

*Onderwerp*

Procesverslag pilot: discussienotitie

Registratienummer

1099920

Datum

12 januari 2011

Auteur

W. Boerma

Afdeling/Bureau

SGR

*Openbaarheid***Passief openbaar***Portefeuillehouder*

n.v.t.

*Vergadering Commissie Werk***3 februari 2011***Doel van deze notitie*

1. het reflecteren op de proceskant van de pilot strategische sturing.

Inleiding

In de periode maart 2010 - januari 2011 heeft de pilot strategische sturing vorm gekregen in de commissie Werk. De (voorlopige) inhoudelijke uitkomsten zijn besproken in uw vergadering van 6 januari en behandeld in de vergadering van Provinciale Staten van 27 januari. In het vastgestelde statenvoorstel wordt gereferreed aan de procesevaluatie. Bij de start van de pilot is reeds aangegeven dat de inrichting en het verloop van het proces geëvalueerd en besproken zou worden met uw commissie. Bijgaand treft u dan ook het procesverslag aan zoals dat door de heer Rein Bijkerk (extern begeleider van de pilot) is opgesteld. Het verslag bevat een beschrijving en evaluatie van het proces, conclusies en aanbevelingen. Dit verslag biedt de mogelijkheid voor u als commissie te reflecteren op het gevolgde proces. Na bespreking in uw commissie zal deze procesevaluatie ter bespreking geagendeerd worden voor het presidium. Het presidium zal op basis van het verslag en de discussie in uw commissie een uitspraak doen over de eventuele verankering van de werkwijze in de nieuwe vergaderstructuur.

Open vragen voor discussie

1. Mist u nog zaken in de procesevaluatie?
2. Wat is, mede op basis van bijgevoegde procesevaluatie, uw eigen reflectie op het proces (inrichting, verloop, afronding)?
3. Hoe zou u het presidium willen adviseren om te gaan met de gekozen werkwijze?

Het vervolg

De procesevaluatie zal, voorzien van uw advies, ter bespreking geagendeerd worden voor het presidium van 15 februari 2011.

Verder informatie

BIJLAGE I: procesevaluatie pilot strategische sturing, opgesteld door de heer Rein Bijkerk (extern begeleider van de pilot)

Akkoord:

Portefeuille houder	Afd.hoofd	Med. FIN/P&O
Secretaris	Bureauhoofd	Prog.manag.
Directeur	Beleidsmed.	Overige

BIJLAGE I

Evaluatie pilot ‘Strategische sturing’ (statencommissie Werk)

1. Inleiding

In de periode maart 2010 - januari 2011 kreeg, als uitvloeisel van de statenconferentie van voorjaar 2009 en met als doelstelling het versterken van de agenderende en sturende rol van Provinciale Staten, via de commissie Werk de pilot ‘Strategische sturing’ gestalte.

Door middel van deze notitie wordt de proceskant van de pilot geëvalueerd. Al doende zal, met het oog op de nieuwe statenperiode, tevens een aantal aandachtspunten en actiepunten in beeld worden gebracht.

Let wel: omdat de voor 27 januari aanstaande geagendeerde statenbehandeling van de inhoudelijke uitkomsten van de pilot ‘Strategische sturing’ nog niet heeft plaatsgevonden, betreft het hier de niet-definitieve versie van de evaluatie-notitie.

Onderstaand worden eerst de opzet en organisatie alsmede de stappen en fasen van het pilot-proces beschreven. Daarna volgt in algemene en meer specifieke zin de eigenlijke evaluatie. Afgesloten wordt met conclusies en aanbevelingen.

2. Pilot ‘Strategische sturing’: het proces

Opzet en organisatie

Het pilot-traject begon met het stapsgewijs, op basis van criteria en een gedachtewisseling met en tussen de commissieleden, bepalen van het onderwerp voor de pilot.

Vervolgens was er, in overleg met de commissie, de keuze voor een drie fasen-aanpak: eerst een fase van kennisverwerving en nadere oriëntatie, vervolgens een dialoog met de maatschappelijke en bestuurlijke omgeving en ten slotte - als derde fase - de onderlinge politieke discussie, bij voorkeur uitmondend in een kaderstellend statenbesluit.

In het pilot-traject zat een knip tussen de dialoof fase en de fase van politieke discussie en besluitvorming. Tot en met de dialoof fase ging het om het verzamelen van informatie en trad de commissie derhalve in gezamenlijkheid op. Bij de fase van discussie en besluitvorming ging het juist om de politieke dimensie - om de onderlinge gedachtewisseling, de overeenkomsten en verschillen in standpunten, om het binnen de commissie en Staten wel of niet vinden van een meerderheid.

Voor het meedenken over de verdere vormgeving en concrete uitvoering van de pilot werd uit de commissie een werkgroep van drie leden gevormd, daarnaast was er indien nodig separaat contact of overleg met de commissievoorzitter.¹ De inhoudelijke en organisatorische ondersteuning lag bij de statengriffie, die daarbij werd bijgestaan door een intensief betrokken externe begeleider. Omdat media- en publiekscommunicatie een belangrijk onderdeel bleek van het pilot-traject werden via de statengriffie ook uren beschikbaar gesteld voor communicatie-advies en communicatiewerkzaamheden.

Tevens werd, conform de daarvoor geldende afspraken, gebruik gemaakt van ambtelijke adviezen en bijstand. Afgezien van het in het eerste deel van het pilot-traject inwinnen van informatie over mogelijk geschikte onderwerpen, had de ambtelijke inbreng met name van doen met het leveren van inhoudelijke ondersteuning - uitmondend in een ‘basisdocument’ over het gekozen

¹ De werkgroep bestond uit Harma Nijhuis-Ovinge, Wim Noordegraaf en Peter Pels. Peter Pels volgde in de periode waarin de pilot plaatsvond Roelof Siepel, die als commissievoorzitter aanvankelijk ook bij het proces betrokken was, op als voorzitter van de commissie Werk.

pilot-onderwerp - en hulp bij de in het kader van de dialoofase gehouden rondetafelgesprekken en publieksenquêtes.

Stappen en fasen

Het pilot-traject beleefde op 18 maart 2010 zijn 'kick-off' met een startbijeenkomst voorafgaande aan de reguliere commissievergadering. Na een introductie door de commissievoorzitter, een presentatie door de extern begeleider en de inbreng van een collega-statenlid uit Brabant², was het aan de commissie om zich te buigen over mogelijke pilot-onderwerpen en te hanteren keuze-criteria.

Tijdens de commissievergaderingen van 8 en 22 april werd vervolgens stapsgewijs - gaande van een beredeneerde 'longlist' naar een 'shortlist' met twee in beginsel goed bruikbare onderwerpen - tot de keuze voor een concreet pilot-onderwerp gekomen. Dat werd: tariefdifferentiatie in het OV, mede in het licht van de invoering van de OV-chipkaart.

Voor het andere onderwerp - 'gevolgen van de recessie in de bouw' - werd in samenspraak met de betreffende gedeputeerde voor een bescheiden alternatief traject gekozen (dat overigens uiteindelijk, vanwege de overvolle commissie-agenda, niet zou worden geëffectueerd).

Op 22 april werd tevens uit het midden van de commissie de al genoemde begeleidingswerkgroep gevormd.

Na de keuze van het onderwerp volgde de fase van kennisverwerving en nadere oriëntatie. Tijdens de vergadering van 3 juni werd de commissie inhoudelijk geïnformeerd door provinciaal ambtenaar Ron de Kuiper van het bureau Verkeer en Vervoer.

Op 1 juli was er een speciale verdiepingssessie met een bijdrage door een externe deskundige³ en presentaties door de externe begeleider en vanuit de statengriffie - en met veel ruimte voor informatieve vragen en een gedachtewisseling over de verdere opzet van het pilot-traject (met name waar het de vormgeving van de dialoofase betrof).

De fase van kennisverwerving en nadere oriëntatie werd afgesloten met het uitkomen, in augustus, van het door Ron de Kuiper op verzoek van de statengriffie geschreven 'Basisdocument tariefdifferentiatie OV'. Dit document was bedoeld als inhoudelijke onderlegger voor de commissieleden en andere betrokkenen.

In de periode september - oktober vond vervolgens de dialoog met de maatschappelijke en bestuurlijke omgeving plaats.

Daartoe werden op 30 september (voor vervoerders en belanghebbenden) en op 7 oktober (voor de direct betrokken provinciale en gemeentelijke bestuurders) rondetafelgesprekken gehouden.

Tevens werden op 16 september door teams van commissieleden passagiers geënquêteerd van de streekbuslijnen waarop de pilot betrekking had. De enquête kon eveneens via de provinciale website worden ingevuld. Ook werd, voor het eerst in zijn jonge bestaan, het Flevolandpanel bevroegd.

Via persberichten werden de regionale media geïnformeerd, terwijl met Omroep Flevoland nader contact was over interessante journalistieke momenten en beelden.

De resultaten van de dialoofase werden samengevat in een door de externe begeleider geschreven rapportage. Daarnaast waren er de verslagen van de rondetafelgesprekken en het door de provinciale afdeling Onderzoek & Statistiek opgestelde rapport met een weergave van de enquêteuitslagen alsmede van de vele door de geënquêteerden op basis van de open vragen gemaakte opmerkingen.

² Statenlid Hermen Vreugdenhil, zijn bijdrage had vooral betrekking op de Brabantse ervaringen met de lange termijn-agenda als sturingsinstrument.

³ Simon Renzema, zelfstandig adviseur op het gebied van OV.

Het laatste deel van het pilot-traject - de fase van politieke discussie en besluitvorming - startte met de vergadering van de commissie Werk op 25 november jongstleden. Toen ging het om de politieke oordeelsvorming over de uitkomsten van de dialoofase en de daaraan voorafgaande fase van kennisverwerving en nadere oriëntatie.

Op basis van de tijdens de commissievergadering gevoerde discussie en getrokken conclusies werd vervolgens een concept-statenvoorstel opgesteld dat op 6 januari door de commissie werd behandeld en geaccordeerd en dat op de agenda staat van de vergadering van Provinciale Staten op 27 januari aanstaande.

Met de statenbehandeling zal, in elk geval voor wat betreft de Staten in huidige samenstelling, het pilot-traject ten einde komen.⁴

3. Pilot 'Strategische sturing': procesevaluatie

Onderstaand wordt, eerst in meer algemene zin en vervolgens waar het de specifieke stappen en fasen betreft, het pilot-traject in evaluerende zin puntsgewijs langsgelopen.⁵

Algemeen

Het gekozen onderwerp - tariefdifferentie in het OV, mede in relatie tot de introductie van de OV-chipkaart - bood voldoende mogelijkheden voor de vormgeving van de pilot. Al zaten er lastige kanten aan: een maatschappelijk relevant maar tegelijkertijd ook een nogal technisch onderwerp en een slechts beperkte rol van de provincie (de facto ging het om enkele streekbuslijnen).

Het was een terechte keuze van de commissie de pilot te benutten voor een relevant provinciaal onderwerp waarmee, naast het voldoen aan de gestelde procesvraag, tegelijkertijd een concreet politiek resultaat kon worden geboekt.

De staps- en fasegewijze opbouw van het pilotproces voldeed en biedt voor de toekomst een bruikbaar model: onderwerpskeuze, kennisverwerving en nadere oriëntatie, dialoog met de maatschappelijke en bestuurlijke omgeving, politieke discussie en besluitvorming. Waarbij moet worden aangetekend dat natuurlijk niet telkens een even uitgebreid (en bewerkelijk) traject hoeft te worden doorlopen als nu het geval was, in zekere zin biedt het model een 'menukaart' met opties.

Het uiteindelijke statenvoorstel is wellicht niet kaderstellend in de zin zoals oorspronkelijk bedoeld, maar wel degelijk richtinggevend en politiek relevant ('tariefdifferentiatie is een interessante optie, indien geïntegreerd in het bredere concept van mobiliteitsmanagement'). Bovendien wordt een duidelijke vervolgstap geformuleerd (een nader onderzoek, samen met betrokkenen, naar de ontsluiting en bereikbaarheid per OV van bedrijventerreinen).

Het traject kende, zoals in de procesbeschrijving aangegeven, een cruciale 'knip': tot en met de dialoofase trokken de commissieleden gezamenlijk op (om als commissie informatie te verzamelen), daarna kwam de fase van onderlinge politieke discussie (uitmondend in besluitvorming). De commissieleden bleken zich goed bewust van de 'knip' en gedroegen zich ernaar. Het zich gezamen-

⁴ Naar verwachting zullen de huidige Staten, op advies van de leden van de commissie Werk, de nieuwe Staten adviseren in de periode mei – juni van dit jaar, als afronding van het pilot-traject en in samenspraak met betrokkenen, een nader onderzoek te doen naar de ontsluiting en bereikbaarheid per OV van bedrijventerreinen in de provincie Flevoland.

⁵ Voor deze paragraaf is ook gebruik gemaakt van 'input' door de leden van de werkgroep uit de statencommissie alsmede van de inbreng van Willem Boerma (statengriffie), Joke Kouyate-Dijkstra (de bij de pilot betrokken communicatie-adviseur) en Ron de Kuyper (bureau Verkeer en Vervoer, provincie Flevoland).

lijk en individueel houden aan het onderscheid informatie verzamelen - politieke discussie is een essentiële succesfactor.

Wat betreft organisatie (ondersteuning door de statengriffie, inzet van een externe begeleider, kwaliteit van de stukken, organisatie van bijeenkomsten en enquêtes, et cetera) en externe communicatie (aparte communicatieparagraaf en extra communicatie-uren) zat de pilot goed in elkaar. Zo bleek ook uit de reacties van betrokkenen. Het vooraf en tijdens het proces afdoende bespreken en regelen van de communicatie met 'stakeholders', media en publiek is belangrijk!

Belangrijk is in dit verband tevens een adequaat 'verwachtingenmanagement' (bijvoorbeeld opdat deelnemers aan een rondetafelgesprek weten wat de status is van hun inbreng en wat er mee gebeurt).

Wat betreft de interne communicatie had er, ter bevordering van gevoelens van betrokkenheid, tussentijds wellicht meer informatie naar Provinciale Staten kunnen gaan. De commissie Werk, de betreffende gedeputeerde en de direct betrokken ambtenaren werden overigens prima op de hoogte gehouden. Ook de interne communicatie is een belangrijk aandachtspunt - misverstanden of zelfs irritaties (beide waren in het onderhavige traject niet aan de orde) kunnen makkelijk ontstaan en laten zich niet altijd even eenvoudig wegnemen.

Het uit de commissie vormen van een werkgroep en het betrekken van die werkgroep bij de vormgeving en voortgang van het traject verdient ook voor de toekomst aanbeveling. Aandachtspunt is hier wel - maar dat geldt evenzeer voor de commissie als geheel - het vraagstuk van werkbelasting. Statenleden zijn parttime politici en commissie-agenda's zijn geregeld erg vol. In het pilot-traject is uitdrukkelijk rekening gehouden met dit gegeven (bijvoorbeeld door zoveel mogelijk gebruik te maken van de reguliere commissievergaderingen).

De facilitering door het ambtelijk apparaat verliep probleemloos (presentatie in de commissie, schrijven van een 'basisdocument', preadviezen en tussentijdse adviezen en antwoorden, verwerking enquête-uitslagen). Wel moesten ambtenaren soms even wennen aan het feit dat voor een statencommissie / de statengriffie en niet, zoals gebruikelijk, voor de betreffende gedeputeerde werkzaamheden werden verricht, en zich meer in het algemeen rekenschap geven van hun precieze positie en rol.

Het gekozen pilot-onderwerp was maatschappelijk relevant, maar in politiek opzicht niet controversieel of anderszins beladen. Was dit wél het geval geweest, dan was er ongetwijfeld meer spanning op het proces komen te staan. Bijvoorbeeld op het vlak van communicatie en afstemming met de gedeputeerde en het College. Tevens zouden er in een dergelijke situatie bij ambtenaren gevoelsmatige loyaliteitsconflicten kunnen ontstaan. Het is verstandig zich hiervan - via transparantie en goede procedures en afspraken - bij toekomstige trajecten rekenschap te geven.

De met de pilot gevolgde werkwijze is procesmatig één op één inpasbaar in de voor de komende statenperiode ontworpen nieuwe vergaderstructuur.

Specifieke stappen en fasen

De in samenspraak met de commissie geformuleerde criteria voor de keuze van een pilot-onderwerp bieden ook een handvat voor het in de toekomst beoordelen van de bruikbaarheid van een bepaald onderwerp voor 'strategische sturing' door de Staten. Het gaat dan om: geschiktheid voor politieke sturing, politieke / maatschappelijke relevantie, hanteerbaarheid van het onderwerp en praktische uitvoerbaarheid, heldere traject-doelstellingen en voldoende focus.

De gehanteerde keuze-methode - via een beredeneerde 'longlist' naar een 'shortlist' gaan om vervolgens tot een doordachte eindkeuze te komen - is óók goed toepasbaar in het kader van het opstellen van politieke lange termijn-agenda's.

Wat betreft de keuze-criteria en keuze-methode moet overigens worden aangetekend dat enige tijd nadat de onderwerpskeuze was gemaakt - en het proces in gang was gezet - bleek dat de mogelijkheden op het vlak van tariefdifferentiatie in het OV beperkter waren dan in eerste instantie door de commissie gedacht. Vanwege de tijds-klem, de pilot moest vóór de statenverkiezingen van 2011 worden afgerond, kon niet meer worden bijgestuurd (bijvoorbeeld door het onderwerp toe te spitzen of juist wat te verbreden) - in de toekomst ruimte creëren voor een, wel of niet te benutten, bijsturingsmoment is derhalve wenselijk.

Het 'format' van de fase van kennisverwerving en nadere oriëntatie - met een ambtelijke presentatie, de inzet van externen (een statenlid uit Brabant, een OV-expert), veel gelegenheid voor het stellen van vragen en gedachtewisseling en een afrondend inhoudelijk 'basisdocument' - voldeed (de commissieleden voelden zich goed geïnformeerd) en is zeker geschikt voor toekomstige trajecten.

Wel moet worden opgemerkt dat de verdiepingsessie van 1 juli 2010 door een samenloop van omstandigheden wat minder geslaagd was. De commissie was incompleet, verkeerde aan het einde van een drukke periode en op de drempel van het zomerreces, en de externe spreker koos een wat ongelukkige insteek (beklemtoonde vooral wat niet kan op het vlak van tariefdifferentiatie).

Het aan het einde van de fase van kennisverwerving en nadere oriëntatie beschikbaar gestelde 'Basisdocument tariefdifferentiatie OV' - zoals eerder aangegeven, geschreven door een medewerker van het bureau Verkeer en Vervoer - bood niet alleen op heldere wijze relevante informatie, maar fungeerde tegelijkertijd als nuttig gemeenschappelijk referentiekader (voor de commissieleden, maar bijvoorbeeld ook voor de deelnemers aan de rondetafelgesprekken).

De dialogfase bleek om allerlei redenen zeer de moeite waard: 1) leverde veel informatie op, 2) positioneerde de commissie en de Staten in de maatschappelijke en bestuurlijke omgeving (waarbij sommige belangenbehartigers en bestuurders wel moesten wennen aan het feit dat ze met de Staten en niet met het College van GS van doen hadden), 3) leidde tot positieve reacties van burgers alsmede tot de nodige aandacht in de media (al ging onder het kopje 'provincie' soms eens het onderscheid verloren tussen GS en PS), 4) en leidde ook tot een succesvolle inzet van het Flevolandpanel (hoge respons).

Tijdens de dialogfase deed zich overigens een aantal praktische problemen voor: 1) het voor de bevraging van buspassagiers gemaakte enquêteformulier bleek te lang / te ingewikkeld, 2) bij het rondetafelgesprek met de bestuurders kon, door onvoorziene omstandigheden, een aantal genodigden niet aanwezig zijn, 3) tijdens dit rondetafelgesprek vergat de commissie de commissaris (die de verhinderde gedeputeerde verving) politiek-bestuurlijk te bevragen (wat onverlet liet dat de commissaris een gewaardeerde inhoudelijke bijdrage leverde), 4) het Flevolandpanel bleek door een grote oververtegenwoordiging van inwoners van Almere niet-representatief (maar de uitkomsten bleven niettemin de moeite waard).

De fase van politieke discussie en besluitvorming kwam - verwezen wordt naar de commissievergadering van 25 november jongstleden - in eerste instantie wat aarzelend op gang, terwijl de discussie, gegeven het onderwerp en het uitgebreide voortraject, ook wat summier bleef. Deze constatering laten onverlet dat er duidelijke conclusies konden worden getrokken en een richtinggevend en politiek relevant statenvoorstel kon worden opgesteld.

De commissie heeft er terecht voor gekozen de pilot af te sluiten ('af te hechten') met een statenstuk en omdat daarin ook een voorstel staat voor een vervolg (uit te voeren door de Staten in nieuwe samenstelling) wordt bevorderd dat de pilot politiek-inhoudelijk tot haar recht komt, waarbij - mocht het voorstel worden overgenomen - de nieuwe Staten tegelijkertijd meteen 'werkende weg' verder kunnen gaan met het proces van strategische sturing.

Tijdens haar vergadering van 6 januari jongstleden, waar voornoemd statenvoorstel werd behandeld, wees de commissie Werk er eveneens terecht op dat een goede 'nazorg' op het vlak van communicatie noodzakelijk is: deelnemers aan de dialoofase dienen afdoende te worden geïnformeerd over de afloop van het traject.

4. Pilot 'Strategische sturing': conclusies en aanbevelingen

Conclusies

- a. Indachtig de uit de statenconferentie 2009 voortvloeiende doelstelling een bijdrage te leveren aan het versterken van de agenderende en sturende rol van Provinciale Staten, kan de pilot 'Strategische sturing' - zoals deze in de periode maart 2010 tot en met januari 2011 gestalte kreeg via de commissie Werk - als geslaagd worden beschouwd. Natuurlijk zijn er op onderdelen kanttekeningen te plaatsen en vallen er lessen te leren, verwezen wordt naar de puntsgewijze evaluatie in paragraaf 3 van deze notitie, maar daarvoor was het dan ook een pilot.
- b. Het doorlopen traject - opzet en organisatie, stappen en fasen (zie paragraaf 2 van deze notitie) - biedt voor de nieuwe Staten een goed bruikbaar model dat prima past in de beoogde nieuwe werkwijze. Waarbij overigens onmiddellijk zij aangetekend dat het niet telkens net zo of zo uitgebreid hoeft als in het pilot-traject het geval was. Het model heeft eerder het karakter van een 'menukaart' met opties.
- c. De dialoog met de maatschappelijke en bestuurlijke omgeving - die prominent deel uitmaakte van het pilot-traject en de nodige aandacht trok van 'stakeholders', media, streekbusreizigers / burgers - leverde niet alleen veel nuttige informatie op maar positioneerde op dat moment commissie en Staten tevens als een volksvertegenwoordigend en politiek interessant orgaan - een niet te veronachtzamen effect.
- d. Uit de procesevaluatie komt een aantal aandachtspunten naar voren (verwezen wordt naar paragraaf 3). Deze worden onderstaand, via de aanbevelingen, opgepakt.

Aanbevelingen

1. Borging van de proces-resultaten van de pilot 'Strategische sturing' is belangrijk, zodat de nieuwe Staten er desgewenst hun voordeel mee kunnen doen.
2. Dit kan worden bevorderd door de proces-uitkomsten van de pilot een adequate plek te geven in het introductieprogramma en bij de beoogde statenconferentie - dat niet als doel op zich, maar in de bredere context van de nagestreefde meer agenderende en sturende rol van de Staten.
3. Het, mede op basis van de pilot en het daaruit naar voren gekomen 'model', opstellen van een kleine handleiding, een 'spoorboekje', kan in dezen ook behulpzaam zijn.
4. Het door de huidige Staten aangaande de pilot geadviseerde inhoudelijke vervolgtraject biedt de nieuwe Staten de mogelijkheid direct aan de slag te gaan met het neerzetten van de agenderende en sturende rol.

-
5. Sowieso is het advies zo min mogelijk te theoretiseren over rollen en trajecten en zo snel mogelijk aan het werk te gaan. Concreet resultaat boeken, daarvoor zit een statenlid ten slotte in de provinciale politiek. Kortom, 'handen aan de ploeg'.
 6. Daarom zou het ook goed denkbaar zijn dat de Staten, meteen na de introductieperiode, via politiek-strategische agendaplanning onderwerpen identificeren die in aanmerking (kunnen) komen voor een expliciet sturend en kaderstellend traject.
 7. Het is belangrijk dat, naast hetgeen hierboven al aan de orde kwam, een aantal gesignaleerde aandachtspunten (zie paragraaf 3 van deze notitie) wordt opgepakt. Dan gaat het onder meer over:
 - a. Het telkens goed omgaan met de 'knip' tussen informatie verzamelen en politieke discussie;
 - b. Het grote belang van adequate communicatie (intern en extern) en goed verwachtingenmanagement (in het bijzonder richting 'stakeholders' en burgers);
 - c. Het rekening houden met de factor werkbelasting (statenleden zijn immers parttime politici), de factor werkbelasting geldt overigens ook voor de statengriffie;
 - d. Het zich, zeker in geval van een politiek beladen onderwerp, rekenschap geven van de eventuele 'spanning' tussen PS en GS en van mogelijke loyaliteitsconflicten bij ambtenaren (beide deden zich overigens in het onderhavige traject niet voor);
 - e. Het extra aandacht besteden aan de fase van politieke discussie en besluitvorming, opdat die fase ook metterdaad politiek geprononceerd is.

Rein Bijkerk - donderdag 20 januari 2011