

Positionering en inrichting afdeling RE

Versie 10 januari 2019

Inhoud

Aanleiding.....	2
Veranderende rol provincie.....	3
Rol en positie RE binnen de organisatie.....	4
Samenwerking met andere afdelingen	6
Inrichting afdeling.....	9
Financiële en personele aspecten	11
Bijlage Onderbouwing positionering en inrichting afdeling Ruimte en Economie.....	12

Aanleiding

De afdeling Ruimte en Economie (RE) is in de loop van een aantal jaren ontstaan door een stapsgewijze samenvoeging van een viertal gespecialiseerde afdelingen. Intussen zijn alle 'beleidsgerichte' afdelingen in RE ondergebracht. Binnen de afdeling is veel vakkennis aanwezig. Veel van de oorspronkelijke taken en werkwijzen zijn min of meer ongewijzigd overgegaan in de afdeling RE. Behoudens het schrappen van de taken in het sociaal domein in het kader van de bezuinigingsoperatie in 2011 ('Profielversterkend ombuigen'), was de samenvoeging van de vakafdelingen vooral een optelsom van bestaande taken en activiteiten van die afzonderlijke afdelingen. De synergievoordelen zijn vooral gezocht in besparing op formatie. Daardoor ligt er nu een breed en divers pakket aan taken en activiteiten. Daarnaast is de laatste jaren getracht inhoud te geven aan een nieuwe manier van werken, aansluitend op de veranderende rol van de provincie: opgavegericht werken¹. Dat gebeurde vooral via het project Omgevingsvisie. De Omgevingsvisie heeft de belangrijkste strategische opgaven voor Flevoland in kaart gebracht. Nu is dit project in de afrondende fase. De volgende stap is het incorporeren van de resultaten als strategische doelen voor de lange termijn in de strategische concernsturing.

Nu er andere eisen worden gesteld aan de manier van werken, groeit de behoefte aan een herijking van de rol en positie van RE. Een herijking die de specifieke rol en betekenis van de afdeling - haar toegevoegde waarde - binnen het bredere (concern)perspectief concreet maakt. Ofwel: waar is RE van en wat voegt zij toe? Zo'n herijking is ook noodzakelijk om de synergiekansen van de huidige afdeling ten volle te kunnen benutten.

Deze herijking is in de tweede plaats dringend gewenst omdat medewerkers een duidelijke prioritering in activiteiten missen en een hoge werkdruk ervaren. Dit kan worden opgemaakt uit signalen via de OR en uit het laatste werkbelevingsonderzoek. De forse inzet van inhuurkrachten voor deze afdeling bevestigt dit beeld. Bij de analyse van de inhuur over 2017 bleek dat RE vooral inhuurkrachten inzet om piekbelasting op te vangen, en dat het in veel gevallen ging om regulier werk. Verder is er sprake van spanning in de samenwerking met uitvoerende afdelingen, die te maken heeft met onduidelijkheden in de rolafbakening.

In de Perspectiefnota 2019-2022 werd al aangekondigd dat een structurele versterking van de afdeling nodig is en dat hiertoe een voorstel zal worden gedaan op basis van een nader onderzoek.

¹ Zie volgende hoofdstuk voor een toelichting op opgavegericht werken.

Veranderende rol provincie

In de zoektocht naar manieren om in te spelen op de veranderende omgeving, wordt steeds meer het belang van variatie onderkend. In het verleden richtte de overheid zich op de uitvoering van wet- en regelgeving (rechtmatige overheid) en later ook op prestatiesturing (presterende overheid). Tegenwoordig wordt ook van overheden verwacht dat zij deelnemen aan de netwerken die de samenleving steeds prominenter kenmerken. Een goede en gelijkwaardige samenwerking met andere (publieke en private) partijen wordt steeds belangrijker. Soms als regisseur (de netwerkende overheid), soms als participant (de participerende overheid). Tegelijkertijd wordt van de provincie ook verwacht dat zij met autoriteit kan optreden als de omstandigheden dat vragen. Een krachtige overheid kan schakelen tussen rollen en kiest voor die rol die past bij de specifieke situatie.

Opgavegericht werken

Die veranderende rol van de provincie heeft uiteraard ook grote gevolgen voor de aard van haar activiteiten en de manier waarop deze worden uitgevoerd, ofwel voor *wát* de provincie doet en *hóe* ze dat doet. In IPO-verband wordt de oplossing gezocht in een aanpak die wordt samengevat onder de term 'opgavegericht werken'. De basis van opgavegericht werken is de constatering dat provincies hun werkwijze moeten aanpassen om te kunnen bijdragen aan de oplossing van de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken.

Kenmerken van die werkwijze zijn:

- Dat de provincie niet haar eigen takenpakket als uitgangspunt neemt, maar de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken. Geen sectorale aanpak vanuit elk beleidsveld, maar een integrale benadering waarin specifieke vraagstukken (de opgaven) de integrerende factor vormen.
- Dat de provincie deze vraagstukken niet alléén aanpakt, maar actief de kerntaken en kernkwaliteiten benut van de partijen binnen haar netwerken die iets kunnen toevoegen aan de aanpak van concrete opgaven, op basis van gedeelde belangen.
- Het uitgangspunt voor de betrokkenheid van de provincie is toegevoegde waarde. Alleen daar waar een provinciale betrokkenheid van meerwaarde is, zal de provincie bijdragen. Hoe die bijdrage vorm krijgt -welke schaal ((inter-)nationaal, regionaal, lokaal) en welke rol (rechtmatige overheid, presterende overheid, netwerkende overheid, participerende overheid)- hangt af van de aard van het maatschappelijke vraagstuk.
- Niet de regels, maar de bedoeling van die regels zijn het uitgangspunt. Regels en wetten moeten worden gerespecteerd, maar toepassen vereist lenigheid en soms de bereidheid om risico's te nemen, voor zover dat bijdraagt aan de aanpak van de opgave.

Belangrijk is dat 'opgavegericht werken' geen doel op zichzelf is, maar een middel om toegevoegde waarde te kunnen bieden in een snel veranderende omgeving.

Rol en positie RE binnen de organisatie

Primaire afdelingen

De hoofdstructuur van de organisatie bestaat sinds 2015 uit een directie en zeven afdelingen. Voor de primaire afdelingen wordt een onderscheid gemaakt tussen beleid en uitvoering. De uitwerking van dit inrichtingsprincipe leidt er toe dat het langetermijnbeleid (Omgevingsvisie) wordt voorbereid en bewaakt door de afdeling RE. Elke vier jaren worden de bestuurlijke prioriteiten voor de middellange termijn benoemd in het Coalitieakkoord.

De (programmatische en projectmatige) realisatie hiervan is belegd bij de afdelingen Gebiedsprogramma's en Europa (GE) en Infra. Beide afdelingen hebben een professionele aanpak van project- en programmamanagement. Voor de realisatie van beleidsprogramma's betekent dit een doorontwikkeling voor de drie primaire afdelingen. Daarnaast voeren enkele verbonden partijen als de OMFL, ROM, OFGV activiteiten voor de provincie uit. De uitvoering van beleid vindt eveneens plaats binnen de afdeling RE, bijvoorbeeld via wettelijke taken en subsidiëring.

De Big 8 is cruciaal

Binnen deze organisatiestructuur ligt het voor de hand dat de afdelingshoofden van de primaire afdelingen respectievelijk ambtelijk opdrachtgever en - opdrachtnemer van projecten en programma's zijn. De directie bewaakt de kwaliteit van het proces, bevordert dat de afdelingen samenwerken en de algemeen directeur stelt de geformuleerde opdrachten vast. In het voorbereidingstraject vindt vooraf tijdig afstemming plaats met het college van Gedeputeerde Staten en een bestuurlijke opdrachtgever, zodat een integrale afweging wordt gemaakt. Verder is van belang dat de invulling en toepassing van het opgavegericht werken invloed heeft op de verhouding en de samenwerking tussen beleid en uitvoering.

Strategie en beleid

De specifieke rol van RE binnen de organisatie is inhoud geven aan strategie en beleid. Hierbij zullen de werkzaamheden georganiseerd worden vanuit de geïdentificeerde opgaven. Op strategisch niveau betekent dit dat de afdeling thema's agendeert die bijdragen aan de langetermijn ambities van de provincie. Op tactisch niveau gaat het vooral om het mogelijk maken van de uitvoering van de ambities uit het coalitieakkoord. De operationele aspecten hebben vooral een wettelijke basis.

Omdat -zoals onder 'Veranderende rol provincie' is aangegeven- samenwerking met andere (publieke en private) partijen steeds belangrijker is voor de uitvoering van de provinciale taken, zal de afdeling RE moeten beschikken over een goede en gezaghebbende positie in de relevante externe netwerken. Daarnaast is het een taak van RE om de effecten van gevoerd beleid te

meten en monitoren, om *'evidence based'* te kunnen werken. Dit is ook een essentieel onderdeel van de beleidscyclus, nodig om de cyclus te kunnen verbeteren (lerende organisatie).

Focus aanbrengen en bewaken

De afdeling RE concentreert zich -uitvoeringsgericht- op de strategische opgaven en de ontwikkeling van beleid en zorgt ervoor dat daarbinnen focus wordt gebracht. Bestuurlijke en politieke keuzes in een coalitieakkoord zijn daarbij bepalend. De afdeling RE zorgt voor de voorbereiding en vaststelling van beleid. Om scherp te krijgen in beleidsvorming en de afweging van beleidskeuzes is een duidelijke afbakening van rollen en rolinvulling belangrijk. Diffuse verantwoordelijkheden werken niet. Voor een goede balans moeten managers hierover een samenspraak organiseren. Zie hiervoor ook de toepassing van de Big 8.

Werken met opdrachten

Het is doelmatig en effectief de uitvoering van beleid en/of programma's te beleggen bij organisaties of organisatieonderdelen die hiervoor zijn ingericht. Deze uitvoering wordt vastgelegd in bestuursopdrachten. De afdeling RE zorgt voor de voorbereiding van deze bestuursopdrachten. In beginsel worden uitvoerende activiteiten in de vorm van programma's en projecten binnen de organisatie verricht door de afdelingen GE en Infra. Dit kan zoals aangegeven betekenen dat ook beleidsprogramma's ter hand worden genomen; de manier van werken is anders dan die van de realisatie van gebiedsprogramma's. Daarnaast zijn er voor een aantal specifieke uitvoerende activiteiten afspraken gemaakt met professionele externe organisaties, zoals verbonden partijen. Uiteraard kan ook de afdeling RE opdrachten uitvoeren. Verder worden de uitvoering van wettelijke taken en aan beleid gekoppelde subsidieverlening vinden vooral binnen de afdeling RE plaats. De voorgenomen werkwijze betekent een versterking van horizontale samenwerking binnen de afdeling, tussen de onderdelen van de organisatie en externe relaties (organisaties en netwerken).

Samenwerking met andere afdelingen

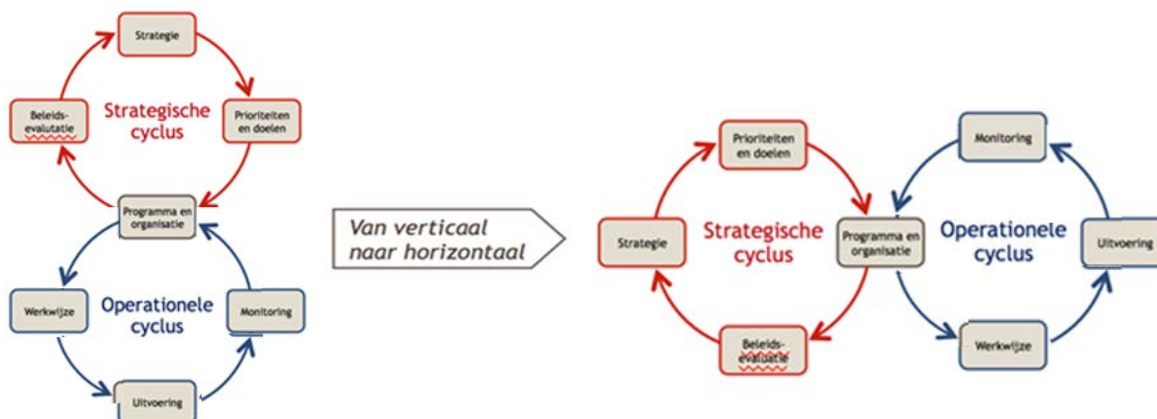
Big 8

De samenspraak en samenwerking tussen enerzijds beleid en strategie (de strategische cyclus) en anderzijds de uitvoering (de operationele cyclus) wordt schematisch weergegeven in de 'Big-8'. Beiden hebben een cyclisch karakter (plan-do-check-act) en ontmoeten elkaar in één scharnierpunt.

Van verticaal naar horizontaal

Waar de cyclus in het verleden vooral verticaal was (strategie stuurt uitvoering aan), is steeds meer sprake van een wisselwerking, waarin beiden elkaar beïnvloeden; een horizontale cyclus. Dat houdt in dat de dialoog ook kan worden geïnitieerd vanuit de kansen die in de operationele cyclus worden gesignaleerd. Ofwel: beleid en uitvoering komen dichterbij elkaar te liggen. Deze nevenschikte verhouding bevordert de wendbaarheid (agility) van de organisatie, de mogelijkheid om snel op kansen in te kunnen spelen.

De 'Big-8 cyclus'



Blijvende afstemming in cyclisch proces

De strategische cyclus en de operationele cyclus ontmoeten elkaar in dit schema bij het vaststellen van het programma en bij het bijstellen hiervan op basis van de ervaringen bij de uitvoering. Zo wordt voorkomen dat er onuitvoerbaar beleid wordt gemaakt of dat de uitvoering afwijkt van het beleid. Het cyclische karakter komt er in feite op neer dat de wederzijdse afstemming niet eenmalig is, maar een vast en steeds terugkerend onderdeel van beide processen vormt. Zaken worden niet 'over de heg gekieperd' op het moment dat het beleid is vertaald in een uitvoeringsprogramma, maar beide aspecten (strategie/beleid en uitvoering) blijven relevant en houden beide hun eigen verantwoordelijkheid. Ze beïnvloeden elkaar en zijn permanent op elkaar betrokken: degene die moet realiseren denkt mee in beleid en de beleidsmedewerker participeert tijdens de uitvoering. En er is in elk geval aanleiding voor

gezamenlijke inzet als zich bij de uitvoering beleidsmatige vragen voordoen en als in de strategische cyclus inbreng van praktijkkennis aan de orde is.

Samenwerking en afstemming

In de toepassing van de Big 8 komen beleid en uitvoering dichter bij elkaar te liggen. Deze wijze van organiseren is cruciaal voor de doorontwikkeling van de afdeling RE en de andere afdelingen. Zij vereist dat er binnen de afdeling RE en tussen de afdelingen voortdurend een goede samenwerking en wederzijdse afstemming moet zijn. Er moet afstemming plaatsvinden over de 'koppelvlakken' tussen RE en de uitvoerende afdelingen en verbonden partijen. Daarom heeft deze ontwikkeling ook gevolgen voor de rol en taken van andere afdelingen. Deze perspectieven geven de context aan voor het profiel van het beoogde hoofd van de afdeling RE.

Aspecten van afstemming

Als beleid (in overleg) wordt omgezet in een uitvoeringsprogramma, worden de afspraken vastgelegd in een bestuursopdracht. Een vastgestelde bestuursopdracht markeert het moment van overdracht van beleid naar uitvoering; er moet iets worden gerealiseerd dat er nog niet is. Zo concreet mogelijk wordt vastgelegd wat er moet worden gerealiseerd en hoe dit gebeurt. Aspecten die in de bestuursopdracht worden vastgelegd:

Doelen

- Welk resultaat wordt beoogd (meetbare doelen, concrete indicatoren)
- Aan welk(e) strategisch(e) doel(en) draagt het bij?
- Samenhang met andere programma's en activiteiten
- Randvoorwaarden, risico's en uitgangspunten.

Proces

- Fasering en werkwijze
- Monitoring en verantwoording
- Momenten van evaluatie en bijstelling

Beheer

- termijn: wanneer moet het resultaat zijn behaald?
- organisatie en governance (opdrachtgeverschap, opdrachtnemerschap; rollen en verantwoordelijkheden)
- formatie-inzet
- betrokken samenwerkingspartners en netwerken
- geld
- kwaliteit

Overdracht opdrachtgeverschap

In de bestuursopdracht wordt ook geformuleerd hoe het bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgeverschap wordt belegd. De vaststelling van de bestuursopdracht markeert daarom het formele moment waarop beleidsambities overgaan in uitvoering, ofwel waarop het ambtelijke opdrachtgeverschap van de afdeling RE overgaat op de uitvoerende afdeling of organisatie.

De bestuursopdracht wordt opgesteld door de afdeling RE in samenspraak tussen de betrokken afdelingen. Alle bestuursopdrachten worden vóór bestuurlijke vaststelling besproken in het overleg van de algemeen directeur met de betrokken managers in het Management Beraad, om de ambtelijke overeenstemming over de rolverdeling bij de uitvoering van de opdracht zeker te stellen. De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de bestuursopdracht en een goede samenwerking tussen de afdelingen via de 'Big-8' en stelt deze ambtelijk vast.

Inrichting afdeling

Ontwikkelagenda

In het kader van de ontwikkeling van de organisatie heeft de afdeling RE een aantal ontwikkellijnen. Een belangrijk speerpunt in de ontwikkeling van de organisatie is de verbetering van de onderlinge afstemming en samenwerking binnen de organisatie door gericht inhoud te geven aan de Big 8. De afdeling RE heeft daarin een cruciale rol. Op het hoogste managementniveau moet er afstemming plaatsvinden in het overleg tussen de betrokken afdelingshoofden, onder verantwoordelijkheid en aansturing van de algemeen directeur. Daarmee heeft de Big 8 meerwaarde voor de hele provinciale organisatie. Een tweede ontwikkellijn is de toepassing en uitvoering van opgave gericht werken. Dit betekent niet alleen een andere wijze van werken en denken binnen de afdeling RE. De politiek, het bestuur en de hele organisatie zijn daarbij betrokken. Derde aspect is het intensiveren van de vormgeving van opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap. Daarmee wordt zo duidelijk mogelijk vastgelegd wat er moet gebeuren en wie wanneer wat doet. En als vierde lijn is al eerder aangegeven, dat de afdeling RE zich kwalitatief ontwikkelt op de verbinding tussen strategie, beleid en realisatie en daarbij gebruik maakt van datasturing en “evidence based” beleid. Het maken van keuzes is daarin cruciaal.

Opdracht voor de afdeling

Het hoofd van de afdeling RE is verantwoordelijk voor de beleidsstrategie en is ambtelijk opdrachtgever van projecten en programma's binnen de afdeling. Het hoofd is samen met de adjunct-hoofden verantwoordelijk voor de kwaliteit, programmering en prioritering van de afdeling, inclusief de organisatie van de PO's en de organisatie van de 'quadruple helix' met partners. De verbinding tussen de opgaven van de Omgevingsvisie en de opgaven uit het coalitieakkoord en de wettelijke taken is dat de medewerkers vraaggestuurd worden ingezet. Teams worden geformeerd rondom een heldere vraagstelling, en de afdeling wordt gestuurd op het op een goede manier bereiken van resultaten.

Structuur

De afdeling handhaaft haar hoofdstructuur en wijze van aansturing. Ze heeft 3 pijlers: een eenheid strategie, een eenheid beleid en een eenheid ondersteuning.

De eenheid **Strategie** wordt gevormd door strategisch adviseurs en wordt rechtstreeks door het hoofd RE aangestuurd. Deze eenheid bewaakt de koers van het bestuurlijk langetermijn perspectief in de beleidskeuzes voor de middellange en de korte termijn, de actualiteit van de provinciale langetermijn ambities en de aandacht voor nieuwe strategische vraagstukken en maatschappelijke opgaven, en de aansluiting van lopende activiteiten daarop. De eenheid moet op een hoger abstractieniveau verbanden kunnen leggen tussen de opgaven en (de programmering van) activiteiten. Ook zorgt de eenheid strategie ervoor dat rond

beleidsthema's teams worden gevormd die concrete voorstellen voor de aanpak op tactisch en operationeel niveau opstellen. Om deze rol te kunnen vervullen beschikken de strategisch adviseurs zowel over een gezaghebbende positie in de relevante externe netwerken als over goede contacten binnen de organisatie. Zij passen de eerder beschreven wijzen van werken (big 8, opgavegericht en opdrachten) toe.

De eenheid **Beleid** is gericht op tactisch en operationeel beleid en wordt gevormd door drie clusters: mens, milieu & ruimtelijke ontwikkeling en economie. Elk van deze clusters wordt aangestuurd door een adjunct-hoofd. Deze zijn verantwoordelijk voor de HR en het proces en sturen op kwaliteit en planning. In deze eenheid worden de politiek/bestuurlijke vragen (coalitieprogramma, moties) door beleidsmedewerkers uitgewerkt tot een (bestuurs-)opdracht die kan worden overgedragen aan een uitvoerende afdeling of organisatie. Ook worden hier vragen of opdrachten vanuit het strategisch beleid opgepakt en uitgewerkt. Vanuit het perspectief van de opgaven en gekozen provinciale ambities worden de wettelijke taken en subsidieverlening opgedragen en uitgevoerd.

De eenheid **Ondersteuning** heeft als opdracht het versterken van de procesoriëntatie binnen de afdeling. Een adjunct-hoofd stuurt de eenheid Ondersteuning aan.

In deze eenheid wordt alle ondersteunende expertise ondergebracht:

- Data en onderzoek;
- Juridische zaken;
- Financiële arrangementen;
- Procedures en kwaliteitsborging;
- Communicatie;
- Beleidsondersteuning;
- Secretariaat;
- IBT;
- Elektronische dienstverlening;
- Accountmanagement.

Werkwijze

- Van themagericht naar een bredere integrale aanpak;
- Meer inhoud geven aan Big-8;
- Werken aan de opgaven door opdrachten.
- Standaardisatie van producten en werkmethoden om efficiëntie en effectiviteit te verhogen, inzicht en overzicht te behouden, en om het lerend vermogen van de afdeling te versterken.
- Versterken van kennis en vaardigheden in meten en monitoren.
- Leidende principes: systeemdenken, elke dag beter.

Financiële en personele aspecten

Om de hiervoor beschreven herijking en de doorontwikkeling van de afdeling RE langs de aangegeven ontwikkelagenda te realiseren en de voorgenomen werkwijze vorm te geven zijn investeringen nodig. Deze impuls is zowel als formatief als kwalitatief.

Van inhuur naar vast

Vertrekpunt van deze herijking is de huidige formatie en bezetting van de afdeling.

Uitgangspunt van het formatiebeleid is dat we vast werk met vaste medewerkers uitvoeren en een beroep doen op de flexibele schil voor incidenteel benodigde specifieke expertise en voor het opvangen van langdurige ziekte of tijdelijke piekbelasting. Bij de analyse van de inhuur over 2017 is al geconstateerd dat de afdeling RE vooral mensen inhuurt om piekbelasting op te vangen en dat de omvang hiervan aanleiding geeft tot een herijking van de verhouding tussen vaste formatie en flexibele schil voor deze afdeling. De huidige omvang van de formatie is 97 fte. Binnen de flexibele schil (inhuur) is 10 fte ingezet op structurele taken. Voorgesteld wordt deze 10 fte toe te voegen aan de vaste formatie.

Formatief

Zoals eerder aangegeven zijn de inhoudelijke ontwikkelingen in de Perspectiefnota 2019-2022 beschreven en p.m. aangeduid. Een nadere onderbouwing van de herijking van de afdeling RE en de gevraagde investering is vervolgens ter hand genomen. De ambities zoals deze zijn verwoord in deze Perspectiefnota bevatten een aantal intensiveringen van bestaand beleid en enkele nieuwe ambities. Daar komt bij dat een andere wijze van de voorbereiding van beleid en besluitvorming vanuit het gedachtengoed van opgavegericht werken vragen om andere kwaliteiten in de organisatie. De hiervoor aangegeven ontwikkellijnen kunnen daarbij worden onderscheiden. Een toelichting en specificatie zijn opgenomen in de bijlage bij deze notitie. Om deze bestuurlijke ambities te kunnen waarmaken is in elk geval behoefte aan de volgende additionele expertise:

- strategen (versterken positie in externe netwerken, versterken strategie)
- dataspecialisten (beter inzicht in beleidseffecten)
- uitbreiding van beleidscapaciteit op diverse beleidsvelden.

Kwalitatief

De doorontwikkeling van de afdeling kent ook kwalitatieve aspecten die in de ontwikkellijnen zijn toegelicht. Deze veranderingen moeten door het management worden opgepakt en daarbij moet worden geïnvesteerd in de medewerkers van de afdeling en de organisatie. Binnen de budgetten van de organisatie kunnen daarvoor middelen beschikbaar worden gesteld.

Bijlage Onderbouwing positionering en inrichting afdeling Ruimte en Economie

Inleiding

De afdeling RE richt zich op de strategische opgaven en de ontwikkeling van beleid en zorgt ervoor dat daarbinnen focus wordt aangebracht. Om scherp te krijgen in beleidsvorming en de afweging van beleidskeuzes is een duidelijke afbakening van rollen en rolinvulling belangrijk. Zie hiervoor ook de toepassing van de Big 8. Voor een goede taakvervulling is versterking van (strategische) kwaliteit en op een aantal beleidsonderwerpen versterking van capaciteit nodig. In deze bijlage worden deze versterkingen nader beschreven en onderbouwd, ten behoeve van de gevraagde investering.

Strategische versterking (5 fte)

De afdeling RE is een beleidsafdeling die met het vastleggen van de Omgevingsvisie aan een aantal opgaven, stippen op de horizon, werkt. Deze opgaven geven richting aan een verzameling lange, middellange en korte termijn activiteiten. We doen dit met onze omgeving (uitvoerende afdelingen, medeoverheden, bedrijven, kennisinstituten) en voor Flevolandse maatschappelijke partijen. Door vanuit een lange termijn visie terug te redeneren worden de activiteiten voor de korte termijn geprogrammeerd. Deze aanpak vraagt om strategische kracht. Om vanuit het werkveld met de betrokken externe partners de juiste koers blijvend te bepalen. Het vraagt ook om beleidsmatige nuchterheid (wat kan of doen we wel of niet, welke ambities zijn passend) en bestuurlijk gevoel.

Voor dit samenspel willen we een vijftal strategische adviseurs aantrekken met juist de kwaliteiten om de lange termijn beelden te herkennen en te vertalen naar beleidsmatige acties die nu moeten gebeuren. Zij kunnen op alle beleidsthema's worden ingezet en moeten zorgen voor de nodige afstemming en integraliteit in denken tussen de beleidsvelden. Met hun verbindende kwaliteiten verbinden zij de buitenwereld met de provinciale doelen, en zijn opgavegericht in de "big 8". Het afdelingshoofd stuurt deze strategische adviseurs direct aan en de vertaalslag naar de beleidsunits wordt gemaakt met de trekkers van de beleidsprogramma's en hun opdrachtgevers, de adjuncten. Om voldoende krachtig te zijn in de nieuwe methoden van werken te organiseren en te borgen is een team van voldoende omvang nodig. Daar komt bij dat deze strategisch adviseurs - los van de inhoud - het college koersbepalend ondersteunen en tegelijkertijd op het brede palet van thema's van maatschappelijke opgaven acteren.

Dit betekent ook dat door de afdeling heen op verschillende niveaus (strategisch medewerkers – (senior) beleidsmedewerkers - adjuncten) ruimte moet zijn om binnen netwerken te kunnen acteren, zowel regionaal, nationaal als internationaal. Hiermee wordt de zichtbaarheid van de provincie Flevoland vergroot en kunnen relevante ontwikkelingen eerder worden opgepakt. Hierdoor wordt vanuit de afdeling RE beter geadviseerd en samengewerkt worden met andere afdelingen, portefeuillehouders en Gedeputeerde Staten. Door deze werkwijze worden de activiteiten van de

Omgevingsvisie beter ingebed in de beleidsafdeling en wordt richting gegeven aan de (reguliere) beleidsopgaven en de vertaling naar de uitvoering van de activiteiten binnen of buiten de afdeling.

Vanwege de breedte van de trends en ontwikkelingen, de vertaalslag van strategie en omgeving naar operatie en organisatie en de ontwikkeling en borging van nieuwe methoden van werken wordt versterking van vijf adviseurs gevraagd.

Versterking beleidsondersteuning (2 fte)

Voor de provinciale organisatie in de breedte is het in toenemende mate van belang om het beoogd beleid zo effectief mogelijk uit te voeren en ineffectieve maatregelen te voorkomen. Het is daarnaast van belang om de gekozen beleidsrichting zo effectief mogelijk te onderbouwen en achteraf een goede verantwoording a te kunnen leggen. Monitoring en gebruik van data maken een enorme ontwikkeling door als basis voor evidence based beleid. Investeren in de nieuwe manier van werken door de beleidsafdeling RE verhoogd de kwaliteit van het beleidsproces. Om dit vorm te geven is er behoefte aan een tweetal beleidsmedewerkers die zich hier op toe gaan leggen, gebruik makend van in den lande al ontwikkelde methoden. Zij zullen straks opereren vanuit de beleidsondersteunende unit.

Versterken operationeel en tactisch beleid

Binnen de drie beleidsunits van de afdeling is op een aantal plaatsen versterking nodig als gevolg van nieuwe of uitbreiding wettelijke taken of een veranderende samenleving met andere en nieuwe vragen. Het gaat daarbij om de volgende werkvelden/thema's:

- **Ruimtelijke belangen (1 fte)**

Het beschreven ruimtelijk beleid van de provincie vraagt om een identificatie en borging van ruimtelijke belangen bij tal van gemeentelijke plannen. Dit proces stelt aan de voorkant bij de vorming van deze plannen de nodige aandacht en afstemming. Zeker in het kader van de Omgevingswet waarbij we als één overheid opereren is dit een uitdaging en verbreding van onze taak. Het gaat daarbij om zowel borgen van bestaande als identificeren van nieuwe ontwikkelingen.

- **Natuur (3 fte/DLG)**

Het gaat hierbij om twee vergunningverleners Wet Natuurbescherming en één medewerker natuurbeleid.

De nieuwe wet Natuurbescherming, waarin de provincie alle verantwoordelijkheid heeft gekregen, heeft geleid tot een autonome toename van ontheffingen en vergunningen, evenals een zwaardere belasting voor wat betreft de advisering daaromtrent. Dit betreft zowel de gebiedsbescherming als de soorten bescherming, maar ook voor het dossier visserij is een zwaardere integrale advisering noodzakelijk. Ook de structuur rond faunabescherming (FWE/WBE/SFF) vraagt om versterking gezien het besluit van GS om een zwaardere regierol op te pakken.

Binnen de afdeling RE zijn op grond van de huidige afspraken rond de DLG, twee medewerkers werkzaam. Deze medewerkers en de hier genoemde 3 fte worden

gedekt vanuit de beschikbare DLG middelen. Dat betekent dat deze formatieaanpassing budgetneutraal is en derhalve geen additionele middelen vraagt.

- **Cultuur/recreatie en toerisme (2 fte)**

Meegroeien met de economische ontwikkeling vraagt om versterking van het cultureel en toeristisch netwerk. Daarnaast ontstaan vanuit o.a. de Metropoolregio maar ook vanuit de provincie talrijke culturele en impulsen die kansen bieden voor Flevoland. De uitvoering zit op een zodanig minimum dat we de culturele infrastructuur onvoldoende kunnen ondersteunen. Daar waar nu vooral tijd wordt besteed aan uitvoering en dagelijkse zaken willen we meer beleidsmatig (midden- en lange termijn) het netwerk opbouwen en bestuurlijke aanhaking organiseren. Daarnaast wordt ondersteunend aan GE beleidsinhoudelijke denkkraft gevraagd.

- **Versterking Digitale Overheid (1 fte)**

Landelijke verplichting Digitale Overheid (ook benoemd in de MAB) vraagt om versterking binnen de afdeling RE ten behoeve van de gehele organisatie. Dit betreft een aanvullende taak op het gebied van de basis registratie waar invulling aan moet worden gegeven.

- **Landschap (1 fte)**

De kwaliteit van de ruimtelijke omgeving en het landschap in de Omgevingsvisie neemt een prominente plaats in. Het verhaal van Flevoland, de unieke ontstaansgeschiedenis, de landelijk inrichting en het beschermen van dit karakteristieke landschapsbeeld maakt dat beleidsmatige inbedding en advisering noodzakelijk is. Deze werkzaamheden staan in het verlengde en dragen bij aan de adviesvragen van andere afdelingen (gebiedsprogramma's en infra), gemeenten en waterschap, en het borgen en bewaken van het provinciale belang.

- **Economie (2 fte)**

- Human Capital Agenda. Eerste aanspreekpunt voor visie en beleidsontwikkeling HCA voor de gehele provinciale organisatie. Samenwerkingen regio/rijk (MRA, gemeenten, Zwolle etc). Een actieve rol in het samenbrengen van onderwijs- en kennisinstellingen, overheden (gemeenten, UWV) en het bedrijfsleven. Netwerken (spin in 't web) met alle betrokken partijen. Ontwikkeling van programmering.
- All-round beleidsmedewerker. Eerste aanspreekpunt voor het management voor beleidszaken economie (Economisch programma, Circulair, LMS en overige economische advisering). Adviseert ikv Omgevingsvisie en programmamanagers GE. Stelt doelen op, maakt deze SMART en monitort en evalueert deze.

Omzetten inhuur naar formatie

Binnen de afdeling worden programma- en/of procesgeldten ingezet voor diverse taken. Op een aantal beleidsterreinen worden deze geldten al een aantal jaren ingezet voor een structurele inhuur van menskracht. Behalve dat deze inzet duurder is dan de inzet van vaste formatie wordt op deze terreinen ook geen kennis in de organisatie opgebouwd.

We stellen dan ook voor om deze structurele inhuur om te zetten in vaste formatie. Het gaat daarbij om de volgende beleidsterreinen:

- *Beleidsmedewerker Vergunning, Toezicht en Handhaving (VTH)*
(Programma Energie, Milieu en Klimaat, onderdeel Milieu incl. omgevingsdiensten (5.1))
Bij de overdracht van VTH-taken naar de uitvoeringsdiensten (OFGV/NZKG) is te weinig rekening gehouden met de opdrachtgevende en beleidsvoorbereidende rol van de provincie die bleef bestaan voor milieutaken. Hier werd de afgelopen jaren structureel voor ingehuurd en deze moet omgezet worden in formatie.
- *Beleidsmedewerker Programma Aanpak Stikstof (PAS)*
(Programma Energie, Milieu en Klimaat, onderdeel Milieu incl. omgevingsdiensten (5.1))
De provincie Flevoland krijgt al jaren (incidenteel) geld voor uitvoering van de Programmatische aanpak stikstof. Recente uitspraak van het Europese Hof heeft deze aanpak in stand gelaten, maar inhoudelijk zal op landelijk en regionaal niveau dit beleid zwaarder onderbouwd dienen te worden. Hierbij wordt tussen provincies intensief samengewerkt. De bijdrage voor de PAS zal ook de komende jaren nog blijven bestaan en daarom wordt voorgesteld om de medewerker die nu een tijdelijk contract heeft in vaste dienst aan te nemen.
- *Beleidsmedewerker Mobiliteitsbeleid*
(Programma Mobiliteit en verkeersmanagement, onderdeel mobiliteitsbeleid (6.2))
Voor de uitvoering van het programma Mobiliteit is structureel kennis en kunde ingehuurd die we nu om willen zetten in vaste formatie.
- *Beleidsmedewerker Energietransitie*
(Programma Economie, Milieu en Klimaat, onderdeel Energie en Klimaat (5.2))
De energietransitie is een forse opgave voor de komende jaren, waarin de provincie een substantieel aandeel heeft. Dat vraagt een langjarige inzet, waarvoor het van belang is dat de opgebouwde kennis en ervaring in de organisatie wordt geborgd. Op dit moment wordt hiervoor 2 fte's expertise ingehuurd. Om deze expertise voor de organisatie te behouden, is het nodig deze om te zetten in vaste formatie.²

Incidentele versterking komende twee jaren

Het transitieproces van de afdeling RE vraagt om verschillende bewegingen. Een meer strategische blik op de belangrijke inhoudelijke domeinen van de Omgevingsvisie, flexibiliteit van de medewerkers om bestaande en nieuwe beleidsvragen te richten op deze 'stippen op de horizon' en tegelijkertijd de beleidsmatige basis op orde houden. Er is al gestart met het zogenaamde opgavengericht werken en dit zal steeds meer en breder worden ingezet. Om deze bewegingen te kunnen maken dient er incidentele financiële ruimte te zijn voor:

² Gezien de omvang van de opgave op dit gebied, zal de energietransitie zeker ook één van de beleidsthema's zijn van de aan te stellen strategisch adviseurs (zie blz. 12), met de opdracht om te zorgen voor verbinding met de inzet van samenwerkingspartners (extern) en andere beleidsthema's (intern).

- Ontwikkelen van een vernieuwde werkmethode. Hoe ga je om met flexibiliteit, hoe plan ik mijn beleidsproces meer extern gericht. Hoe gaan we om met incidentele vragen en wat vraagt dit van een ieders verantwoordelijkheid. Hoe richten we onze beleidsvragen op het midden- en lange termijnbeleid? Hiervoor is training en ruimte nodig.
- Afronden van beleidsprocessen of uitvoeringstaken die we op termijn niet meer doen, zodat de focus komt te liggen op de kernactiviteiten van de afdeling. Door de jaren heen zijn een aantal beleidslijnen uitgewerkt tot uitvoeringsprogramma's waardoor we meer in de uitvoering zijn beland. Uitvoering die uitvoeringsorganisaties als de OFGV, het waterschap of de ROM vanuit hun aard beter kunnen uitvoeren.