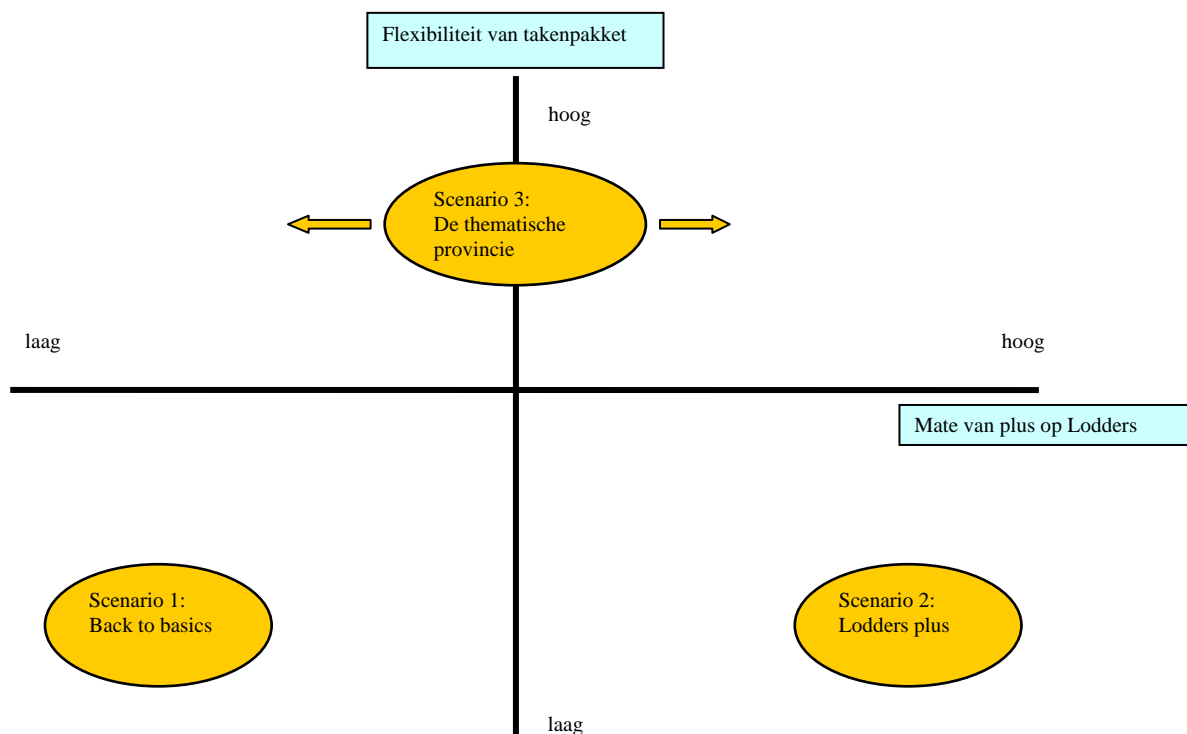
1. *Back to basics*
2. *Lodders plus*
3. *De thematische provincie*
4. *Samen sterk*

De scenario's zijn vanuit twee invalshoeken gecreëerd. De eerste is inhoudelijk, en komt voort uit de wenselijkheid en noodzaak voor een scherpere provinciale profilering. De tweede is een financiële, voortkomend uit de te verwachten noodzaak tot bezuiniging. De scenario's zijn zodanig geformuleerd dat ze gelegenheid bieden per scenario taken als 'des provincies' te betitelen, en andere taken niet. Maar ook in welke hoedanigheid en met welke reikwijdte de provincie zich inzet bij de adressering van maatschappelijke opgaven. De scenario's bieden niet alleen gelegenheid te bezuinigen, maar juist ook de mogelijkheid tot een positieve keuze vanuit een gewenste provinciale identiteit. Voor elk scenario is een helder pleidooi te houden, ook in een periode van financiële overvloed, omdat elk scenario leidt tot een sterke provincie met een in helderheid aangescherpt profiel. *Mits* een heldere keuze voor een scenario met een inhoudsvol, herkenbaar en samenhangend provinciaal takenpakket plaatsvindt.

De eerstgenoemde drie scenario's verschillen onder andere in de mate waarin een 'plus' wordt toegevoegd aan het takenpakket dat is vastgelegd in het Bestuursakkoord Rijk-Provincies, hetgeen mede is gebaseerd op de voorstellen van de commissie-Lodders, én de flexibiliteit van die plus.

Het vierde scenario, '*Samen sterk*', is uitgewerkt op basis van het uitgangspunt '*lokaal, tenzij*'. Dit leidt tot een scenario waarin de overheidstaken zo decentraal mogelijk worden belegd, waarbij de provincie meer dan voorheen met haar samenwerkingspartners kijkt naar haar eigen toegevoegde waarde bij het effectief kunnen aanpakken van maatschappelijke opgaven, in beginsel losgekoppeld van enige bestaande (juridisch-) bestuurlijke kaders.

In onderstaande figuur wordt deze samenhang ten aanzien van de eerste drie scenario's weergegeven:



Het vierde scenario, *'Samen sterk'*, wijkt af van de overige 3 scenario's op het punt dat dit scenario niet uitsluitend is gebaseerd op het door Lodders geformuleerde provinciale takendomein. Daarmee is dit scenario niet in bovenstaande figuur onder te brengen omdat op voorhand geen relatie is te leggen met een mate van 'plus' op Ladders. Het scenario kent wel een hoge mate van flexibiliteit van het potentiële takenpakket.

Het scenario *'Back to basics'* zet in op een krachtige kernprovincie die zich 'een meester toont in zelfbeperking'. De provincie houdt zich nog slechts bezig met haar absolute kerntaken zoals gedefinieerd door Lodders, en streeft ernaar daarin excellent te opereren. Ook houdt deze visie in dat de provincie streeft naar een helder, eenduidig en stabiel profiel voor al haar partners. De provincie beperkt zich binnen haar drie kernopgaven tot de rol en taken zoals de commissie-Lodders die eerder heeft geformuleerd. Die kaders zijn echter soms ook nogal ruim interpreteerbaar geformuleerd. Vandaar dat binnen die kaders nog eens nadrukkelijk is gekeken naar wat voor een adequate vervulling van de Lodders-taken echt noodzakelijk is, en wat meer als 'franje' te bestempelen is. Dit betekent dat niet elke taak waar bijvoorbeeld het woord 'Fries' in voorkomt of die 'iets' met regionale economie te maken heeft binnen dit scenario automatisch als provinciale kerntaak wordt beschouwd.¹ De duidelijke keuze voor provinciale kerntaken is geen 'keuze uit armoede'. Ook in tijden van voorspoed zal bij een keuze voor dit scenario ervoor gekozen worden extra middelen te reserveren voor de Lodders-kerntaken, om te komen tot een provincie met massa, aanzien en heldere rollen op een specifiek pakket. De taken die op deze wijze overblijven worden beschouwd als een hard, redelijk permanent en daarmee stabiel pakket provinciale kerntaken. Ze vormen in die mate de kern van het provinciale takenpakket dat ze ook in de overige scenario's bewaard blijven, zij het wellicht wel 'dunner' dan in scenario 1. Anders gezegd, hoewel bij de eerste drie scenario's sprake is van een identieke harde kern van taken, wordt die kern in het scenario *'Back to basics'* het meest stevig ingevuld, terwijl in beide andere scenario's in eerste instantie wordt gekozen voor aanvulling met andere taken in plaats van versterking van de kerntaken.

Het scenario *'Lodders plus'* zet sterk in op het 'Frysk eigene'. De visie achter dit scenario is die van een provincie die zich gevoelig toont voor het eigen karakter van Fryslân, en (ook) daarin haar meerwaarde zoekt. Het scenario gaat ook uit van de taken uit het scenario *'Back to basics'*, maar vult deze aan met taken die geacht worden voort te vloeien uit het specifieke

¹ De criteria waarmee doorgeselecteerd wordt zijn in de bijlage uiteengezet.

karakter van de Friese samenleving, zoals het plattelandskarakter met veel kleine kernen, het grote belang van de sector (water)recreatie en -toerisme, de Friese taal, cultuur en erfgoed (breder nog dan conform Lodders), Friese grootschalige festivals, het agrarische karakter van het Friese platteland, en dergelijke. Het bredere takenpakket betekent dat dit scenario geen te herinvesteren bedrag oplevert, maar zelfs in zekere mate geld aan Lodders' kerntaken onttrekt om de brede inzet op andere taken mogelijk te maken. Hoewel alle taken uit *'Back to basics'* ook in dit scenario worden uitgevoerd, kan dat dus wel 'dunner' zijn dan in het scenario *'Back to basics'*. Ook in dit geval is het resultaat een pakket aan redelijk permanente/stabiele taken, die verondersteld worden in beginsel enkele decennia mee te kunnen (wijzigingen op onderdelen op basis van veranderende omstandigheden en voortschrijdend inzicht daargelaten).

Het derde scenario, *'De thematische provincie'*, zet vooral in op een flexibele provincie, die het voortouw neemt bij belangrijke vraagstukken om het belang van Fryslân zo goed mogelijk te dienen. Het gaat dan om vraagstukken die voor veel partijen in de regio belangrijk zijn en waarvoor nog werkbare beleidsstrategieën moeten worden gevonden. De provincie kan voor die vraagstukken tijdelijk ook zaken oppakken die principieel meer op het bord van andere partijen liggen, vanuit de wil en het vermogen vroegtijdig aan te zwengelen en te coördineren. Het scenario hanteert wederom het basispakket van *'Back to basics'*. In plaats van hier op basis van het 'Frysk eigene' permanente taken aan toe te voegen, worden de middelen die vrijgemaakt worden (mede) ingezet op nadrukkelijk tijdelijke speerpunten. Deze worden ontleend aan op dat moment spelende grote maatschappelijke vraagstukken en kunnen worden aangedragen in collegeakkoord en in de *koöperaasje*-dialoog met andere partijen. De provinciale inzet is per definitie tijdelijk (met een expliciete horizon) en scherp naar rol(len) begrensd. Afhankelijk van de beschikbare middelen kan de provincie een 'x', maar in alle gevallen bescheiden, aantal van dergelijke speerpunten tegelijk aan. Als voorbeeld is dit scenario uitgewerkt voor de huidige speerpunten krimp en klimaatverandering/duurzaamheid, maar zal in de praktijk dus regelmatig kunnen dan wel moeten worden bijgesteld naar nieuwe speerpunten. De taken binnen het kernpakket van *'Back to basics'* zijn binnen dit scenario dus permanente taken, alle andere taken per definitie tijdelijk.

Het vierde scenario, *'Samen sterk'*, gaat in de basis uit van het subsidiariteitsbeginsel en heeft daardoor als wezenskenmerk dat publieke taken zo decentraal als mogelijk uitgevoerd dienen te worden. In relatie tot de provinciale takendiscussie is het centrale uitgangspunt dat de nadruk komt te liggen bij het lokaal bestuur, zeker daar waar het betrekking heeft op taakvelden met een directe binding met burgers (zoals bijvoorbeeld sociaal beleid en welzijns- en inkomensbeleid), waarbij geldt dat gemeenten daartoe voldoende dienen te zijn geëquipeerd. Dit is een principieel scenario, in die zin dat het zich niet laat leiden door enige vooraf opgelegde wettelijke restricties. Daarmee laat dit scenario het bestaande provinciale takenpakket ook niet automatisch leidend zijn bij de visie op een herijkt provinciaal takenpakket. Ten aanzien van dit scenario is een belangrijk aspect dat de verantwoordelijkheid voor de adressering van publieke opgaven berust bij een democratisch gelegitimeerd bestuur, op een dusdanige wijze dat het voor burgers duidelijk is op welk bestuurlijk niveau deze (eind)verantwoordelijkheid is belegd. Aan de hand van gezamenlijk op te stellen strategische agenda's over overheidstaken kan de afweging plaatsvinden onder welke decentrale bestuurlijke vlag taken worden ondergebracht. Voor bepaalde beleidsthema's zou dit kunnen leiden tot provinciebrede strategische agenda's, maar het kan ook betrekking hebben op een samenwerkingsagenda tussen provincie en individuele gemeenten. In dit laatste geval dient het daarbij wel te gaan over samenwerkingsthema's met een bredere uitstraling over de gehele provincie en daarmee qua aard en schaal uitstijgen boven het schaalniveau van afzonderlijke gemeenten. Op grond van de uitgangspunten binnen dit scenario komt de provincie in beeld bij beleidsgevoelige gemeentelijke taken die in hun schaalomvang in de praktijk slechts binnen bovenlokale verbanden adequaat kunnen worden aangevat. Als het gaat om taken die in het verlengde liggen van een gemeentelijke verantwoordelijkheid is voor de provincie alleen een rol weggelegd indien dit bij de

beleidsvorming en taakuitvoering leidt tot een evidente meerwaarde bij het eindresultaat of waarbij op grond van haar positie als gebiedsregisseur sprake is van een maatschappelijk vraagstuk met nadrukkelijk regionale/provinciale effecten die een provinciaal optreden legitimeren. In deze beide gevallen zou het streven wel moeten zijn naar een zo tijdelijk mogelijke status van deze situatie. Indien mocht blijken dat de provinciale meerwaarde structureel van aard zal zijn dient, ten behoeve van de democratische legitimering en aanspreekbaarheid, een overdracht aan de provincie overwogen te worden.

Elk van de scenario's brengt zijn eigen specifieke mogelijkheden mee voor regionale samenwerking onder de noemer '*Koöperaasje Fryslân*'. In scenario 1 en 2 zal de *koöperaasje* vooral geografisch invulling kunnen krijgen rondom bovenlokale gebiedsopgaven, zoals Plattelânsprojekten en het Friese Meren Project. In scenario 3 zal eerder een thematische *koöperaasje* voor de hand liggen, geconcentreerd rond tijdelijke speerpunten. In scenario 4 zal de *koöperaasje*, op basis van een gedeelde behoefte, aan de basis kunnen liggen voor het formuleren van gezamenlijke strategische beleidsagenda's.

Hierop wordt hier echter niet verder voorgesorteerd, omdat de invulling ervan op zich in *koöperaasje* met anderen zou moeten plaatsvinden. De nadere inhoudelijke uitwerking van deze *koöperaasje*-gedachte is in een separate contourenschets vormgegeven. Met betrekking tot de procesmatige aanpak kan globaal het volgende beeld worden geschetst:

2^e kwartaal 2010

- Bespreken contourenschets met gemeenten, Wetterskip en maatschappelijk middenkader alsmede organiseren commitment aan contourenschets
- Bijeenkomst GS en Colleges van B&W over vervolgaanpak, bepalen van pilotprojecten en samenstellen van werkgroepen

3^e kwartaal 2010

- Uitwerken van pilotprojecten

4^e kwartaal 2010

- Presentatie en besluitvorming over start voorbeeldprojecten *Koöperaasje Fryslân*

Overigens wordt op grond van de scenariogerelateerde visies elke taakinfilling nog opnieuw gedefinieerd. Want de vraag is niet alleen: doen we de goede dingen, maar ook: doen we de dingen goed?

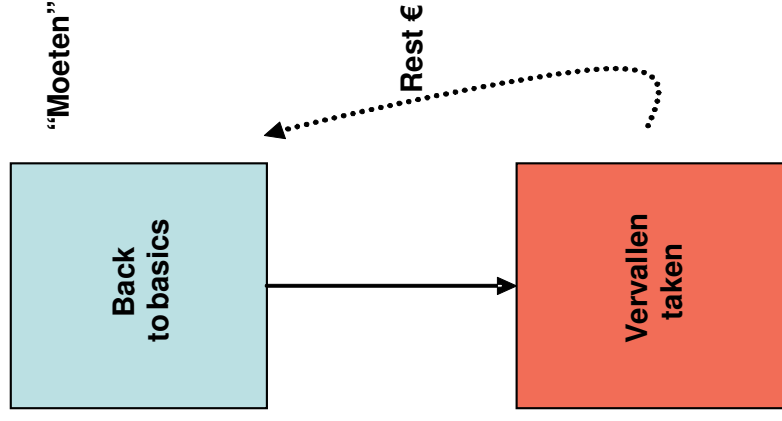
Zoals gezegd is het mogelijk om binnen elk scenario op termijn structureel de benodigde verlichting van de provinciale begroting te realiseren.

De eerstgenoemde drie scenario's gaan alle uit van de in het Bestuursakkoord Rijk-Provincies bekrachtigde uitgangspunten van Ladders, die in scenario's 2 en 3 zijn aangevuld met extra taken vanuit een aanvullende visie. In het vierde scenario is het uitgangspunt van wettelijk toebedeelde en 'klassieke' provinciale taken (vooralsnog) losgelaten, maar wordt vertrokken vanuit het uitgangspunt dat overheidstaken in beginsel zo veel mogelijk lokaal zouden moeten worden uitgevoerd, 'tenzij' er voor de provincie gemotiveerde redenen zijn om van dit principe af te wijken. Het provinciale takenpakket dat op basis hiervan kan worden samengesteld kent een pakket aan 'nieuwe basics' aangevuld aan de hand van een dynamische beleidsagenda.

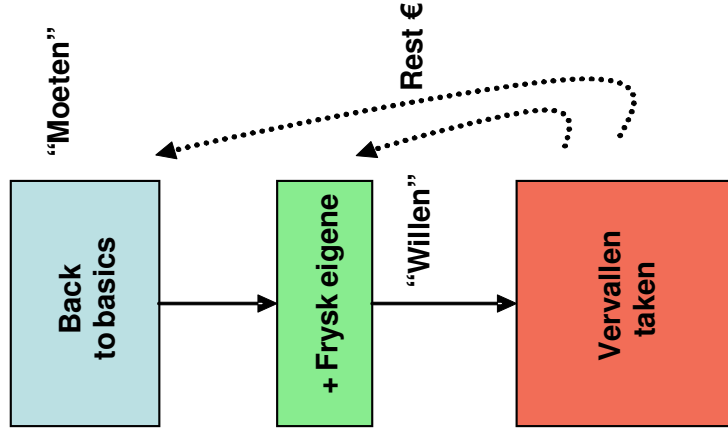
Voor een meer uitvoerige beschrijving van en toelichting op elk van de vier scenario's wordt verwezen naar de bijlage.

Op de volgende pagina worden de vier scenario's in een figuur visueel voorgesteld:

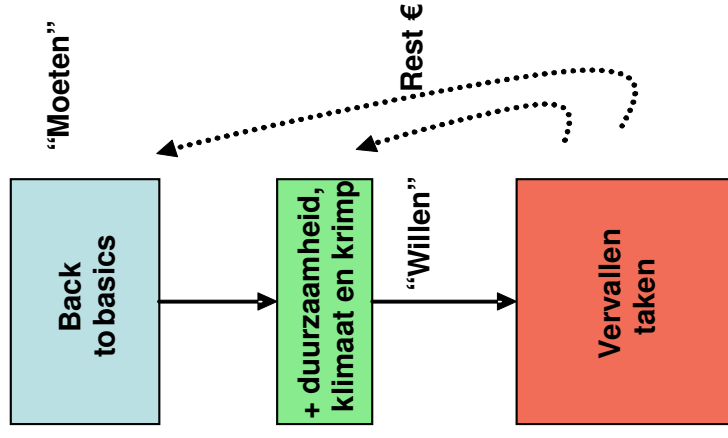
Scenario 1
Back to basics



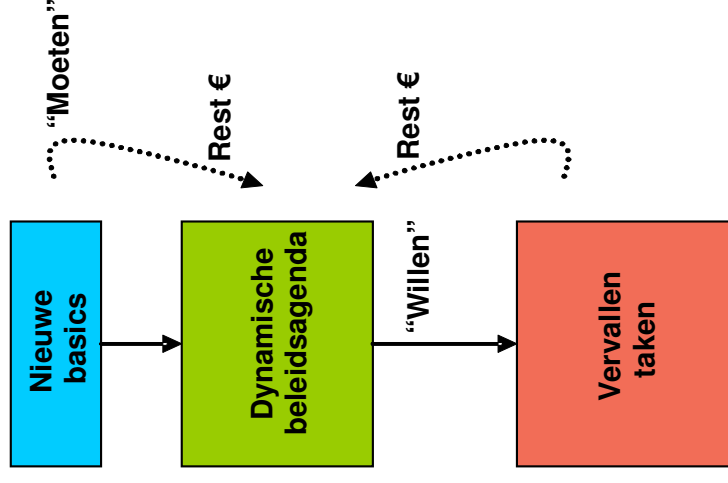
Scenario 2
Lodders plus



Scenario 3
De thematische provincie



Scenario 4
Samen sterk



Op basis van de hiervoor beschreven visie willen we toewerken naar een provincie Fryslân met meer focus op minder taken. In elk van de vier scenario's is deze basisgedachte op telkens uiteenlopende wijze nader uitgewerkt en geaccentueerd. Ieder scenario is een op zichzelf staand scenario met de contouren voor een bijbehorend samenhangend takenpakket, waarbij de provincie vanuit een andere inhoudelijke insteek inzet op een gerichte versterking van haar profiel.

Graag willen wij samen met uw Staten invulling geven aan de gewenste inhoudelijke en organisatorische voorbereiding op de toekomst, waarbij een voor de provincie Fryslân inhoudsvolle positie wordt geborgd, die de provincie tevens in staat stelt op een kwalitatief adequaat niveau te blijven functioneren. In die zin dient de scenariokeuze te worden opgevat als het begin van een gezamenlijk verandertraject; een opmaat naar een provincie Fryslân op maat.

In dit verband willen wij nog uw aandacht vestigen op zogenaamde 'veranderkosten'. Bij elk scenario moet u er rekening mee houden dat de implementatie ervan met overgangskosten en aanpassingstijd gepaard zal gaan. De hiermee gemoeide inspanningen kennen zowel een interne als externe component.

Naast frictiekosten dient eveneens rekening gehouden te worden met een andere wijze van werken door de provincie en haar medewerkers. Dit kan een aanpassing van de organisatie vergen. Het verdient aanbeveling voor deze inspanningen en kosten een specifiek bedrag te reserveren ongeacht het scenario waaraan u de voorkeur geeft.

Tot besluit

Na besluitvorming in Provinciale Staten werken GS financiële consequenties van de besluiten uit in de Kadernota 2011 en de daarop volgende begroting. Deze besluiten hebben gevolgen voor anderen. Als de provincie stopt met bepaalde taken, dan zullen daarmee verband houdende subsidies aan maatschappelijke organisaties, gemeenten en waterschap beëindigd worden en zullen wellicht gemeenten en waterschap bepaalde taken moeten overnemen.

Of dat zo is en op welke wijze dat dan het beste kan worden geregeld, daarvoor willen wij nadere en verantwoorde afspraken maken met gemeenten en Wetterskip Fryslân. Wij hebben het voornemen in februari 2010 een aantal bestuurlijke conferenties te organiseren waarin de consequenties van de provinciale besluitvorming voor gemeenten en waterschap worden doorgesproken en waar afspraken worden gemaakt over hoe met deze consequenties wordt omgegaan opdat geen onbedoelde en ongewenste maatschappelijke effecten zullen ontstaan. Na deze bestuurlijke conferenties zullen wij ook besprekingen voeren met maatschappelijke organisaties die door de besluitvorming van PS worden geraakt.

Wij stellen u voor dat wij u via het Presidium op de hoogte houden van de voortgang van dit proces, en dat wij u voorafgaand aan de behandeling van de Kadernota 2011 over de inhoudelijke resultaten informeren.

Bijlagen

Toelichting op de scenario's

Algemeen

In het navolgende worden de vier scenario's nader toegelicht. De scenario's verschillen in rolopvatting en takenpakket en worden dus 'gestuurd' door een andere invulling van de visie op de provinciale overheid. Het verschil zit in een andere wijze van omgaan met de geformuleerde kernopgaven. De kernopgaven gelden voor alle scenario's, maar worden per scenario verschillend uitgewerkt.

Alle scenario's kennen een identieke set basisprincipes, die taken op basis van de gewenste provinciale rol, wenselijke effectiviteit, schaalniveau en dergelijke al uitselcteren. Het zijn:

- de provincie Fryslân kent een herkenbaar, (al dan niet deels in tijd) afgebakend takenpakket;
- verschil maken op die taken waar de provincie verschil kan maken;
- taak volgt visie;
- kernopgaven als basis;
- alle scenario's gaan uit van een vorm van *Koöperasje Fryslân*;
- heldere rolafbakening;
- de uitgangspunten van Ladders vormen de kern;
- alle varianten leveren zo mogelijk €30 miljoen op;
- taken dienen qua beleidseffect de lokale schaal te overstijgen;
- taken met een minimale (financiële) bijdrage van de provincie in absolute of relatieve zin vallen af;
- co-financiering van taken geldt in alle scenario's als plus.

Omdat er sprake was van een sterke overlap tussen de thematische speerpunten duurzaamheid en klimaatverandering is ervoor gekozen deze beide te combineren tot het thema klimaatverandering/duurzaamheid. Omdat duurzaamheid op zich weer zo'n breed thema is/kan zijn dat de selectieve waarde ervan nihil is, is ervoor gekozen om het resulterende thema vervolgens weer enigszins strakker te definiëren, op een wijze die sterk in de buurt komt van klimaatverandering. De wijze waarop vervolgens met de resulterende twee thematische speerpunten (krimp en klimaatverandering/duurzaamheid) wordt omgegaan verschilt per scenario, maar in elk scenario vervullen ze een rol.

Toepassing van de principes achter de scenario's leidt ertoe dat in bepaalde gevallen taken die in de algemene analyse zijn afgevallen, binnen een scenario alsnog kunnen worden toegevoegd aan het provinciale takenpakket. Andere taken die in eerste instantie 'boven de streep' uitkwamen, vallen binnen andere scenario's alsnog af op basis van de criteria van het scenario.

In alle scenario's is sprake van subjectieve afwegingen. Zoveel mogelijk is gebruik gemaakt van de uitkomsten van de gespreksrondes met de diverse afdelingen, maar soms was het omwille van de scenariologica nodig daar enigszins van af te wijken. Een (zeer beperkt) aantal taken is 'boven de streep' uitgekomen omdat ze meer dan kostendekkende inkomsten bleken op te leveren (o.a. baggerdepotbeheer) en een eveneens zeer beperkt aantal taken op basis van een mix van geringe kosten en min of meer morele verplichting (o.a. onderhoud oorlogsgraven). In alle scenario's worden zowel de taken die in het scenario boven de streep blijven, als de taken die afvallen weergegeven. Op die manier kan de gehanteerde afweging zowel worden gevolgd als desgewenst bijgesteld. Samengevat komen de scenario's op onderstaand schema neer.

Scenario	Omschrijving
<i>'Back to basics'</i>	In dit scenario worden de uitgangspunten vanuit Lodders strak gehanteerd. Geen Friese plus, extra middelen besteed aan extra Lodders-taken. Stabiel takenpakket. Thematische speerpunten vervullen prioriterende rol t.a.v. het dik/dun-uitvoeren van Lodders-taken.
<i>'Lodders plus'</i>	Back to Basics aangevuld met taken die vanuit de specifieke Friese context (het Fries eigene) als eveneens wenselijk worden beschouwd. Onttrekking middelen aan Lodders-taken t.b.v. brede pakket. Stabiel takenpakket. Thematische speerpunten vervullen prioriterende rol t.a.v. het dik/dun-uitvoeren van Lodders-taken en aanvullende taken.
<i>'De thematische provincie'</i>	Back to Basics aangevuld met flexibele, tijdelijke taken (bepaald samen met andere partijen), op basis van gesignaleerde knelpunten (maatschappelijke barometer). Back to Basics kernpakket stabiel, overige taken vooraf afgebakende periode en met gespecificeerde rol(len) ingevuld. Thematische speerpunten vormen vertaling knelpunten en bepalen aanvullende tijdelijke taken en prioriteit binnen permanente taken. Uitgewerkt voor <i>voorbeeldspeerpunten</i> krimp en klimaatverandering/duurzaamheid.
<i>'Samen sterk'</i>	Focus op uitgangspunt dat overheidstaken in beginsel zo veel mogelijk lokaal zouden moeten worden uitgevoerd, 'tenzij' er voor de provincie gemotiveerde redenen zijn om van dit principe af te wijken. Provinciale takenpakket kent een pakket aan 'nieuwe basics' aangevuld met (tijdelijke) taken aan de hand van een dynamische beleidsagenda.

Scenario 1: Back to basics

Visie

Het eerste scenario, *'Back to basics'*, probeert zo veel mogelijk binnen de kaders van Lodders te blijven. Die kaders zijn echter soms ook nogal ruim interpreteerbaar geformuleerd. Vandaar dat binnen die kaders nog eens 'streng wordt gekeken' naar wat voor een adequate vervulling van de Lodders-taken echt noodzakelijk is, en wat meer als franje beschouwd kan worden. Kortom, niet elke taak waar bijvoorbeeld het woord 'Fries' in voorkomt of die 'iets' met regionale economie te maken heeft wordt als provinciale kerntaak beschouwd binnen het scenario *'Back to basics'*. De taken die op deze wijze overblijven worden beschouwd als een hard, redelijk permanent en daarmee stabiel pakket provinciale kerntaken. Ze vormen in een zodanige mate de kern van het provinciale takenpakket dat ze ook in de overige twee scenario's bewaard blijven, zij het wellicht wel 'dunner' dan in scenario 1. Ook in dit scenario zit overigens een aantal sociaal-culturele kerntaken, en is daarmee ook 'menschgericht'.

Hoe gaat het scenario om met de speerpunten krimp en klimaatverandering/duurzaamheid?

Als in het scenario sprake zal zijn van bezuinigingen boven het noodzakelijke totaalbedrag, wordt het overige teruggestopt in de resterende kerntaken, waarbij prioriteit wordt gegeven aan taken binnen de Loddersmix die bijdragen aan de speerpunten krimp en duurzaamheid/klimaatverandering.

Welke provinciale werkwijze/instrumenten passen het best bij dit scenario?

Binnen een dergelijke sterk ruimtelijk/geografische invalshoek op zowel het takenpakket als de *koöperasje*-gedachte passen ook geografisch geordende instrumenten. Een uitvoeringsmiddel als Plattelânsprojekten past binnen een dergelijk scenario, maar wel vanuit

een andere rolinvulling. Minder als binnenhaler van projecten, meer als agendasetter in de regio, bijeenbrenger van partijen, enzovoorts. Een rol die overigens op het moment al gedeeltelijk wordt vervuld.

Binnen een beperking op kerntaken hoort ook een beperking binnen het palet algemene overheidstaken. Het financieren van innovatieve ontwikkelingen ligt dan bijvoorbeeld meer voor de hand dan het zelf lostrekken van projecten.

Het ligt binnen de beleidsvelden die domineren binnen dit scenario minder voor de hand sterk met subsidieregelingen te gaan werken. De provincie heeft voldoende andere middelen voorhanden. Waar wel met subsidiegelden wordt gewerkt, is het essentieel gezien de integrale gebiedsfocus van het beleid, dat die zoveel mogelijk ontschot worden.

Sterke en zwakke punten van het scenario

Het scenario *'Back tot basics'* levert het meeste geld op. Het deel daarvan dat uitstijgt boven de benodigde 20 miljoen kan worden geherinvesteerd in de taken die overblijven, waarmee die worden versterkt. Op een beperkter gebied wordt de provincie daarmee een sterkere partner.

Een ander voordeel van dit scenario is het eenduidige en heldere profiel van de provincie. De provincie is er voor een afgebakend aantal zaken, en kiest daarin voor een heldere set rollen. Een bijkomend voordeel hiervan is dat de kans op overlap van taken met andere overheden of partijen in bredere zin veel geringer is dan momenteel of in de andere scenario's, en daarmee ook de kans op bestuurlijke drukte en competentiestrijd sterk vermindert.

Een nadeel is dat de provincie waar noodzaak is voor een integrale aanpak sterker afhankelijk is van andere partijen. Dit kan wellicht deels ondervangen worden door de *koöperasie*-aanpak sterk uit te bouwen.

Daarnaast kan het wellicht als nadeel ervaren worden dat de zichtbaarheid van de provincie op een aantal beleidsvelden sterk vermindert tot verdwijnt.

Hoe hebben we taken gescreend?

De taken binnen dit scenario zijn in eerste instantie beoordeeld op de mate waarin ze vielen binnen de in Ladders genoemde beleidsvelden. Vervolgens is hierin nog een verdere selectie toegepast door gebruik te maken van de eerdere beoordeling van die taken op aspecten als bovenlokaal karakter, provinciale meerwaarde, beleidseffectiviteit enzovoorts.

Scenario 2: Ladders plus

Visie

Het scenario *'Ladders plus'* gaat ook uit van de taken uit het scenario *'Back to basics'*, maar vult deze aan met taken die geacht worden voort te vloeien uit het specifieke karakter van de Friese samenleving (zoals het plattelandskarakter ervan, het bescheiden organiserend vermogen, belang van recreatie en toerisme, etc.). Dit betekent dat dit scenario geen te herinvesteren bedrag oplevert, maar zelfs in zekere mate geld aan Ladders' kerntaken onttrekt om de brede inzet op andere taken mogelijk te maken. Hoewel alle taken uit *'Back to basics'* ook in dit scenario worden uitgevoerd, kan dat dus wel 'dunner' zijn dan in het scenario *'Back to basics'*. Ook in dit geval is het resultaat een pakket aan redelijk permanente/stabiele taken, die verondersteld worden enkele decennia mee te kunnen (wijzigingen op onderdelen op basis van veranderende omstandigheden dan wel voortschrijdend inzicht daargelaten).

Hoe gaat het scenario om met de speerpunten krimp en klimaatverandering/duurzaamheid?

Binnen zowel het *'Back to basics'* kernpakket als de bredere taken kan in bescheiden mate geprioriteerd worden op bijdrage aan de speerpunten krimp en klimaatverandering.

Welke provinciale werkwijze/instrumenten passen het best bij dit scenario?

De provincie heeft op de bredere beleidsvelden zowel een wat minder sterk instrumentarium als minder sterk profiel dan op de kerntaken uit *'Back to basics'*, en zal dus zich vaker moeten profileren en effect uitoefenen via het financiële instrumentarium.

Sterke en zwakke punten van het scenario

Het scenario leidt tot een overheid die rekening houdt met het Frysk eigene, en daarmee meer maatwerk kan leveren op de Friese mens en maatschappij dan de meer 'kerntaken-gerichte' provincie uit scenario 1.

Ook blijft de provincie een meer zichtbare partner op meerdere beleidsvelden, en kan in dat opzicht ook profiteren van contacten en kennis op een terrein bij haar bezigheden op een ander terrein.

Nadelig aan dit scenario is het risico dat het huidige diffuse profiel van waar de provincie voor staat in stand blijft, bijvoorbeeld door een glijdende schaal van wat als 'Frysk eigen' wordt gezien. Dit kan ook gepaard gaan met bestuurlijke drukte en competentiestrijd. Dit kan wellicht (deels) ondervangen worden door helder en expliciet te formuleren ten aanzien van welke specifieke kenmerken van Fryslân we extra inzet plegen. Dit scenario is uitgewerkt gebaseerd op een eerste aanzet daartoe.

Een ander nadeel is dat het beschikbare geld over meer velden moet worden uitgesmeerd. Dit kan leiden tot de noodzaak op taken in het kernpakket van *'Back to basics'* te bezuinigen. De provincie doet dan wel meer, maar minder 'stevig'.

Hoe hebben we taken gescreend?

De taken die bovenop *'Back to basics'* zijn toegevoegd zijn gescreend op een aantal zaken die als specifieke kenmerken van Fryslân werden beschouwd. Dit zijn de ruimtelijke kwaliteit, rust en natuur; de belangrijke rol van de toeristische en recreatieve sector, het ruimtelijk en economisch belang van de landbouwsector; een beperkt ontwikkeld organisatorisch vermogen; de kleinschaligheid van gemeenten en kernenstructuur, en de aanwezigheid van de Friese taal, erfgoed en cultuur.

Scenario 3: De thematische provincie

Visie

Het derde scenario, *'De thematische provincie'*, hanteert wederom het basispakket van *'Back to basics'*. In plaats van hier op basis van het Frysk eigene permanente taken aan toe te voegen, worden de middelen die vrijgemaakt worden ingezet op nadrukkelijk tijdelijke speerpunten. Deze worden ontleend aan op dat moment spelende grote maatschappelijke vraagstukken en kunnen worden aangedragen in collegeakkoord en in de *koöperaasje*-dialoog met andere partijen. De provinciale inzet is per definitie tijdelijk (met een expliciete horizon) en scherp naar rol(len) begrensd. Voor de begrenzing in rollen kunnen de principes van de gevolgde analyse een rol spelen (geen lokale taken overnemen, alleen optreden waar provinciale meerwaarde helder is, enz.) Om het belang voor andere partijen te verzekeren kan ervoor gekozen worden in deze tijdelijke vraagstukken financieel bijvoorbeeld maximaal 1/3 bij te dragen. Afhankelijk van de beschikbare middelen kan de provincie een x, maar in alle gevallen bescheiden, aantal van dergelijke speerpunten tegelijk aan. Als voorbeeld is dit scenario uitgewerkt voor de speerpunten krimp en klimaatverandering, maar zal in de praktijk dus regelmatig moeten worden bijgesteld naar nieuwe speerpunten. De taken binnen het kernpakket van *'Back to basics'* zijn binnen dit scenario dus permanente taken, alle andere taken per definitie tijdelijk.

Hoe gaat het scenario om met de speerpunten krimp en klimaatverandering/duurzaamheid?

De speerpunten vervullen een bepalende rol in het toekennen van alle beschikbare middelen die niet naar de directe absolute kerntaken gaan, en daarmee een hoofdrol in het provinciaal beleid. Vanzelfsprekend zullen in dit scenario de genoemde speerpunten in de loop der tijd worden aangevuld en weer vervallen.

Welke provinciale werkwijze/instrumenten passen het best bij dit scenario?

Bij dit scenario passen een kernapparaat met min of meer vaste werkwijze en instrumenten, aangevuld met een zo flexibel mogelijke werkwijze/instrumenten ten aanzien van de speerpunten. Het ligt zeer voor de hand speerpunten programmatisch aan te pakken, met eigen tijdelijke budgetten en organisatie.

Sterke en zwakke punten van het scenario

Het scenario combineert een helder kernprofiel ('daar is de provincie te allen tijde voor') met de mogelijkheid de armslag tijdelijk uit te breiden naar andere beleidsvelden waar dat gezien een tijdelijke problematiek of kans nodig of in ieder geval nuttig lijkt.

Het scenario verschaft de flexibiliteit om binnen betrekkelijk korte tijd middelen te verschuiven naar die kwesties waar dat het meest nodig lijkt.

Een risico van het scenario is dat 'via de achterdeur' allerlei vormen van beleid en inzet binnenkomen die in de overige scenario's als niet des provincies zijn afgevoerd. Dit risico wordt in de tijd beperkt door de expliciete keus voor tijdelijkheid van de inzet op de speerpunten. Daarnaast zou ook binnen de speerpunten steeds aandacht moeten blijven voor de beperking van de provinciale activiteiten tot bovenlokale zaken, enzovoorts.

Hoe hebben we taken gescreend?

De taken bovenop het basispakket zijn gescreend op de mate waarin ze verondersteld werden bij te dragen aan, dan wel inspeelden op de gevolgen van, de speerpunten krimp en klimaatverandering/duurzaamheid. Voor taken die bijdragen aan krimp werd dan gekeken in hoeverre taken uitgingen van een sterke gebiedsgerichte benadering, kwaliteit woningen en openbare ruimte, spreiding voorzieningen, behoud jongeren, leefbaarheid krimpgebieden, sociale cohesie krimpgebieden (vrijwilligers). Ten aanzien van duurzaamheid/klimaat is gekeken naar taken die zich bezighouden met zaken als emissiereducties, terugdringen energieverbruik, gevolgen klimaatverandering opvangen en innovaties en kennisopbouw over deze aspecten. Aanpak aan de bron en de aanpak van negatieve effecten.

Scenario 4: Samen sterk

Visie

Waar de eerste drie scenario's uitgingen van het in 2008 gesloten bestuursakkoord tussen Rijk en provincies en daarmee van de uitgangspunten van de commissie Ladders, geldt dit bij scenario 4 niet als vertrekpunt. Het vierde scenario kiest voor een fundamenteel andere invalshoek, niet vanuit de taken geredeneerd, maar vanuit een optimaal renderende provinciale rolinvulling. Het scenario wijkt daarmee op een aantal fundamentele punten af van de eerste drie scenario's:

- het bouwt vervolgens het nieuwe takenpakket in beginsel weer helemaal opnieuw op, met als voornaamste instrumenten een bepaalde rolopvatting en idee over de verhouding tussen provinciale en lokale overheid en tussen provinciale overheid en Friese samenleving. Van daaruit worden inhoudelijke keuzes gemaakt;
- de keuzes blijven flexibel. In onderwerpkeuze maar ook rolopvatting blijft de provincie dynamisch en in samenspraak met anderen steeds open voor wijzigingen waar gewenst.

Bij het opbouwen van het takenpakket zal een aantal 'verplichte nummers' naar boven komen (het 'nieuwe Basicpakket'). De daarvoor benodigde middelen proberen we te minimaliseren door de taken slim te doen en meer met verantwoordelijkheid aan de Friese samenleving toe te vertrouwen. Daarmee maken we ruimte voor onszelf om de taken uit te voeren waar we het verschil voor Fryslân mee kunnen maken.

Een belangrijk uitgangspunt bij takenkeuze in dit scenario is dat gemeenten in principe bestuurskrachtig genoeg zijn, en dat daarom taken die lokaal zouden kunnen ook lokaal zouden moeten. Zaken die burgers direct raken, horen in principe bij de gemeenten.

Hoe gaat het scenario om met de speerpunten krimp en klimaatverandering/duurzaamheid?
Deze speerpunten zijn doorlopend aan discussie onderhevig in de 'dynamische beleidsagenda'.

Welke provinciale werkwijze/instrumenten passen het best bij dit scenario?

De essentie van dit scenario ligt in welke rol we als provincie op ons willen nemen. Wij willen een duidelijke en herkenbare regierol en de focus ligt daarbij op die taken waar onze bijdrage een noodzakelijk verbindend of sturend element in de samenleving vormt. Daarmee zijn wij voor de samenleving een essentiële partij die makelt en schakelt, verbindingen weet te leggen en daarbij vooral de nadruk weet te leggen op innovatie en creativiteit. We spelen dus de rol die nodig is of gewenst is. Dit is geen standaardverhaal maar maatwerk. Dat vraagt veel van ons allen, we moeten continu inschatten welke rol we waar en wanneer gaan spelen, gelet op het repertoire dat we beschikbaar hebben. Flexibiliteit en slagvaardig maatwerk zijn dan sleutelwoorden. De keuze voor aandachtsvelden zal verschuiven kunnen naarmate de nuttige rol die we daar kunnen spelen toe- of afneemt.

We moeten zorgen dat we klaar zijn voor een toenemende complexiteit van maatschappelijke vraagstukken en dat we onze legitimiteit verbinden aan de effectiviteit van ons beleid. Het werken met dynamische, 'levende' beleidsagenda's vormt hier een essentiële voorwaarde voor. Op basis van de actuele stand van zaken van deze beleidsagenda voert GS uit. Op deze manier wordt het voeren van een takendiscussie een min of meer permanent onderdeel van ons bestaan.

Voor het beleid betekent dit dat we veel meer gaan focussen op de vraag waar in welke geval onze rol zit en hoe we die dan gaan spelen. Voor de uitvoering van onze taken betekent dit dat we de nieuwe basistaken slimmer gaan uitvoeren en zoveel mogelijk beperken zodat er ruimte is om meer programmatisch en projectmatig gaan werken. Dit met zo laag mogelijke kosten en met hoge professionaliteit en excelleerkracht. Via deze weg gaan wij het verschil in en met Fryslân maken!

In onze werkwijze willen we daarbij gaan kijken hoe we verantwoordelijkheden meer in *koöperasje* bij onze Friese partners kunnen neerleggen. Waar zij ondersteuning vragen, kunnen wij dat op maat leveren, indien wij daarbij meerwaarde kunnen genereren. Wij gaan daarbij wel scherp kijken waar de praktijk 'erin geslopen is' om geleidelijk (deel)taken van anderen, publiek of privaat, over te nemen, waarbij wij onvoldoende het verschil maken. Ook om het risico en op verscheidene punten de praktijk van dubbel werk te voorkomen over verhelpen willen wij die taken weer leggen waar ze horen en de relevante partijen eventueel aanspreken op het niet uitvoeren van die taken, waar nodig.

Kenmerken van het scenario

Een sterk punt van het scenario is het vermogen geheel fris tegen ons hele takenpakket aan te kijken. Ook al zal het niet mogelijk blijken veel wettelijke taken af te stoten, nog eens opnieuw kijken naar de logica erachter kan die bevestiging of wellicht ontcrachten. In het laatste geval zou voor sommige taken gelobbyd kunnen worden ze af te schaffen of aan anderen over te dragen. Een ander sterk punt is dat onze mogelijk nuttige rol het uitgangspunt is, en de keuze voor inhoudelijke aandachtsvelden daar een afgeleide van. Ook dat biedt een nieuwe, frisse manier van naar ons takenpakket kijken.

Het wezenskenmerk van dit scenario is dat vanuit een andere invalshoek naar de maatschappelijke opgaven wordt gekeken, en op basis daarvan bezien wordt op welk niveau de taken het meest effectief kunnen worden uitgevoerd. Om maximaal te kunnen profiteren van de ruime manoeuvreerbaarheid binnen dit scenario vraagt dit om wederzijds vertrouwen en durf van de partners.

Relatie tot bestuursakkoord

Afhankelijk van de nadere invulling van dit scenario zal moeten worden gezien in hoeverre dit past binnen de gemaakte afspraken in het Bestuursakkoord Rijk-Provincies.

Hoe hebben we taken gescreend?

Bij dit scenario is meer van toepassing aan te geven welke handvatten het biedt om taakvelden en daarbinnen taken in principe te kunnen 'screenen'.

Inhoudelijk richten we ons domein 'waar de provincie Fryslân het verschil kan maken'. Dit zijn de domeinen waar we als organisatie een meerwaarde hebben. Die meerwaarde kan zitten in:

- *de aangewezen hoeder zijn van specifieke Friese waarden, of probleemoplosser bij typisch Friese problemen, waarmee andere provincies niet of minder te kampen hebben.* Het gaat dan om taken die geacht worden voort te vloeien uit het specifieke karakter van de Friese samenleving (zoals het plattelandskarakter ervan, de hoeveelheid kleine kernen, het bescheiden organiserend vermogen, het economisch belang van recreatie en toerisme, etc.). In scenario 2 is dit uitgewerkt door bijvoorbeeld zwaarder in te zetten op taken op het vlak van recreatie en toerisme, vanwege het grote belang van deze sector in Fryslân, of toch actief te blijven in het terugdringen van alcoholmisbruik onder de Friese jeugd, vanwege de relatief grote omvang van dit probleem in de provincie;
- *tijdelijk trekker zijn bij een groot maatschappelijke vraagstuk met nadrukkelijk regionale/provinciale effecten.* In dit geval kan de provincie meerwaarde hebben als zich een belangrijk vraagstuk aandient waarmee veel partijen in Fryslân te maken krijgen, maar waarvan zich vooralsnog niet een andere partij dan de provincie heeft opgeworpen als trekker, of als meest logische trekker naar voren komt. In een dergelijk geval kan de provincie tijdelijk een dergelijk vraagstuk oppakken, en (zo snel mogelijk in *koöperaasje* met alle relevante partijen) een aanzwengelende en/of coördinerende rol vervullen. Daarbij kan het wellicht nuttig of zelfs nodig zijn tijdelijk taken die eigenlijk op het bord van andere partijen liggen op te pakken om zaken van de grond te krijgen. Als voorbeeld in scenario 3 van dergelijke vraagstukken zijn krimp en klimaatverandering/duurzaamheid genoemd. Ten aanzien van het krimpvraagstuk zou de provincie bijvoorbeeld tijdelijk experimenten met de combinatie van voorzieningen kunnen ondersteunen, herstructurering van dorpskernen, en dergelijke;
- *de mogelijkheid innovatie te bevorderen.* Een kerntaak van elke overheid is het bevorderen van kennisontwikkeling en innovatie, omdat de markt uit micro-economische overwegingen uit zichzelf hiervan minder zal produceren dan maatschappelijk wenselijk wordt geacht. Hoewel het geen uitgemaakte zaak is dat innovatiebevordering op provinciale schaal zou moeten gebeuren (lokaal en zeker nationaal is ook denkbaar) kan het stimuleren van innovatie een reden zijn voor provinciale bemoeienis. In scenario 1 is deze 'tenzij' gebruikt als aanscherpend selectiecriteria om binnen bijvoorbeeld regionaal-economische taken diegene te selecteren die vooral tot innovatie leiden. Het is echter ook denkbaar deze 'tenzij' te gebruiken om de provinciale bemoeienis uit te breiden tot taken buiten kerntaken van Ladders, mits die bemoeienis tot innovatie leidt. Een voorbeeld is het bestaande budget SEB, dat tot innovatieve projecten in de zorg moet leiden. Innovatieve projecten rondom de vernieuwing van de Afsluitdijk zouden ook onder deze 'tenzij' kunnen vallen;
- *arbiter/bemiddelaar/knopenoorhakker zijn bij belangenconflicten/externe effecten als gevolg van gemeentelijke acties.* Het betreft onderwerpen die vanwege belangentegenstellingen of het partijenoverstijgende karakter niet door gemeenten (kunnen) worden opgelost. De provincie kan daarbij als een soort algemene 'regionale arbiter/bemiddelaar' te functioneren, ook op beleidsterreinen die niet in eerste instantie als des provincies worden beschouwd. Het ligt voor de hand hierbij wel te mikken op kwesties die aanhangen tegen beleidsvelden waar de provincie van oudsher een 'natuurlijke speler' is. Een voorbeeld zou de verdeling van voorzieningen

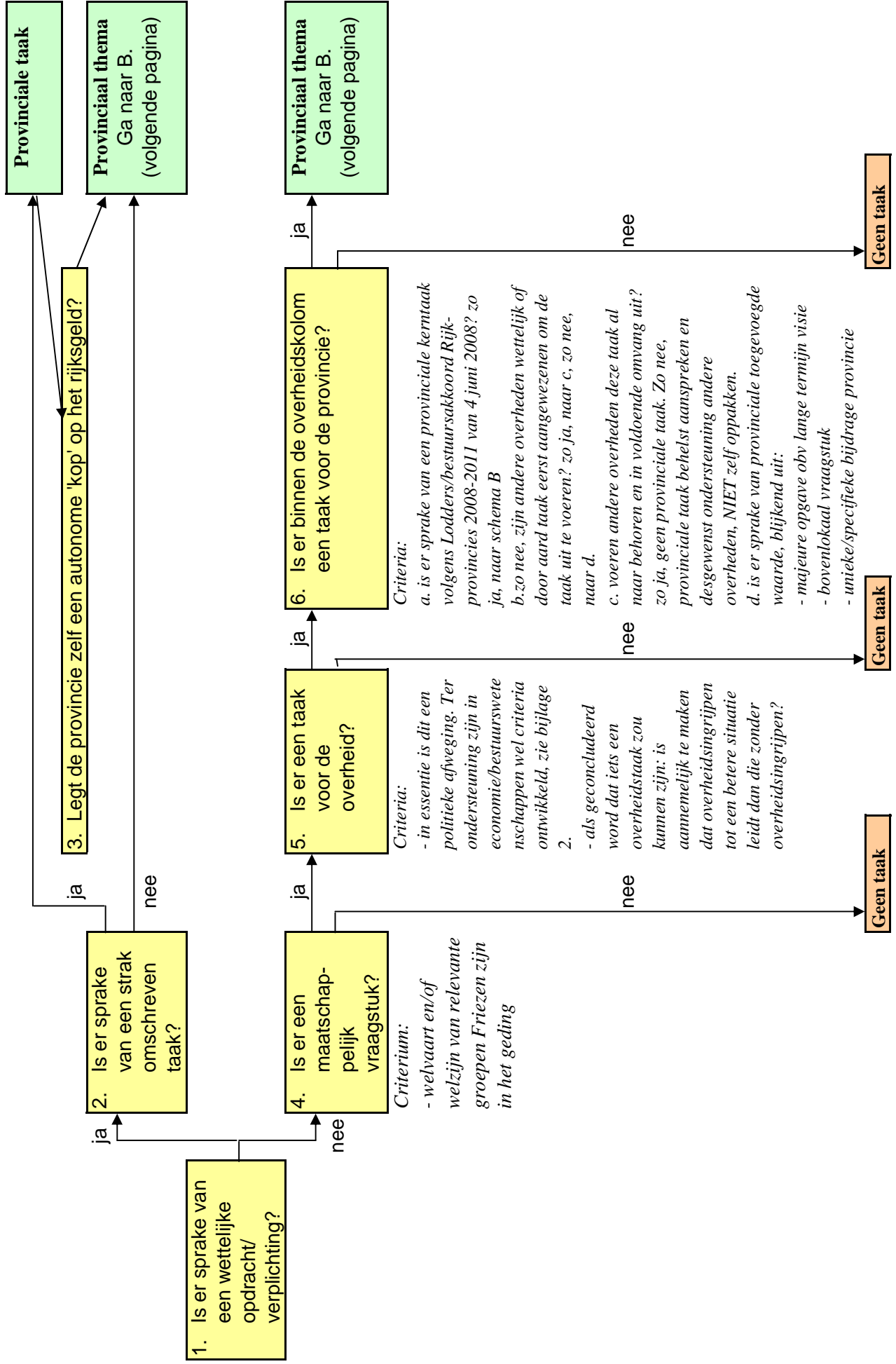
tussen gemeenten in een situatie van bevolkingsdaling kunnen zijn. Hoewel de provincie een taak op het terrein van ruimtelijke ordening heeft, strekt die zich van oudsher niet uit tot min of meer lokale voorzieningen als basisscholen, lokale zorgvoorzieningen en dergelijke. Als in een situatie van krimp echter concurrentie optreedt tussen gemeenten op dit terrein, waarbij wederzijds schadelijke besluiten worden genomen, is het denkbaar dat de provincie hierin een rol kan vervullen. Acceptatie van die rol door betrokken partijen is dan wel cruciaal;

- *het hebben van overzicht en de kennis hebben bij zaken die decentrale aandacht vragen en het lokale schaalniveau overstijgen.* Inhoudelijk is dit het brede ruimtelijke aandachtsveld (inclusief milieu, water en natuur), de economie en kennisinfrastructuur en het specifieke Friese (sociaal) culturele domein. Dit zijn ook de aandachtgebieden waar wij ons als gebiedsregisseur inhoudelijk op willen onderscheiden.

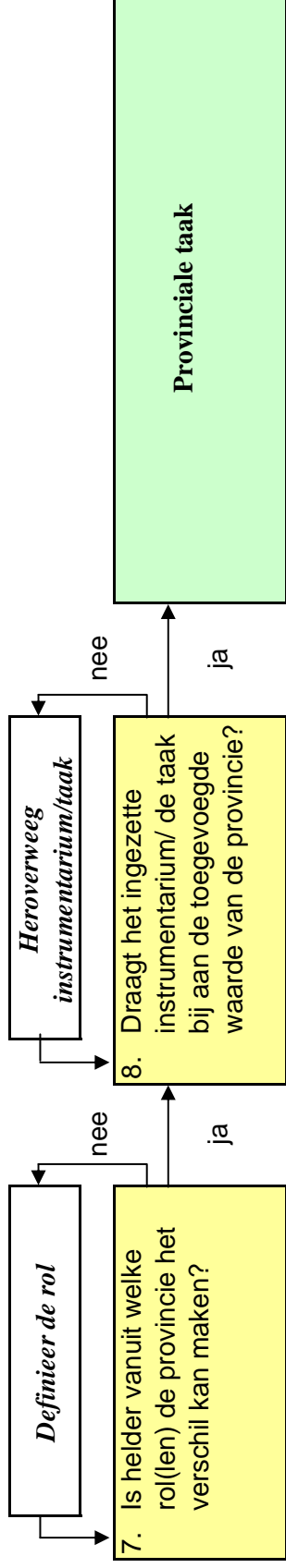
De provinciale taken die zo resulteren worden vastgelegd in een overkoepelende dynamische beleidsagenda (bijvoorbeeld jaarlijks bij te stellen). Afhankelijk van de trends die plaatsvinden, vormt de beleidsagenda het fundament. Voorbeelden van trends die je nu kunt noemen zijn zaken als: klimaatverandering, krimp, *downsizing of technology*, netwerksamenleving en verschraving van de biologische diversiteit.

Het gebruikte toetsingskader

A. IS ER SPRAKE VAN EEN PROVINCIAAL THEMA/TAAKGEBIED?



B. ER IS SPRAKE VAN EEN PROVINCIAAL THEMA/TAKGEBIED: WELKE WIJZE VAN TAAKINVULLING?



Rollen:

- a. Regionale regierol
 - sturen regionale ontwikkeling
 - verbinden partijen/belangen
 - belangenafweging/ geschillen beslechten
- b. Zorgdragen voor uitvoering
- c. Toezichthouder/
kwaliteitsbewaker
 - toezichthouden/kwaliteit bewaken
 - signaleren/initiëren/
stimuleren
 - dienstverlenen/faciliteren

Criteria:

- a. hoe effectief is het beleid/zijn de gekozen beleidsinstrumenten?
- b. voor verbijzondering naar deeltaken en periodieke heroverweging hoofdtaken, zie opnieuw criteria schema A, onder 6

Toelichting op Afwegingskader provinciale taken.

Inleiding.

Ter ondersteuning van het besluitvormingsproces over het al dan niet oppakken/uitvoeren van taken door de provinciale organisatie is een afwegingskader ontwikkeld.

Dit afwegingskader kan in een aantal situaties toegepast worden:

1. Als zich een nieuw maatschappelijk vraagstuk voordoet, om te bepalen of er sprake is van een provinciale verantwoordelijkheid, welke taken de provincie gaat uitvoeren om aan die verantwoordelijkheid invulling te geven en op welke wijze de provincie de uitvoering van die taken organiseert.
2. Bij nieuwe en bestaande taken, bijvoorbeeld om te bepalen en te onderbouwen of rijkstaken wellicht beter door de provincie uitgevoerd kunnen worden of dat huidige provinciale taken wellicht beter aan gemeenten of waterschappen overgelaten kunnen worden.
3. Bij beleidsevaluaties om, aanvullend op bestaande evaluatievragen, te onderzoeken of de ingezette instrumenten/uitgevoerde taken bijdragen aan het beoogde maatschappelijk effect.
4. Bij de structurele en systematische doorlichting van het bestaande takenpakket.

Bij de opstelling van het afwegingskader is er bewust voor gekozen dit in drie hoofdstappen op te knippen om de in de discussie vaak door elkaar lopende (antwoorden op de) vragen:

- “waarom is het een provinciale verantwoordelijkheid?”;
- “welke taken voeren we in dat kader uit?”;
- “hoe organiseren we de taakuitvoering?”

in de argumentatie en onderbouwing duidelijk van elkaar te kunnen onderscheiden.

Het afwegingskader is hiertoe in drie – met elkaar samenhangende – onderdelen geknipt om binnen die onderdelen via een aantal logisch te doorlopen stappen/vragen te beargumenteren of

- A. een maatschappelijk vraagstuk een thema/taakgebied betreft dat tot de provinciale verantwoordelijkheid behoort (waarom);
- B. de (deel)taken die binnen dat taakgebied/thema worden opgepakt provinciale taken zijn in de zin dat de uitvoering daarvan bijdraagt aan het realiseren van de beoogde toegevoegde waarde (wat);
- C. de taakuitvoering op een effectieve en efficiënte wijze georganiseerd is (hoe).

Beslisboom.

Het afwegingskader is uitgewerkt in de vorm van een beslisboom. Het onderhavige stuk is als uitwerking daarvan geschreven. Van die beslisboom zijn de onderdelen A en B van belang in het kader van de kerntakendiscussie.

In het navolgende worden beide onderdelen van de beslisboom nader toegelicht.

A. Provinciaal thema/taakgebied?

Ter onderbouwing van de vraag of “het een provinciaal thema/taakgebied” betreft, dienen successievelijk de volgende vragen beantwoord te worden.

(de nummering verwijst naar de nummering van de vragen in de beslisboom).

1/2. (Strak omschreven) wettelijke verplichting?

Bepaal allereerst of er sprake is van een wettelijke verplichting of opdracht en of er in dat verband sprake is van een in de wet strak omschreven taak of opdracht; indien dit het geval is, is er sprake van een provinciale taak die opgepakt en uitgevoerd moet worden. In dat geval is de organisatie van de taakuitvoering aan de orde (onderdeel C).

2/3. Niet strak omschreven wettelijke taak en/of eigen kop op de rijksmiddelen?

Indien er sprake is van een wettelijke opdracht of verplichting is er sprake van een provinciale verantwoordelijkheid (die zich niet noodzakelijkerwijs vertaalt in additionele financiële middeleninzet).

De wijze van taakinvoering dient echter nader bepaald te worden. Dit gebeurt in onderdeel B de wijze van taakinvoering. Als bij een wel strak omschreven taak de provincie eigen middelen toevoegt aan het rijksdeel dient voor dat autonome deel eveneens de wijze van taakinvoering nader bepaald te worden.

4. Geen wettelijke plicht: maatschappelijk vraagstuk?

Indien er geen sprake is van een wettelijke verplichting of opdracht, dient bepaald te worden of er sprake is van een maatschappelijk vraagstuk.

Belangrijk daarbij is de vraag of de welvaart en/of het welzijn van een relevante groep Friezen in het geding is? Als een vraag/probleem bij de provincie op het bordje komt, zal de neiging bestaan deze vraag bevestigend te beantwoorden. Indien deze vraag ontkennend beantwoord wordt, is er geen sprake van een provinciale taak.

5. Overheidstaak?

a. Bepaal vervolgens of er een taak ligt voor de overheid. Niet altijd en per definitie is bij het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk een rol voor de overheid weggelegd. In essentie is dit een politieke afweging. Een hulpmiddel hierbij kunnen de onderstaande in de economie/bestuurwetenschappen ontwikkelde criteria voor overheidstaken zijn. Volgens deze vakgebieden is sprake van een overheidstaak als er sprake is van minimaal 1 van het volgende:

- i. monopoliekracht
- ii. publieke goederen
- iii. externe effecten
- iv. (de)merit goods
- v. ongewenste welvaartsverdeling
- vi. asymmetrische informatieverdeling?

De gekozen criteria zijn breed geaccepteerde criteria voor het bepalen van of iets een overheidstaak zou moeten zijn, en worden toegelicht in bijlage 2.

- b. Als geconcludeerd wordt dat iets een overheidstaak zou kunnen zijn is het afhankelijk van bijvoorbeeld mogelijke negatieve neveneffecten van overheidsingrijpen of het ook daadwerkelijk zou moeten worden opgepakt. Soms maakt overheidsingrijpen zaken erger in plaats van beter. Vandaar de tweede vraag: is aannemelijk te maken dat overheidsingrijpen tot een betere situatie leidt dan die zonder overheidsingrijpen?

Als bij a geen positief antwoord verkregen is, of het antwoord op vraag b negatief is, is er geen sprake van een (wenselijke) overheidstaak.

6. Provinciale verantwoordelijkheid?

Bepaal tenslotte of er binnen de overheidskolom een taak is voor de provincie. De provincie functioneert als middenbestuur tussen rijk en gemeenten (en waterschappen). Door die positie wordt de provinciale bestuurslaag vaak geassocieerd met bestuurlijke drukte en weinig zichtbare toegevoegde waarde. Van belang is daarom als uitgangspunt te nemen dat geen verantwoordelijkheden van andere bestuurslagen worden overgenomen. De provincie houdt zich in principe bezig met taken/verantwoordelijkheden die het gemeentelijke/lokale niveau te boven gaan (bovenlokaal) en heeft als ze intervenueert iets te bieden wat niet voor andere partijen geldt.

Randvoorwaarde om als provincie een taak op te pakken als er geen wettelijke verplichting ligt, is dat de provincie daarmee wel het verschil kan maken en dus toegevoegde waarde heeft. Of er sprake is van een provinciale taak kan worden bepaald met behulp van de volgende criteria:

- a. is er sprake van een provinciale kerntaak volgens Lodders/recent afgesloten bestuursakkoord? zo ja, naar schema B.

- b. zo nee, zijn andere overheden wettelijk of door aard taak eerst aangewezen om de taak uit te voeren? zo ja, naar c, zo nee, naar d.
- c. voeren andere overheden deze taak al naar behoren en in voldoende omvang uit? zo ja, geen provinciale taak. Zo nee, provinciale taak behelst aanspreken en desgewenst ondersteuning andere overheden, NIET zelf oppakken.
- d. is er sprake van provinciale toegevoegde waarde, blijkend uit:
 - majeure opgave op basis van een lange termijn visie
Majeure opgave heeft primair betrekking op de ernst en de aard van het op te lossen vraagstuk. Heeft het invloed op het welzijn van veel Friezen, draagt het bij aan een provinciebrede ontwikkeling en/of zijn er veel verschillende belangen in het geding?
Een majeure opgave is gekoppeld aan een lange termijn visie of ontwikkeling
 - bovenlokaal vraagstuk
Als sturend gebiedsregisseur richt de provincie zich op regionale gebiedsontwikkeling. De provincie brengt hiertoe partners bij elkaar en stuurt op basis van een samen met die partners opgestelde lange termijn visie. De provincie zal daarbij geen gemeentelijke verantwoordelijkheden overnemen of gemeentelijke taken oppakken. Het op te pakken vraagstuk moet zich voordoen op de schaal van heel Fryslân of in ieder geval het gemeentelijk niveau overstijgen. De provinciale inbreng richt zich op bovenlokale belangenafweging.
 - unieke/specifieke bijdrage provincie
De provincie participeert alleen in de aanpak van een maatschappelijk vraagstuk als zij een bijdrage heeft te bieden die in deze situatie niet (even goed) door andere partijen geleverd kan worden. Bijvoorbeeld door haar regionale overzicht, op regionale schaal integrale aanpak, specifieke kennis, enzovoorts. Als het vraagstuk ook zonder de bemoeienis van de provincie tot een toereikende oplossing kan worden gebracht, dan ligt er geen provinciale taak. Al was het alleen maar uit het oogpunt van beperking van de bestuurlijke drukte.
De vraag die hierbij altijd gesteld kan worden is: “Wat gaat er mis of anders als de provincie zich hier niet mee bemoeit?”.

Als beantwoording van deze vragen leidt tot een onderbouwde taak van de provincie op het betreffende thema/taakgebied zullen, om invulling te geven aan deze verantwoordelijkheid (deel)taken opgepakt en instrumenten ingezet worden. De wijze van taakinfilling dient nader bepaald te worden. Dit gebeurt in onderdeel B “de wijze van taakinfilling”.

B. Wijze van taakinfilling?

Uitgangspunt is de conclusie dat de provincie op het betreffende thema/taakgebied een verantwoordelijkheid heeft en een rol te vervullen heeft. De (deel)taken die de provincie oppakt en de instrumenten die zij inzet zijn afhankelijk van de rol(len) vanuit welke de provincie in het betreffende taakgebied wil opereren. M.a.w. de taken en instrumenten moeten aansluiten op de rol die de provincie inneemt of kiest om het verschil te kunnen maken. Ten aanzien hiervan is het van belang kritisch te beargumenteren of deze (deel)taken/instrumenten aansluiten bij de rol die de provincie heeft en bijdragen aan de toegevoegde waarde die de provincie wil bereiken (dat de provincie het verschil maakt).

7. Provinciale rol?

Eerst dient bepaald te worden of helder is vanuit welke rol(len) de provincie het verschil kan maken. Hierbij kan gekozen worden uit een zevental rollen, waarbij het niet zo kan zijn dat op een taak alle rollen tegelijkertijd van toepassing zijn. Sterker nog, een taak wordt in principe vanuit één hoofdrol opgepakt. Die rol is leidend voor provinciaal handelen. Andere rollen kunnen daarbij ondersteunend of secundair zijn. In de loop van de tijd kan de rol afhankelijk van de omstandigheden wijzigen.

Mogelijke rollen zijn:

- a. *regionale regierol*
Samen met partners is de provincie verantwoordelijk voor de totstandkoming van een integrale visie op de duurzame ontwikkeling van een regio en een daarop gebaseerde uitvoeringsagenda. Vanuit deze rol pakt de provincie taken op die gericht zijn op het voeren van procesregie, op de inbreng van specifieke deskundigheden en specifieke provinciale belangen, op het investeren in de maatschappelijke opgaven en het maken van afspraken over de uitvoering/realisering daarvan.
- b. *partijen bij elkaar brengen, lobbyen, verbinden*
De provincie kent de lokale situatie, kent de ontwikkelingen in het veld en de belangen van diverse partijen. Met deze kennis kan de provincie partijen bij elkaar brengen en belangen met elkaar verbinden.
- c. *belangen afwegen, geschillen beslechten*
Betrokken partijen hebben niet altijd gelijke belangen. Dit kan leiden tot patstellingen of geschillen. In deze situaties kan de provincie de rol van belangenafweger/ geschillenbeslechter te pakken.
- d. *zorgdragen voor uitvoering*
De provincie heeft wettelijke taken die uitgevoerd moeten worden en ook bij de autonome taken die provincie oppakt, zijn uitvoeringstaken in het geding. Los van de vraag of de provincie die taken zelf uitvoert of die taken door anderen laat uitvoeren, is de provincie verantwoordelijk voor een effectieve en efficiënte uitvoering.
Op basis van een integrale gebiedsvisie en een daarop gebaseerde uitvoeringsagenda kan de provincie optreden als opdrachtgever voor de uitvoering van de agenda of delen daaruit. Ook hier is van belang dat de uitvoering van deze regionale cq investeringsopgaven op een goede wijze georganiseerd wordt.
- e. *toezicht houden*
Veel taken voert de provincie uit vanuit een wettelijk vastgelegde toezichthoudende rol; hier speelt een ontwikkeling in de wijze van toezicht, namelijk van specifiek toezicht naar generiek, integraal systeemtoezicht (zie ook Oosting). Uitvoering van taken die vanuit deze rol worden opgepakt vragen een continue en structurele taakinfilling.
- f. *signaleren/initiëren/stimuleren*
Los van de wettelijke toezichtstaken voelt de provincie zich in algemene zin verantwoordelijk voor een goed functionerende Friese samenleving en voor de

Friese belangen. Als de provincie hierin knelpunten waarneemt of dingen ziet misgaan op terreinen waar zij zelf geen primaire taak of verantwoordelijkheid heeft, dan onderneemt zij in eerste instantie actie om dit bij de verantwoordelijke instanties te signaleren. Indien er geen expliciete verantwoordelijkheden belegd zijn of als verantwoordelijke instanties zelf niet in toereikende mate invulling kunnen geven aan hun verantwoordelijkheden, kan de provincie zelf het initiatief nemen om het gesignaleerde gat te dichten. In het eerste geval vanuit bijvoorbeeld de rol van gebiedsautoriteit en in het tweede geval bijvoorbeeld door de verantwoordelijke te faciliteren.

g. *dienstverlenen/faciliteren*

Hierbij gaat het om taken die wij oppakken om met name andere overheden/ instanties actief te ondersteunen bij het op een toereikende wijze invulling geven aan hun verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld “het ondersteunen van een gemeente bij het opstellen van een bestemmingsplan”. In dit soort gevallen gaat het dus niet om het concreet mee uitvoeren van bestemmingsplantaken, maar om de taak “ondersteunen van gemeente zodat zij zelf in staat wordt bestemmingsplantaken adequaat uit te voeren”. Aan de uitvoering van taken die op basis van deze rol worden opgepakt, kunnen de volgende criteria worden gesteld: tijdelijk en gevraagd.

8. In te zetten instrumenten/uit te voeren taken?

Aansluitend op de rol van waaruit de provincie het verschil kan/wil maken en het ambitieniveau dat daarbij nagestreefd wordt, wordt gekozen voor de inzet van beleidsinstrumenten en daaraan gekoppeld de uitvoering van taken en deeltaken. Voor deze instrumenten en (deel)taken dient periodiek de vraag gesteld en beantwoord te worden of deze ieder voor zich (nog) bijdragen aan de beoogde toegevoegde waarde. Deels door deze te confronteren met de interventiecriteria, maar ook door bijvoorbeeld bij beleidsevaluaties deze vragen onderbouwd te beantwoorden.

Tevens dient nagegaan te worden of met de gekozen instrumenten en de in dat kader uit te voeren (deel)taken niet alsnog de verantwoordelijkheid/taak van een andere organisatie wordt overgenomen.

MIENSKIPJUN 7 OKTOBER 2009: VERSLAG EN IMPRESSIE

Aanleiding

Op 7 oktober jl. vond de Mienskipjûn plaats in het WTC Hotel te Leeuwarden. De Mienskipjûn is een van de initiatieven van provincie Fryslân in het kader van de lopende takendiscussie. Bij het formuleren van een nieuwe visie voor Fryslân en daaraan gekoppeld het samenstellen van het provinciaal takenpakket, is via deze weg ook aan de externe partners gevraagd om mee te denken en te discussiëren. Centraal stond de vraag: doet de provincie de goede dingen en doet zij deze dingen goed? Daarnaast werd het van oorsprong Friese coöperatiemodel onder de term 'Koöperaasje Fryslân' geïntroduceerd.

Welkom en introductie

CdK Jorritsma, die tijdens zijn introductiespeech zo'n 160 actieve deelnemers in de zaal mocht verwelkomen, wees onder meer op het belang om de eigen identiteit van Fryslân te behouden, ook in deze tijd waarin de provincie een bezuinigingsopgave staat te wachten. De provincie stelt zich volgens Jorritsma kwetsbaar op door een avond als deze te organiseren. Hij ziet dit echter niet als een risico, maar als een kans bij uitstek.

Discussie

In het eerste deel van de avond is in vijf categorieën (natuur en milieu, economie, kennis, cultuur en welzijn, gemeenten) een levendige discussie onder leiding van de heer Aize Bouma gevoerd, afgewisseld met pittige stellingen. De centrale vraagstelling had tot gevolg dat veel organisaties voor het eigen belang opkwamen. De discussie werd daarom aangescherpt: de avond diende immers ook om te peilen met welke taken de provincie zich in de toekomst juist *niet* meer zou moeten bezighouden.

Natuur en milieu

Volgens mevrouw Terstege van Landschapsbeheer Friesland zou de provincie zich meer op de eigen identiteit moeten richten. Een vergelijkbaar geluid klinkt ten aanzien van duurzaamheid: men heeft de indruk dat de provinciale initiatieven op dit vlak te verbrokken zijn (de 'waan van de dag'), terwijl er juist meer behoefte is aan een duidelijke lijn, bijvoorbeeld in de vorm van een duurzaamheidsplan. Ook wordt geopperd om het beleid van provincie en gemeenten te combineren, als een soort infrastructuur voor de toekomst, en om volop in te zetten op energievoorziening. Het gros van de reacties richt zich echter op de wens dat de provincie de regierol op zich neemt, bijvoorbeeld ten aanzien van het Programmabeheer en Natura2000, maar ook in bredere zin.

Economie

Ook binnen deze sector wordt de provinciale regierol veelvuldig genoemd, bijvoorbeeld daar waar het onderwerpen als de brain drain en recreatie betreft. Daar waar de een meer concentratie wil zien, is de ander juist voorstander van zonebeleid en bedrijfsactiviteiten op het platteland. De provincie richt zich binnen deze sector met name op de Pieken, maar men signaleert dat slechts een klein deel van het Friese MKB onder de Pieken valt. Het provinciale beleid zou zich volgens de heer Verheij van de NOM juist meer moeten richten op de diversificatie van het Friese bedrijfsleven. De heer Snijder van de Leeuwarder Courant heeft een duidelijk andere mening: volgens hem wordt de potentie van het Friese bedrijfsleven ernstig onderschat, bedrijven kunnen zich prima zelf redden, ook op het gebied van innovatie. De provincie moet zich volgens Snijder alleen nog bezighouden met die onderwerpen waar geen markt voor is.

Kennis

Binnen deze categorie was een uiteenlopende variëteit aan organisaties aanwezig. De heer Bangma van Cedin benadrukt het belang van de provincie voor het taalbeleid binnen de provincie. De Nota Boppeslach zorgt volgens hem voor kwaliteitsverbetering en integraal taalbeleid, maar het betreft hier een net ingezet en van nature langzaam proces waar momenteel niet op bezuinigd zou moeten worden. Volgens de heer Koops van Bouwend

Nederland moet de provincie binnen deze sector meer fungeren als samenbinder, door hogescholen en mbo-scholen samen te brengen en te faciliteren, zonder echter de vrijheid van betrokken organisaties weg te nemen. VVN wijst erop dat de provincie binnen de verkeersveiligheid een dergelijke rol al vervult, nl. door het samenbrengen van maatschappelijke organisaties, onderwijs en gemeenten binnen de verkeersveiligheidsbranche.

Enige discussie omtrent de positie van basisscholen volgt. Sommigen vinden dat kleine dorpsscholen moeten worden gehandhaafd in het kader van de leefbaarheid van het platteland. Anderen stellen de kwaliteit van het onderwijs voorop, die volgens hen alleen gewaarborgd kan worden door concentratie van basisscholen.

Tot slot wordt de oprichting van de Fryske Universiteit en 'academische pabo's' genoemd als noodzakelijke investering. Op de vraag hoe dit zich verhoudt tot de noodzakelijke bezuinigingen, werd geantwoord: "Der binne gien tekoarten as jo goeie ideeën hawwe." De heer Snijder van de Leeuwarder Courant stelt dat dit niet het uitgangspunt van de avond is. Het gaat er immers om welke taken de provincie niet meer moet uitoefenen.

Hoewel in de discussie een pleidooi wordt gehouden voor provinciale interventie in het onderwijs, blijkt het gros van het publiek er een andere mening op na te houden. Tweederde van het publiek is het namelijk eens met de stelling "De provincie heeft geen enkele rol op het gebied van onderwijs. Dit hoort bij het Rijk en / of de gemeenten." Een nog grotere meerderheid (ca. 84%) is het daarnaast eens met de stelling dat de provincie wel regisseur, maar geen uitvoerder mag zijn.

De heer Duvergé van het Shared Space Institute merkt echter op dat de vraag niet moet gaan over wat wel en wat niet te doen als provincie, maar over het slimmer aanpakken van zaken.

Volgens burgemeester Crone van Leeuwarden kan als conclusie worden getrokken dat de provincie moet inzetten op samenwerking tussen scholen, kennisinstituten en bedrijfsleven, maar alleen als zij dit niet zelf oppakken. Dat wil zeggen dat de provincie zich alleen ermee bemoeit, als zij daardoor de optelsom $1 + 1 = 3$ kan realiseren. Een dergelijke regierol hoeft niet per definitie met geld te worden ingevuld.

Cultuur en welzijn

Op het gebied van cultuur en welzijn wordt geconstateerd dat veel organisaties grotendeels dan wel volledig afhankelijk zijn van de provincie. Daar waar maatschappelijke organisaties provinciebreed opereren, is de heer Swart van de Stichting Friese Ouderenbonden van mening dat de provincie de aangewezen overheid is om deze sector te steunen. De vraag is of in plaats van de provincie niet veeleer de gemeenten de aangewezen overheid zijn om zich op deze sector te richten. Volgens de heer Ekhart, wethouder te Sneek, zouden de gemeenten zich inderdaad in eerste instantie moeten inspannen, maar zou de provincie – wederom als regisseur – via een provinciaal sociaal beleidskader de coördinatie op zich moeten nemen. De heer de Jong van het Samenwerkingsverband Uitkeringsgerechtigden beaamt dit. Het sociaal beleid verschilt per gemeente, en de provincie zou als samenbinder de gaten van het gemeentelijk beleid moeten opvullen. Ook volgens de heer Antonio van Jeugdhulp Friesland moeten de provincie en gemeenten binnen deze sector de handen ineenslaan. 60 % van de deelnemers is het tot slot oneens met de stelling dat de Friese cultuur en taal het zonder grote inzet van de provincie kan stellen. De heer Van der Velde van Stichting Mienskipsoarch komt tot de conclusie dat de rolverdeling tussen gemeenten en provincie binnen deze sector scherper op de agenda moet worden gezet.

Gemeenten

Meer samenwerking tussen de gemeenten en de provincie is gedurende de avond een veel gehoord geluid. Volgens burgemeester De Jonge van Heerenveen zullen er door de bezuinigingen meer uitvoeringstaken richting gemeenten gaan. Een lager aantal gemeenten, met daarnaast een gezamenlijk regionaal beleid van provincie en gemeenten, is volgens hem een noodzakelijke en goede oplossing voor een slagvaardig bestuur in de toekomst. Het idee van de Koöperaasje Fryslân komt hier direct om de hoek kijken. Een meerderheid van 85% van de deelnemers staat positief tegenover de Koöperaasje Fryslân, en zou graag

zien dat provincie met haar partners tot uitwerking van dit idee overgaat. De doelgroep van de verschillende overheden is immers vaak dezelfde. Door meer samenwerking en een integrale benadering van dossiers en onderwerpen kan aan deze gedachte vorm worden gegeven.

Denktank

De Denktank, bestaande uit de heren Schutte (voormalig Kamerlid GPV / lid Kiesraad) en Winsemius (voormalig minister VROM) en mevrouw Te Grotenhuis (voormalig Commissielid Ladders), reflecteerde in het tweede deel van de avond de discussie omtrent de taak van de provincie en de Koöperaasje Fryslân.

De heer Schutte

De heer Schutte vindt het idee van de Koöperaasje Fryslân mooi gepresenteerd, maar vraagt zich af met welke instrumenten dit zal worden gerealiseerd. De wens van een regierol is eenvoudig uit te spreken, maar hoe hieraan in werkelijkheid vorm moet worden gegeven is een tweede. Een provincie die niet uitvoert, maar zich beperkt tot een regisserende rol, is voor de burger weinig zichtbaar. Bovendien is voor een regierol van belang om precies af te bakenen waar de provincie zich wel en niet mee bemoeit. Zonder dat kan geen besparing worden gehaald.

Mevrouw Te Grotenhuis

Dat de Koöperaasje Fryslân als idee goed wordt ontvangen, is voor mw. Te Grotenhuis onmiskenbaar. Zij vindt het van belang dat wordt vastgehouden aan dit regiogevoel en de eigenheid van Fryslân. Zij heeft daarnaast de indruk dat de rol van de provincie door de deelnemers juist daar wordt gezocht, waar de provincie een toegevoegde waarde kan hebben (de 1 + 1 = 3-gedachte). Hoe dit te realiseren? Volgens mw. Te Grotenhuis kan dit slagen als de provincie zich richt op maximaal vijf grote dossiers, waarvan bovendien helder is wat de toegevoegde rol van de provincie precies inhoudt, bijvoorbeeld op het gebied van onderwijs, brain drain en duurzaamheid. De wens om de zaken niet over te nemen stelt daarnaast eisen aan de overige partners. Er moeten duidelijke voorwaarden worden afgesproken over de inhoud van de regierol: een goed regisseur kan immers niet zonder topacteurs!

De heer Winsemius

De heer Winsemius concludeert ook dat de grootste behoefte bestaat aan een regisserende provincie op het gebied van de sectoren die gedurende de avond ter sprake zijn gekomen. Hij mist echter het onderwerp Krimp in het hele verhaal. Dit is volgens Winsemius typisch een dossier met een gezamenlijk belang, waar gezamenlijk een antwoord op gevonden moet worden. Er zou volgens hem zelfs een gezamenlijk aanvalsplan moeten worden opgesteld op dit punt. Het idee van gezamenlijke aanvalsplannen is volgens hem een manier om meer te bewerkstelligen met minder middelen.

Daarnaast is Winsemius onder de indruk van de grote opkomst, volgens hem een unicum in provincieland. Met een link naar de Friese oorsprong van de coöperatie, wijst Winsemius daarnaast op de noodzaak om te investeren in het idee van de Koöperaasje Fryslân, zodat ook met de Fryske Mienskip een vertrouwensband wordt opgebouwd. Het kleinschalige karakter van Fryslân en de korte afstand tot de burger biedt juist kans om dit te realiseren. Ook Winsemius vindt tot slot dat alleen heldere onderwerpen in deze gedachte moeten en kunnen worden opgepakt. Dit vereist scherpe en soms pijnlijke, maar vooral onvermijdelijke keuzes.

Naar aanleiding hiervan wordt aan de deelnemers voorgelegd of de deelnemende organisaties daadwerkelijk bereid zijn om de provincie een regierol te geven. Een overtuigend percentage van 85% instemmende stemmen leidt tot de conclusie dat de deelnemende organisaties binnen de Koöperaasje Fryslân de provincie als regisseur willen laten fungeren.

Conclusie

Een meerderheid ziet de provincie van de toekomst als een regisseur op breed terrein, met wie zij kunnen samenwerken binnen de Koöperaasje Fryslân. Een provincie als samenbinder met toegevoegde waarde, en met minder uitvoeringstaken.

De provincie moet zich afvragen op welke terreinen zij deze rol wel en niet kan en wil vervullen, en vervolgens, hoe zij dat het beste kan doen. Een duidelijke afbakening onder concrete voorwaarden is daarbij uitgangspunt voor een goed werkende Koöperaasje Fryslân.

Afsluiting

De Commissaris der Koningin Jorritsma sluit af met een terugblik op de avond. De positieve ontvangst van het Koöperaasje Fryslân idee ziet hij als winst. Daarnaast benoemt hij nogmaals de brede behoefte aan een regisserende provincie. Wel benadrukt Jorritsma de realiteit van het maken van keuzes, omdat er hoe dan ook moet worden bezuinigd. Jorritsma roept deelnemende organisaties van harte op om mee te blijven discussiëren via de speciaal ingerichte provinciale website.

Vervolg

De resultaten van de Mienskijsjûn zijn een waardevolle bijdrage voor het vervolg van de takendiscussie. De deelnemers zijn uitgenodigd om te blijven mee discussiëren via de website www.fryslan.nl/kooperaasjefryslan.

Op woensdag 14 oktober vindt er een bijeenkomst met Statenfracties plaats, waar de stand van zaken omtrent de takendiscussie wordt besproken.

STATENCAFÉ 14 OKTOBER 2009: VERSLAG EN IMPRESSIE

Aanleiding

Op 14 oktober jl. vond het Statencafé plaats in het WTC Hotel te Leeuwarden. Verschillende Statenfracties waren uitgenodigd om bij te praten en vooral te discussiëren over de takendiscussie.

Welkom en introductie

CdK Jorritsma opende met een terugblik op de Mienskipsjûn, die één week eerder had plaatsgevonden. De Mienskipsjûn, waarvoor externe partners als (maatschappelijke) organisaties en gemeenten waren uitgenodigd, was druk bezocht en zeer interactief. Doel van de avond was onder meer om de Friese partners bewust te maken van dat wat de provincie Fryslân te wachten staat en de noodzaak om te komen tot een herbezinning van provinciale kernopgaven en taken. Daarnaast werd de gedachte om dit gezamenlijk te doen via een Koöperasje Fryslân goed ontvangen.

Het Statencafé borduurt voort op dit proces. Jorritsma vergeleek de kernopgaven en taken van de provincie als een open vitaal bos. Aan de Statenfracties de vraag om mee te discussiëren over welke bomen behouden en welke bomen omgezaagd moeten worden, aan de hand van een nieuwe visie voor Fryslân. Met een ouderwetse stamzaag in de hand benadrukte Jorritsma dat een dergelijke operatie gezamenlijk moet plaatsvinden.

Stand van zaken

Provinciesecretaris Guido van den Boorn opende met een uiteenzetting over het proces dat tot nu toe door met betrekking tot de takendiscussie is doorlopen. Het op 30 juni jl. door Gedeputeerde Staten vastgestelde Plan van Aanpak markeert de start van een intensief proces. Dit proces wordt langs twee lijnen ingezet.

Allereerst is er de door Van den Boorn als 'digitale methode' bestempelde lijn. Dit houdt in dat alle taken van de provincie in kaart zijn gebracht en gegroepeerd, en dat er vervolgens langs een beslisboom is gekeken naar wat een taak kost, of het een wettelijke taak en/of een overheidstaak en/of een provinciale taak is, wat het rendement is etc.

Na afwerking van deze beslisboom, die ook in het Plan van Aanpak terug te lezen is, ontstaat er een lijst met een onderverdeling van taken die de provincie sowieso op zich moet nemen, taken waarover discussie mogelijk is, en taken waar de provincie mee zou moeten stoppen. Deze lijst kon tijdens het Statencafé worden bekeken.

Het probleem van deze methode is dat het mechanisch tot stand komt en alleen gebaseerd is op cijfers. Het levert daardoor geen kwalitatief gewogen resultaat op. Het is dan ook van belang om tegenover deze lijn nog een tweede benadering te hanteren. Het gaat niet om de vraag 'wat houden we over?', maar om de vraag 'wat willen we gaan doen?'.

De tweede benadering gaat daarom uit van het bedenken van een visie, door het definiëren van een aantal kernopgaven. Vervolgens kan worden nagedacht over de taken die onder deze kernopgaven vallen en de rol die de provincie ten opzichte van die taken zou willen, kunnen of moeten spelen.

Uitgangspunt was het volgen van de kernopgaven zoals geformuleerd door commissie Ladders, met daarboven een plus voor datgene waar de provincie zich verder nog mee bezig wil houden. Vier kernopgaven (werk, leefbaarheid, droge voeten, cultuur) werden zichtbaar gepresenteerd, zodat deze uitgangspunt voor een te voeren discussie vormden. Dit betekent niet dat de geopperde kernopgaven vaststaan, de discussie is open en er kan dus aan gesleuteld worden!

Denktank

De Denktank, bestaande uit de heren Schutte (voormalig Kamerlid GPV / lid Kiesraad) en Winsemius (voormalig minister VROM) en mevrouw Te Grotenhuis (voormalig Commissielid Ladders), blikte kort terug op de Mienskipsjûn van een week eerder.

Mevrouw Te Grotenhuis

Mevrouw Te Grotenhuis, die tevens de discussie leidde, begon met het noemen van de voor haar vijf voornaamste conclusies van de Mienskijsjûn, nl:

1. de overduidelijke culturele identiteit en eigenheid van de provincie Fryslân, iets om te koesteren;
2. de behoefte aan een regisserende provincie;
3. het meer loslaten van uitvoerende taken als provincie;
4. de focus op een beperkt aantal thema's;
5. het enthousiasme over de Koöperaasje Fryslân.

Aanwezige Statenfracties herkenden deze conclusies. Daaraan werd door hen nog toegevoegd dat tijdens het eerste deel te weinig werd ingezet op waar het een tandje minder kan, waardoor een inhoudelijke discussie uitbleef. Anderen vonden juist dat de discussie teveel in het teken van bezuiniging stond, terwijl de focus op een visie voor Fryslân tot een opener discussie zou hebben geleid.

Daarnaast had er al concreter invulling gegeven mogen worden aan het idee van een Koöperaasje Fryslân. Ook de gemeenten – die net als de provincie een flinke bezuinigingsslag moeten maken – hebben hier behoefte aan. Als provincie taken aan de gemeente kwijt wil, is het de vraag of de gemeenten dit kunnen en willen oppakken. Duidelijke afspraken in de Koöperaasje zijn dan belangrijk, maar ook: wat gaat die samenwerking kosten c.q. opleveren? Het gaat immers om een structurele herverdeling van regionale en lokale taken.

De heer Schutte

De heer Schutte signaleerde in de eerste plaats dat de stemresultaten van de deelnemers aan de Mienskijsjûn niet per se de gehele Fryske Mienskip representeren. Er waren immers met name belangenorganisaties aanwezig. Hij vindt dan ook dat de resultaten van die avond in dat perspectief geplaatst moeten worden. Daarnaast is het volgens Schutte zo dat de steun voor het idee van de Koöperaasje Fryslân gebaseerd is op een beeld. Dit beeld moet nog verder worden ingevuld, want samenwerking betekent ook samen problemen oplossen. Schutte adviseert om de Fryske Mienskip, dus ook de burgers, zoveel mogelijk bij dit proces te betrekken.

Vanuit de Statenfracties wordt aangegeven dat het beeld van de Koöperaasje mooi is, maar dat het de provincie niet ontslaat van het maken van heldere keuzes, om overzicht te kunnen houden in een diffuus geheel.

De heer Winsemius

De grote opkomst was het eerste wat de heer Winsemius is opgevallen. Daarnaast het gebrek aan een grote Friese gedachte. Sommige dossiers vergen volgens Winsemius een aanvalsplan, bijvoorbeeld het onderwerp Krimp. Hij zou dit onderwerp zelfs de status van een afzonderlijke kernopgave willen toebedelen. Een dergelijk onderwerp kan alleen aangepakt worden door een gezamenlijk en breed gedragen aanvalsplan. Ook dan pas wordt volgens Winsemius de Mienskip bereikt.

Discussie met Statenfracties

Kernopgaven

Een beperkte agenda: daar wordt wel voor gevoeld, men vraagt zich echter af of tijdens het Statencafé gepresenteerde agenda precies de juiste agenda al is.

De kernopgaven die tot nu toe zijn benoemd (werk, leefbaarheid, droge voeten, cultuur), zijn erg breed van karakter. Volgens sommigen past alles daar wel onder. Dat is ook zo, het gaat erom welke taken er wel en niet meer onder vallen.

De vraag is of er een kernopgave 'Krimp' aan toegevoegd moet worden. Volgens sommigen wel, vanwege het belang van het dossier verdient het een status aparte. Anderen vinden juist dat het als een rode draad door verschillende kernopgaven heen loopt. Ook wordt 'duurzaamheid' als kernopgave genoemd, vanwege de uitdrukkelijke ambitie en profilering van Fryslân op dit gebied.

In ieder geval vindt men een provinciale taakopvatting met uitsluitend Ladders als uitgangspunt te smal. De eigenheid van Friesland moet tot uitdrukking komen in de taakopvatting, die moet niet alleen gekoesterd maar ook centraal gesteld worden. Tot slot is men het erover eens dat slechts opgaven met een overstijgend belang als kernopgave in aanmerking komen.

Koöperaasje Fryslân

De kernopgaven worden vergeleken met software. Voor het functioneren van software is goede hardware nodig, waarmee op de (juridische) inkleding van de Koöperaasje Fryslân wordt gedoeld. Via een Koöperaasje verwacht men ook een sterkere positie richting Den Haag in te kunnen nemen. Uitgangspunt moet zijn dat de partners niet alleen worden betrokken, maar ook mede-eigenaar van een dossier zijn.

Per thema kunnen vervolgens afspraken worden gemaakt met gemeenten en betrokken organisaties. De wens wordt uitgesproken om deze Koöperaasje niet op afstand van de provincie te zetten of er een samenwerkingsverband van te maken, omdat bij de Koöperaasje gedachte een ieder zijn eigen verantwoordelijkheid houdt. Ook de heer Schutte ziet de Koöperaasje veeleer als een werkwijze dan als een op zichzelf staande entiteit. Een genoemd voorbeeld waarin al enigszins volgens de Koöperaasje gedachte wordt gewerkt is het Streekplan. Voorbeelden waarbij behoefte is aan een aanpak via de Koöperaasje zijn water en bedrijventerreinen.

De wil om samen te werken in een Koöperaasje ligt echter niet alleen in het thema, maar kan ook gevonden worden in de sence of urgency dat samenwerking in tijden van bezuiniging noodzakelijk is. De indruk bestaat dat deze sence of urgency nog niet bij alle partners duidelijk aanwezig is. Het is daarom van belang dit zoveel mogelijk te benadrukken, zodat zoveel mogelijk vanuit een gemeenschappelijk belang onderwerpen in samenwerking worden opgepakt.

Volgens Winsemius is het verstandig als binnen de Koöperaasje accenten worden gelegd en een ruime vooruitblik wordt gehanteerd. Daarbij moet de provincie duidelijk de doelgroep voor ogen houden. Hierdoor zal maximaal draagvlak onder de burgers worden gecreëerd.

Rol provincie

Als je als mede-eigenaren in een Koöperaasje Fryslân verbonden bent, moet je je goed afvragen hoe zich dat verhoudt tot de gewenste regierol van de provincie. Een regierol houdt in: leiderschap, maar ook nee durven zeggen en loslaten als de taak volbracht is. Kortom: een regierol kan per thema verschillen, maar vereist volgens de meeste Statenleden vooral verbindend leiderschap.

Conclusie

Volgens gedeputeerde Galema moet geld niet het uitgangspunt van de discussie zijn. Een nieuwe, eigenwijze visie op de positie van Fryslân daarentegen juist wél. Galema is blij met de stappen die tot dusver zijn genomen, en vraagt de aanwezige Statenfracties wat zij van de dag vonden. Een overgrote meerderheid blijkt tevreden over de organisatie en inhoud van het Statencafé. Daarom wil Galema zo gauw mogelijk aan de nieuwe visie en aan de opbouw van de Koöperaasje Fryslân gaan werken, waarbij hij de wens uitspreekt dat GS en PS gezamenlijk de symbolische spanzaag ter hand zullen nemen.

MANAGEMENTOCHTEND TAKENDISCUSSIE 15 OKTOBER: VERSLAG

Aanleiding

De managementochtend takendiscussie is een van de initiatieven die moeten leiden tot een herbezinning op het provinciale takenpakket in het kader van de takendiscussie. Hiervóór is op 7 oktober een Mienskijsjûn georganiseerd voor de externe partners van de provincie. Daarnaast is op 14 oktober een Statencafé voor de Statenfracties georganiseerd. Tijdens beide bijeenkomsten werd debat en discussie gevoerd over de kernopgaven, taken en rollen van de provincie in de toekomst.

De belangrijkste conclusies van de Mienskijsjûn waren dat er nog niet echt sprake is van een sence of urgency bij de externe partners. Het idee van samenwerking binnen een Koöperaasje Fryslân werd echter enthousiast ontvangen.

Het Statencafé was een duidelijk succes. De discussie werd gevoerd op een hoog niveau en met de gewenste abstractie. De Staten riepen op tot een breed maatschappelijk debat. Dit heeft aanleiding gegeven om op korte termijn nog een bijeenkomst te organiseren voor gemeenten en waterschappen. Ook staat de website www.fryslan.nl/kooperaasjefryslan open voor een ieder om ideeën en meningen kenbaar te maken.

Alle bijeenkomsten voeden de discussie en moeten leiden tot een uiteindelijke visie op het provinciale takenpakket van de toekomst, ter besluitvorming in PS op 16 december 2009. Tijdens de managementochtend zijn alle leidinggevenden aan zet om hun ingrediënten toe te voegen: door via mindmapping aan te geven met welke taken de provincie zich al dan niet zou moeten bezighouden.

Stand van zaken

Provinciesecretaris Guido van den Boorn opende met een uiteenzetting over de urgentie en het unieke karakter van de takendiscussie en legde daarnaast het proces uit dat tot nu toe door met betrekking tot de takendiscussie is doorlopen. Het op 30 juni jl. door GS vastgestelde Plan van Aanpak markeert de start van een intensief proces. Dit proces wordt langs twee lijnen ingezet.

Allereerst is er de door Van den Boorn als 'digitale methode' bestempelde lijn. Dit houdt in dat alle taken van de provincie met medewerking van de afdelingen in kaart zijn gebracht en gegroepeerd, en dat er vervolgens langs een beslisboom is gekeken naar wat een taak kost, of het een wettelijke taak en/of een overheidstaak en/of een provinciale taak is, wat het rendement is etc.

Na afwerking van deze beslisboom, die ook in het Plan van Aanpak terug te lezen is, ontstaat er een lijst met een onderverdeling van taken die de provincie sowieso op zich moet nemen (groen), taken waarover discussie mogelijk is (geel), en taken waar de provincie mee zou moeten stoppen (oranje / rood). Deze lijst kon tijdens de managementochtend worden bekeken.

Het probleem van deze methode is dat het mechanisch tot stand komt en alleen gebaseerd is op cijfers. Het levert daardoor geen kwalitatief gewogen resultaat op. Het is dan ook van belang om tegenover deze lijn nog een tweede benadering te hanteren. Het gaat niet om de vraag 'wat houden we over?', maar om de vraag 'wat willen we gaan doen?'.

De tweede benadering gaat daarom uit van het bedenken van een visie, door het definiëren van een aantal kernopgaven. Vervolgens kan worden nagedacht over de taken die onder deze kernopgaven vallen en de rol die de provincie ten opzichte van die taken zou willen, kunnen of moeten spelen.

Uitgangspunt was het volgen van de kernopgaven zoals geformuleerd door commissie Ladders, met daarboven een plus voor datgene waar de provincie zich verder nog mee bezig wil houden. Vier kernopgaven (werk, leefbaarheid, droge voeten, cultuur) werden zichtbaar gepresenteerd, zodat deze uitgangspunt voor het mindmappen en een te voeren discussie vormden. In eerdere bijeenkomsten is geopperd om toevoeging van andere kernopgaven niet uit te sluiten, bijv. een onderwerp als Krimp of duurzaamheid.

Mindmapping

Naast de posters met kernopgaven hingen lege posters met in het midden een grote scheidslijn. Aan de ene kant konden stickers worden geplakt met taken die zouden moeten worden afgestoten, aan de andere kant was ruimte voor taken die zouden moeten worden behouden. In vier groepen ontvingen de managers stickervellen met daarop alle provinciale taken. Vervolgens aan hen de taak om een uur lang in vier groepen per kernopgave een onderverdeling te maken door per taak / sticker te beoordelen of het een af te stoten of een te behouden taak betreft.

Conclusie

Na een uur was het resultaat zichtbaar: een bonte verzameling stickers prijkte op de posters. Maar nog belangrijker dan het stickeren: de methode van mindmapping nodigde uit tot het voeren van onderlinge discussie. Wat valt wel of niet precies onder een taak? Is iets daadwerkelijk een taak van de provincie of veeleer van de gemeente?

Exacte resultaten konden vanwege de hoeveelheid niet direct worden afgelezen. De komende week zullen de resultaten worden verwerkt. Enkele highlights kunnen wel worden genoemd:

- Over veel taken zijn de meningen verdeeld: maar met taken als OV-scholieren, Shared Space, Marrekrite, provinciale woningen, risicokaart, zorgtaken, paalrot, sport, Fries en ict e.d. zou de provincie zich volgens de meeste leidinggevenden niet meer moeten bemoeien.
- Er is behoefte aan nuance: op sommige stickers zijn zaken bijgeschreven en sommige stickers zijn in het midden geplakt. Dat is ook niet verwonderlijk. Sommige taken zijn immers zo veelomvattend dat ze wellicht gedeeltelijk behouden zouden moeten blijven. Het kan ook zijn dat de provincie zich met een bepaalde taak nog wel wil bemoeien, maar meer of minder intensief of in een andere rol dan nu het geval is. Voor deze discussie en diepgang is ruimte, de afdelingen worden momenteel via een kwalitatieve raadpleging hierbij betrokken. Het gaat immers niet alleen om het maken van keuzes, maar ook om het bepalen van het ambitieniveau.

Status en vervolg

De resultaten van het mindmappen worden komende week in kaart gebracht en administratief verwerkt, waarna zij bij dit verslag zullen worden gevoegd.

De resultaten van de managementochtend worden als bijlage toegevoegd aan het eindstuk van de takendiscussie, dat op 16 december 2009 door PS wordt behandeld.

Zij geven mede vorm aan de voorstellen die zullen worden gedaan voor een nieuw provinciaal takenpakket, net als de resultaten van de 'digitale methode', de Mienskijsjûn, het Statencafé, de website en de nog te organiseren bijeenkomst voor gemeenten en waterschappen.

DIALOOGBIJEENKOMST PROVINCIE, GEMEENTEN EN WETTERSKIP **5 NOVEMBER 2009: VERSLAG**

Aanleiding

Op 5 november jl. vond in het WTC Hotel een bijeenkomst plaats waarbij bestuurders van gemeenten en Wetterskip in dialoog gingen met de provincie over de takendiscussie en daarmee samenhangend, de Koöperaasje Fryslân.

De bijeenkomst is onderdeel van de consultatie van externe partners van de provincie, en gaf een logisch vervolg van de in een eerder stadium georganiseerde Mienskipsjûn, Statencafé en interne managementbijeenkomst over ditzelfde onderwerp.

Opening

De CdK de heer Jorritsma opende met een terugblik op de eerder georganiseerde bijeenkomsten. Uit deze bijeenkomsten kwamen het belang van de Friese identiteit, de gewenste regierol van de provincie en de goede ontvangst van de idee Koöperaasje Fryslân sterk naar voren. De algemene indruk was dat de provincie haar kerntaken met name zou moeten zoeken in onderwerpen waar zij van toegevoegde waarde is. De provincie is daarom op zoek naar die onderwerpen waar zij het verschil van kan maken. Het maken van keuzes is daarbij evident. Hierbij is betrokkenheid van mede-overheden van cruciaal belang, om mee te denken over hoe die keuzes gemaakt worden. Deze kerntakendiscussie moet – ondanks de samenhang – in eerste instantie losgekoppeld worden van bezuinigingslagen in de toekomst. Het betreft hier een principiële discussie, de euro's volgen daarna.

Daarnaast is deze bijeenkomst bedoeld om te verkennen waar – in deze tijd van herijking van het takenpakket – overheden in partnerschap kunnen of zouden moeten samenwerken, via een nog nader uit te diepen invulling van de Koöperaasje Fryslân.

Dialoog

De dialoog, die wederom werd begeleid door mw. H. te Grotenhuis, begon met het inventariseren van onderwerpen die de gemeenten en Wetterskip momenteel bezighouden. Een opsomming van belangrijke onderwerpen werd genoemd, waarbij met name de herindeling, economische slagkracht in brede zin, Friese identiteit (taal en cultuur), Krimp in relatie tot voorzieningen platteland, onderwijs, taakstelling en stroperigheid van overheidsbemoeyenis eruit sprongen.

Op de vraag of de provincie bij deze onderwerpen zou kunnen helpen, werd geantwoord dat dit weliswaar binnen sommige onderwerpen zo kan zijn, maar dat de provincie zich moet beperken tot een aantal speerpunten en zich niet met de kerntaken van gemeenten moet bezighouden. Als dat zo is, dan kan dat alleen onder de voorwaarde dat gemeenten op hun eigen professionaliteit kunnen worden aangesproken. De provincie is er in dat geval immers voor de toegevoegde waarde, voor de samenhang, of voor de aanjaagfunctie, maar niet voor het overnemen van taken die gemeenten en/of Wetterskip zelf zouden moeten waarmaken. Dit betekent volgens meerdere aanwezigen dat gemeenten zich verantwoordelijk moeten opstellen, en dat daar waar zij niet in staat zijn om hun eigen taken en verantwoordelijkheden te dragen, zij hieraan conclusies voor zichzelf moeten verbinden. Kortom: een smalle provincie en goed toegeruste gemeenten! Discussie over enkele voorbeelden (bijv. cultuur en onderwijs) doet echter blijken dat dit makkelijker gezegd is dan gedaan.

Vervolgens is geïnventariseerd bij welke onderwerpen er behoefte aan of mogelijkheden tot samenwerking bestaan. Dit zouden volgens de aanwezigen bijvoorbeeld kunnen zijn: economische slagkracht, regionale positionering (ook richting Rijk en Europa), Krimp, onderwijs, eenheid in beleid, regionale aanjaagfunctie. Het Wetterskip geeft aan absoluut niet zonder de provincie te kunnen als het gaat om de ro-taak. Het gaat kort gezegd om grote onderwerpen die regionale coördinatie vergen. Een complicerende factor kan daarbij zijn dat gemeenten soms tegengestelde belangen hebben. Bovendien moet samenwerking niet tot meer stroperigheid leiden, een uitgangspunt zou kunnen zijn dat er nooit meer dan twee overheidslagen bij een taak betrokken zijn, tenzij bemoeyenis op meerdere niveaus strikt noodzakelijk is. Samenwerking binnen Fryslân dient daarnaast te voldoen aan elementen als gelijkwaardigheid en samenwerking vanaf het begin (integraal en niet langs

elkaar heen). Zo staat bij zowel gemeenten als de provincie het onderwerp Krimp op de agenda. In een dergelijk geval is het verstandig om de krachten te bundelen, zodat beleid op één lijn komt te liggen, en elkaar versterkt in plaats van tegenwerkt.

Volgens de heer Winsemius, die namens de Denktank aanwezig was, is het van belang om kritisch te blijven. De onderwerpen waarvan de gemeenten en Wetterskip vinden dat de provincie een rol speelt, of die in gemeenschappelijkheid moeten worden opgepakt, moeten ook echt voldoen aan het criterium van de toegevoegde waarde. Verder wijst Winsemius op het belang dat Friese overheden samen optrekken richting het Rijk en Den Haag. Als regio lobbyen met één strategische agenda (die weliswaar op regionaal niveau gedifferentieerd kan zijn) levert meer op dan als overheden afzonderlijk lobbyen. Dat Fryslân een relatief kleine omvang en dus een relatief kleine afstand richting de burger kent én een sterke identiteit heeft, is een voordeel in relatie tot het voorgaande. Dit moet optimaal benut worden.

Koöperaasje Fryslân

De deelnemers zien de Koöperaasje bij voorkeur als werkwijze, en niet als een te institutionaliseren lichaam of in de vorm van een gemeenschappelijke regeling. Samenwerking dient binnen de Koöperaasje met name thematisch plaats te vinden. Deelnemers hebben wel de indruk dat de Koöperaasje als gedachte of als werkwijze wellicht te ondoorzichtig overkomt bij de volksvertegenwoordiging, en dat er een vrees voor nog meer gemeenschappelijke regelingen bestaat.

Dat is niet de bedoeling. De Koöperaasje moet veeleer als een metafoor voor samenwerking worden gezien. Dat vereist volgens de meeste deelnemers duidelijke afspraken over gelijkwaardigheid, en goede afspraken aan de voorkant van het proces waar je gezamenlijk in stapt. Die samenwerking hoeft niet in alle gevallen provinciebreed te worden getrokken. Verschillende Friese regio's vereisen op verschillende onderwerpen wellicht een verschillende aanpak. Er moet aldus ruimte zijn voor gedifferentieerde allianties daar waar nodig.

In een volgende exercitie kan concreter worden gediscussieerd over welke taken het best bij welke overheid passen, hoe daarbinnen kan worden samengewerkt en wat wellicht aan het maatschappelijk speelveld kan worden overgelaten.

Winsemius voegt toe dat bij het aangaan van samenwerking binnen een Koöperaasje, vertrouwen het sleutelwoord is. Het is een intensief proces om aan het partnerschap inhoud te geven.

Een eerste invulling van de Koöperaasje kan zijn door het organiseren van thema-avonden met betrekking tot belangrijke onderwerpen die provinciebreed spelen, waarbij ook betrokken maatschappelijke organisaties worden uitgenodigd. Een ding is duidelijk: partnerschap vergt investering!

Afsluiting

Gedeputeerde Galema uit zijn tevredenheid over de dialoog en de ideeën, het provinciaal bestuur voelt de bijdragen van de bijeenkomsten als een waardevolle bijdrage aan de kerntakendiscussie. Na een korte stemming blijken ook de deelnemers de discussie op prijs te hebben gesteld.

Galema benadrukt dat de druk wel op de ketel staat, omdat het punt van het maken van keuzes nu is aangebroken voor de provincie. De provincie wil graag de samenwerking aangaan en heeft daarbij één voorsprong: de Fryske Mienskipssin is sterk verankerd.