

Bundel - Algemene Vergadering van 7 maart 2023

- 1 Opening, mededelingen, agenda en verslag
- 1.a Mondelinge mededelingen en vaststellen agenda AV 7 maart 2023
[230307 AV 1a Conceptagenda AV 7 maart.docx](#)
- 1.b Vaststelling verslag AV 8 november
[230307 AV 1b Conceptverslag AV 8 november 2022.docx](#)
- 2 Bespreekpunten
- 2.a Traject focus in de samenwerking
[230307 AV 2a.1 Conceptrapport 'Naar meer slagvaardigheid'.pdf](#)
[230307 AV 2a.2 Brief Conceptrapport 'Naar meer slagvaardigheid'.pdf](#)
- 3 Ter informatie
- 3.a Overzicht stand van zaken toezeggingen
[230307 AV 3a Overzicht stand van zaken toezeggingen.docx](#)
- 4 Rondvraag en sluiting

Op 7 maart 2023

Conceptagenda

Betreft	Algemene Vergadering
Vergaderdatum en -tijd	7 maart 2023, 18:00 uur tot 20:00 uur
Locatie	Provinciehuis Utrecht, Archimedeslaan 6, 3584 BA Utrecht, Commissiekamer
Deelnemers	Jaap Smit voorzitter, Nelleke Vedelaar (Dr), penningmeester. Robert Pestman en Hendri Meendering (Gr), Franco Achtien en Henriëtte Keulen-Nentjes (Fl), Odile de Man en Marianne de Widt (Ut), Ayse Er en Aukelien Jellema (NH), Yvonne Koolhaas-Giesberts en Kees Slingerland (Ov), Bart Megens en Marcel Thewissen (Li), Willem Rutjens en Tom Ludwig (NB), Nico Uppelschoten en Wim Moinat (Dr), Luuk van der Veer en Frans Bruning (Gl), Harold van de Velde en Rinus van 't Westeinde (Zl), Charda Kuipers en Rendert Algra (Fr); Toine Beukering en Moniek van Sandick (ZH).
Verhinderd	-

1. Opening, mededelingen, agenda en verslag

- a. Mondelinge mededelingen en vaststellen agenda AV 7 maart 2023
- b. Vaststelling verslag AV 8 november Bijgevoegd

2. Bespreekpunten

- a. Traject focus in de samenwerking

Kern van het onderwerp

Op 28 juni 2022 is de AV door uw voorzitter, de heer Bron en mevrouw Dekkers (AEF) geïnformeerd over het traject over de 'focus in de samenwerking' inclusief de afspraak dat AEF ook met de leden van de AV en de Griffies in gesprek ging. In de zomer van 2022 zijn er met bijna alle AV-leden en Griffies gesprekken gevoerd over de samenwerking en de slagvaardigheid van de twaalf provincies. Daarnaast zijn er in de zomerperiode gesprekken gevoerd met onder andere de leden van het IPO-bestuur, provinciesecretarissen, CdK's en medewerkers van de VNG en de UvW. Op basis van deze gesprekken heeft AEF het adviesrapport 'Naar meer slagvaardigheid' gepresenteerd aan de leden van de AV en de leden van het IPO-bestuur. Het IPO-bestuur heeft benadrukt te hechten aan de betrokkenheid van Provinciale Staten bij de samenwerking van de twaalf provincies, en daarom de leden van de AV verzocht het rapport te bespreken in en met de eigen Provinciale Staten. Om ervoor te zorgen dat er voldoende tijd voor de bespreking in en met de eigen Provinciale Staten beschikbaar is, is besloten een extra Algemene Vergadering in te plannen op 7 maart en een extra IPO-bestuursvergadering op 10 maart.

Voorstel

De leden van de Algemene Vergadering worden uitgenodigd de reflecties van de gesprekken in en met Provinciale Staten in te brengen. Het IPO-bestuur zal deze reflecties meenemen bij haar bespreking op 10 maart.

Vergaderdatum en -tijd: 7 maart 2023, 18:00 uur tot 20:00 uur
Locatie: Provinciehuis Utrecht, Archimedeslaan 6, 3584 BA Utrecht,
Commissiekamer

3. Ter informatie

- a. Overzicht stand van zaken toezeggingen

Bijgevoegd

4. Rondvraag en sluiting

Op 8 november 2022

Conceptverslag

Betreft	Algemene Vergadering
Vergaderdatum en -tijd	8 november 2022, 18:00 uur tot 20:00 uur
Locatie	Provinciehuis Utrecht, Archimedeslaan 6, 3584 BA Utrecht, Commissiekamer
Deelnemers	Jaap Smit voorzitter, Nelleke Vedelaar (Dr), penningmeester. Hendri Meendering (Gr), Franco Achten (Fl), Odile de Man en Marianne de Widt (Ut), Aukelien Jellema (NH), Kees Slingerland (Ov), Willem Rutjens en Tom Ludwig (NB), Luuk van der Veer en Frans Bruning (Gl), Rinus van 't Westeinde (digitaal)(Zl), Charda Kuipers (digitaal)(Fr); Moniek van Sandick (digitaal)(ZH).
Verhinderd	Robert Pestman (Gr), Henriëtte Keulen-Nentjes (Fl), Ayse Er (Nh), Yvonne Koolhaas- Giesberts (Ov), Bart Megens en Marcel Thewissen (Li), Nico Uppelschoten en Wim Moinat (Dr), Harold van de Velde (Zl), Rendert Algra (Fr), Toine Beukering (ZH).

1. Opening, mededelingen, agenda en verslag

a. Mondelinge mededelingen en vaststellen agenda AV 8 november

De voorzitter heet alle aanwezigen welkom. De voorzitter meldt dat de heer Van de Velde (Zl), de heer Beukering (NH), de heer Thewissen (Li) en de heer Megens (Li) doorgegeven hebben verhinderd te zijn. Daarnaast meldt de voorzitter dat mevrouw Van Sandick-Sopers (ZH), mevrouw Kuipers (Fr) en de heer Van 't Westeinde (Zl) digitaal aanwezig zijn.

De voorzitter geeft aan dat op maandag 31 oktober de leden van het IPO-bestuur unaniem hebben ingestemd met de benoeming van de heer Rien Fraanje tot Algemeen Directeur van de gezamenlijke provincies per 1 januari 2023. De leden van de AV hebben van dit besluit kennis kunnen nemen via de mail die op maandag aan hen is verstuurd. Op dit moment is de heer Fraanje nog in dienst als secretaris-directeur van de Raad van het Openbaar Bestuur (ROB). De voorzitter geeft aan blij te zijn dat het gelukt is een goede opvolger te vinden voor de heer Hilhorst. De voorzitter spreekt voorts zijn lof en waardering uit voor hoe het IPO-bureau de laatste maanden de zaken overeind houdt.

Mevrouw De Widt (Ut) vraagt of al duidelijk is wanneer en op wat voor manier de leden van de AV kennis met hem kunnen maken.

De voorzitter geeft aan dat de nieuwe algemeen directeur van plan is om een tour te maken door de provincies om kennis te maken.

Mevrouw De Man (Ut) vraagt of er een update van de stand van zaken en een toelichting op het proces gegeven kan worden van het onderzoek van AEF van de heer Bron.

De voorzitter geeft aan dat hij dit zal doen bij agendapunt 3c.

b. Vaststelling verslag AV 4 oktober

Bijgevoegd

Vergaderdatum en -tijd: 8 november 2022, 18:00 uur tot 20:00 uur

Locatie: Provinciehuis Utrecht, Archimedeslaan 6, 3584 BA Utrecht,
Commissiekamer

De voorzitter neemt paginagewijs het verslag door.

De heer Ludwig (NB) heeft een opmerking over pagina 6, waarin staat dat hij een vraag stelt aan de heer Bron over de uitwerking van scenario's 2 en 3 in het oog van de grote transities die op de provincies afkomen.

Mevrouw Menninga (IPO) zegt toe dat er persoonlijk contact wordt opgenomen met de heer Ludwig (NB). *(inmiddels afgerond)*

De voorzitter stelt met deze wijziging het verslag vast.

2. Bespreekpunten

a. Begrotingen IPO Den Haag en BIJ12 2023

Kern van het onderwerp

De Begrotingen 2023 IPO Den Haag en BIJ12 geven invulling aan de krachtige rol van de samenwerkende provincies, en de focus die we daarbij willen aanbrengen op de drie grote transities in de fysieke leefomgeving (wonen/bereikbaarheid, klimaat/energie en landelijk gebied/stikstof). De begrotingen hebben een intensief voorbereidingstraject gehad in de provincies. Dit begon met het vrijgeven van de Kaderbrief 2023 voor bespreking met de Provinciale Staten. Op basis van deze conclusie is de kaderbrief uitgewerkt naar de conceptbegrotingen 2023. Onderdeel van de conceptbegroting 2023 is daarnaast de meerjarige doorwerking van de voorjaarsnota 2022, die besproken is in uw Vergadering op 28 juni dit jaar. De kosten die niet konden worden voorzien ten tijde van de opstelling van de Kaderbrief 2023 zijn eveneens opgenomen in de Begrotingen 2023.

Het IPO-bestuur heeft erop ingezet om in de begrotingen focus aan te brengen op de drie grote transities in de fysieke leefomgeving. Aan de doorvertaling van die focus in de samenwerking is in de aan u voorliggende begroting uitwerking gegeven door de beleidsinhoudelijke intensiveringen die aanvullend zijn op de Kaderbrief 2023 zoveel mogelijk op te vangen binnen de begroting.

Daarnaast heeft het IPO-bestuur besloten om naast het meerjarenperspectief een vierjarig kader voor alle beleidsopgaven in de nieuwe bestuursperiode op te nemen die qua omvang (excl. autonome ontwikkelingen) aansluit op de Kaderbrief 2023, en deze vast te stellen als richtinggevend. Indien er extra investeringen nodig zijn, kan dit in de vorm van een herprioritering mogelijk worden gemaakt.

Op maandag 24 oktober is er een bijeenkomst gepland met de penningmeester en de P&C klankbordgroep. Daarnaast zal er, zoals inmiddels gebruikelijk, in de week voorafgaand aan de AV van 8 november een digitale technische briefing georganiseerd waarbij de leden van de AV de mogelijkheid krijgen om technische vragen te stellen over de begrotingen. De technische briefing vindt plaats op maandag 31 oktober van 17:30 uur tot 19:30 uur. Technische vragen kunnen tevens schriftelijk worden aangeleverd tot uiterlijk maandag 31 oktober.

Voorstel

De Algemene Vergadering wordt gevraagd de door het bestuur van uw vereniging vastgestelde Begrotingen 2023 voor IPO Den Haag en BIJ12 goed te keuren, inclusief de meerjarenraming.

De voorzitter geeft het woord aan de penningmeester voor een toelichting op de begrotingsstukken.

Vergaderdatum en -tijd: 8 november 2022, 18:00 uur tot 20:00 uur

Locatie: Provinciehuis Utrecht, Archimedeslaan 6, 3584 BA Utrecht,
Commissiekamer

De penningmeester licht toe dat tijdens de AV van 4 oktober al een eerste toelichting is gegeven op de totstandkoming van de begrotingsstukken 2023 IPO Den Haag en BIJ12. Vervolgens is op 24 oktober de P&C Klankbordgroep bijeen gekomen om te spreken over de begrotingsstukken. Het verslag van deze bijeenkomst is gedeeld met de leden van de AV via de AV nieuwsbrief. Tijdens de P&C Klankbordgroep is een vraag gesteld over de P&C planning in relatie tot het verkiezingsjaar. De penningmeester geeft aan dat de leden van de P&C Klankbordgroep is toegezegd dat zij hier nog op terug zou komen. De penningmeester meldt dat de P&C planning zoals deze bekend is kan worden aangehouden, maar dat er gewerkt zal worden met een beleidsarme Kaderbrief die in lijn met de meerjarenplanning wordt opgesteld. De penningmeester vraagt de leden van de Klankbordgroep of zij nog aanvullingen hebben.

Mevrouw De Widt (Ut) geeft aan dat het een goed gesprek was en dankt de penningmeester voor het overleg.

Daarnaast geeft de penningmeester aan dat de suggesties die de leden van de P&C Klankbordgroep hebben meegegeven ten aanzien van de technische briefing zijn verwerkt in deze bijeenkomst die plaatsvond op 31 oktober. De penningmeester geeft aan dat hier 5 AV-leden bij aanwezig waren en dat het verslag en de slides van deze bijeenkomst zijn gedeeld met de leden van de AV via de nieuwsbrief.

Ook is er de mogelijkheid geweest om technische vragen schriftelijk in te dienen. Hier is door één AV-lid gebruik van gemaakt. Deze vragen zijn beantwoord en ook via de AV nieuwsbrief gedeeld met alle leden van de AV. De penningmeester geeft aan dat dit een goede werkwijze is die ervoor zorgt dat alle AV-leden over dezelfde informatie beschikken.

De heer Rutjens (Nb) geeft aan de wens te hebben om direct input te geven op de begrotingsstukken in de AV en niet tevreden te zijn met de huidige werkwijze.

De penningmeester geeft aan dat de werkwijze zoals deze op dit moment is opgesteld met de technische briefings, de mogelijkheid tot het stellen van vragen en het traject met de klankbordgroep een werkwijze is die goed functioneert. Daarnaast geeft de penningmeester aan dat aan de leden van de AV is teruggekoppeld hoe er in de provincies is gesproken over de kaderbrief. In de provincies is het gesprek over de kaderbrief verschillend vormgegeven. De penningmeester geeft aan dat een proces is om met elkaar te onderzoeken hoe het gesprek over de begrotingsstukken van de vereniging het beste vorm gegeven kan worden in de eigen provincie.

De heer Van 't Westeinde (ZI) merkt op dat er maar 5 AV-leden aanwezig waren bij de technische briefing over de begrotingsstukken. De heer Van 't Westeinde (ZI) roept de leden van de AV op om bij dit soort bijeenkomsten aan te sluiten, omdat tijdens deze bijeenkomst de kans bestaat om meer informatie te ontvangen over de totstandkoming van de begrotingsstukken.

De penningmeester vervolgt met een toelichting op de begrotingsstukken 2023 van IPO Den Haag. De penningmeester geeft aan dat het IPO-bestuur heeft ingezet om in de begroting focus aan te brengen op de drie grote transities in de fysieke leefomgeving. Aan de doorvertaling van die focus in de samenwerking is in de uitwerking van de begroting die voorligt aan de leden van de AV uitwerking gegeven door de beleidsinhoudelijke intensiveringen die aanvullend zijn ten opzichte van de Kaderbrief 2023 die besproken is in de provincies zoveel mogelijk op te vangen binnen de begroting. De cao-onderhandelingen zijn als autonome ontwikkeling beschouwd. Het IPO-bestuur heeft besloten om autonome ontwikkelingen buiten de beleidskeuzes te houden.

Vergaderdatum en -tijd: 8 november 2022, 18:00 uur tot 20:00 uur

Locatie: Provinciehuis Utrecht, Archimedeslaan 6, 3584 BA Utrecht,
Commissiekamer

Het financieel beeld voor IPO Den Haag is licht toegenomen ten opzichte van hetgeen voorzien in de kaderbrief. In het IPO-bestuur is een stevige discussie gevoerd met betrekking tot hoe dit opgevangen kon worden binnen de begroting. Dit is grotendeels gelukt, onder andere door minder inzet op kennisdeling. Het IPO-bestuur heeft daarnaast besloten de BAC Kwaliteit Openbaar Bestuur en de BAC Cultuur niet meer meerjarig in stand te houden. De BAC's worden wel incidenteel in stand gehouden in 2023, hangende het onderzoek naar de 'focus in de samenwerking' van AEF. Verder is de incidentele stelpost 'Lagere lasten in een verkiezingsjaar' van € 0,5 miljoen (eveneens structureel) ingevuld. Vanaf 2024 ontstaat hierdoor ruimte voor nieuw beleid. Mocht er meer dan € 0,5 miljoen nodig zijn dan gebeurt dit in de vorm van herprioritering.

De heer Ludwig (NB) geeft aan dat de begrotingsstukken zijn besproken in de Provinciale Staten van Noord-Brabant. Daar is geconcludeerd dat het goed is dat er keuzes worden gemaakt. De heer Ludwig (NB) geeft aan dat de leden van Provinciale Staten kennisdeling een belangrijke taak van de gezamenlijke provincies vinden.

Mevrouw Van Sandick-Sopers (ZH) geeft aan dat de begrotingsstukken zijn besproken in de Provinciale Staten van Zuid-Holland en geeft aan naar aanleiding van die bespreking enkele vragen te hebben. De eerste vraag gaat over of inzichtelijk gemaakt kan worden wat de samenwerking van de gezamenlijke provincies oplevert. De tweede vraag is of er aandacht wordt besteed aan een strategisch personeelsbeleid.

De penningmeester geeft aan dat het aan de provincies zelf is om te oordelen over de uitvoeringskracht van de gezamenlijke provincies. Jaarlijks wordt er via de P&C producten inzichtelijk gemaakt op welke dossiers de provincies samenwerken en waarom dat wordt gedaan. De penningmeester geeft aan dat er in de provincie Flevoland bijvoorbeeld een oplegger wordt geschreven door het College van GS die inzichtelijk maakt wat het belang is van de samenwerking op verschillende onderwerpen voor de provincie Flevoland. Ten aanzien van de vraag over het personeelsbeleid geeft de penningmeester aan dat dit geen taak is die in gezamenlijkheid wordt opgepakt.

De voorzitter geeft aan dat er alleen wordt samengewerkt door de provincies indien dit iets oplevert op het gebied van bijvoorbeeld efficiëntie, daadkracht of kostenbesparing. We proberen als gezamenlijke provincies efficiënt te zijn en gezamenlijk als middenbestuur een betrouwbare partner te zijn voor het rijk en de medeoverheden. Samen zorgen we ervoor dat we niet ieder voor zich het wiel opnieuw moeten uitvinden.

Mevrouw Van Sandick-Sopers (ZH) geeft aan dat er vanuit verschillende partijen input geleverd is op de begrotingsstukken. Zij geeft aan het idee van de oplegnotitie zoals gedaan wordt in Flevoland voor te leggen aan de eigen IPO-bestuurder.

De heer Rutjens (NB) geeft aan dat samenwerking bijvoorbeeld op het gebied van kennisdeling meer zin heeft dan het gecentraliseerd maken van beleid.

De heer Achtien (FI) geeft aan dat er in Provinciale Staten van Flevoland is gesproken over de begrotingsstukken en dat daar de wens is uitgesproken om de BAC Cultuur en de BAC KOB voort te zetten.

De penningmeester vervolgt met een toelichting op de begrotingsstukken 2023 voor BIJ12. De penningmeester licht toe dat de begroting van BIJ12 op een totaal uitkomt van €85,8 miljoen, waarvan 50% de gezamenlijke uitvoering van wettelijke taken is. De rest van de begroting bestaat uit interbestuurlijke afspraken, bestuurlijke afspraken en de directe capaciteit die hiervoor benodigd is. Daarnaast is er budget opgenomen voor de interne organisatie. De kosten die niet konden worden

Vergaderdatum en -tijd: 8 november 2022, 18:00 uur tot 20:00 uur

Locatie: Provinciehuis Utrecht, Archimedeslaan 6, 3584 BA Utrecht,
Commissiekamer

voorzien ten tijde van de opstelling van de Kaderbrief zijn onder andere de bijstelling van de raming van de open-eind-regeling afhandelen faunaschade en juridische versterking die daarbij komt kijken, extra inzet voor de ondersteuning van de provincies voor het Subsiestelsel natuur en landschap, inzet voor het Interprovinciaal Wolvenplan, kosten bedrijfsvoering, de begeleiding van de organisatieontwikkeling BIJ12, het verwerken van de nieuwe cao en het verschuiven van het budget IPSN van de begroting IPO Den Haag naar de Begroting BIJ12.

De voorzitter vraagt de leden van de Algemene Vergadering of zij instemmen met de begrotingsstukken van IPO Den Haag en BIJ12 2023.

De heer Rutjens (NB) geeft aan de begrotingen niet goed te keuren. De heer Ludwig (NB) geeft aan de begrotingen goed te keuren en vermeldt dat in een themabijeenkomst de begrotingen zijn besproken. In deze themabijeenkomst heeft een meerderheid van leden bij monde van de fractiewoordvoerders aangegeven de begrotingen goed te keuren.

De penningmeester meldt dat vanuit de AV-leden van de provincie Limburg één stem voor en een stem tegen de begrotingsstukken wordt gemeld. Zij hebben dit voorafgaand aan de vergadering doorgegeven met het oog op de afwezigheid van beide AV-leden.

Mevrouw Van Sandick (ZH) geeft aan dat de provincie Zuid-Holland de begrotingsstukken goedkeurt.

Mevrouw De Widt (Ut) geeft aan dat de leden van Provinciale Staten in Utrecht blij zijn met de ontwikkeling die de begroting van het IPO-bureau heeft gemaakt.

De Algemene Vergadering keurt de begrotingstukken 2023 van IPO Den Haag en BIJ12 goed.

De penningmeester licht tot slot toe, zoals tijdens de AV van 4 oktober gemeld, dat de najaarsnota ter informatie is gestuurd aan de leden van de AV en dat deze niet ter goedkeuring aan hen voorligt, omdat er geen begrotingswijziging is vastgesteld door het IPO-bestuur.

De voorzitter sluit het agendapunt.

b. Overdrachtdossier

Kern van het onderwerp

Op verzoek van de leden van de Algemene Vergadering en zoals afgesproken tijdens de AV van 4 oktober is het overdrachtdossier toegevoegd aan de agenda. Dit overdrachtdossier bevat de ervaringen van de leden van de AV van het IPO uit de vorige Statenperiode (2015-2019).

Voorstel

De leden van de AV worden gevraagd met elkaar te bezien of zij met het oog op de nieuwe Statenperiode vanaf maart 2023 het overdrachtdossier willen actualiseren en, indien dit het geval is, met elkaar een aanpak hiervoor af te stemmen.

De voorzitter geeft aan dat de leden van de AV tijdens de vergadering van 4 oktober hebben verzocht dit agendapunt te agenderen en vraagt de leden van de AV wat zij ten aanzien van het overdrachtdossier voor de nieuwe AV-leden willen organiseren.

De heer Achtien (FI) geeft aan dat de leden van de AV gezamenlijk met het IPO wil bekijken wat er aan de nieuwe AV-leden overgedragen moet worden. De heer Achtien (FI) stelt voor een werkgroep

Vergaderdatum en -tijd: 8 november 2022, 18:00 uur tot 20:00 uur

Locatie: Provinciehuis Utrecht, Archimedeslaan 6, 3584 BA Utrecht,
Commissiekamer

op te richten waarbij ook een aantal griffiecontactpersonen aansluiten.

Mevrouw Menninga (IPO) geeft aan blij te zijn met dit aanbod en zegt toe te faciliteren dat dit in gezamenlijkheid opgepakt kan worden. Mevrouw Menninga (IPO) zegt toe de eerste bijeenkomst te faciliteren. Daarnaast doet mevrouw Menninga (IPO) de oproep aan de leden van de AV om de gezamenlijke provincies een eigenstandige plek te geven in de inwerkperiode van de provincies voor de nieuwe Statenleden. Het zou daarbij fijn zijn als het IPO niet als externe of verbonden partij wordt weergegeven voor nieuwe Statenleden, aangezien we gezamenlijk het IPO zijn. Dit onderdeel kan ook worden meegenomen door de werkgroep.

De heer Achtien (FI) geeft aan dat er wellicht ook gekeken kan worden naar een samenwerking met Statenlidnu.

Mevrouw Jellema (ZH) geeft aan dat het ook goed is voor de nieuwe AV-leden om tevoren duidelijk in kaart te hebben wat de rol van een AV-lid is. Mevrouw Jellema (ZH) geeft aan dat het goed zou zijn als in een vroegtijdig stadium informatie over het IPO en de rol van de AV wordt gegeven aan de nieuwe Statenleden.

Mevrouw Menninga (IPO) geeft aan dat dit een belangrijk punt is om mee te nemen.

3. Ter informatie

a. Overzicht stand van zaken toezeggingen

De voorzitter geeft aan dat er, mede op verzoek van de leden van de AV, een technische briefing is georganiseerd over het Openbaar Vervoer. Deze bijeenkomst zal digitaal plaatsvinden op dinsdag 22 november van 18:00 uur tot 19:30 uur en de uitnodiging is inmiddels verstuurd. De voorzitter geeft aan dat de technische briefing toegankelijk is voor alle Statenleden en verzoekt de leden van de AV de uitnodiging te delen met collega-Statenleden.

b. Vergaderschema 2023

De data van de AV vergaderingen in 2023 zijn reeds gedeeld met de leden van de AV en de griffiecontactpersonen. Het volledige vergaderschema vindt u bijgevoegd. De leden van de AV kunnen aan de hand van dit vergaderschema zien wanneer de verschillende BAC's en het IPO-bestuur bijeen komen.
--

De leden van de AV hebben kennisgenomen van het vergaderschema 2023.

c. Presentatie AEF IPO-bestuur 4 oktober

De voorzitter geeft aan dat tijdens de AV van 4 oktober de eerste bevindingen van het onderzoek over de focus in de samenwerking zijn gedeeld met de leden van de AV. De voorzitter geeft aan dat ook is gemeld dat het IPO-bestuur op diezelfde dag de heer Bron (AEF) heeft verzocht scenario 0 en 1 verder uit te werken. Op dit moment wordt er gewerkt aan het conceptrapport dat tijdens de IPO-bestuursvergadering van 17 november aan de leden van het IPO-bestuur als opdrachtgever zal worden gepresenteerd.

De voorzitter geeft aan dat er tijdens de vorige AV is toegezegd om een inspraakmoment te organiseren voor de leden van de AV.

Vergaderdatum en -tijd: 8 november 2022, 18:00 uur tot 20:00 uur

Locatie: Provinciehuis Utrecht, Archimedeslaan 6, 3584 BA Utrecht,
Commissiekamer

Mevrouw De Man (Ut) vraagt of er al meer duidelijk is over de setting waarin dit inspraakmoment georganiseerd wordt. Mevrouw De Man (Ut) geeft aan de voorkeur te hebben om dit gesprek te voeren in een AV-setting, zodat er als collectief gereageerd kan worden op het rapport. Mevrouw De Man (Ut) geeft aan het idee te hebben niet voldoende betrokken te zijn geweest bij de totstandkoming van het rapport, mede doordat zij tijdens de AV van 4 oktober alleen zijn bijgepraat over het gedeelte dat betrekking heeft op de AV en de betrokkenheid van Statenleden.

De voorzitter geeft aan dat naar aanleiding van het verzoek van de leden van de AV om de gehele presentatie te ontvangen, deze presentatie aan de leden van de AV is toegestuurd.

Mevrouw De Man (Ut) geeft aan het te waarderen dat er een inspraakmoment wordt georganiseerd.

De voorzitter geeft aan dat het goed is om met elkaar van gedachten te wisselen over dit onderwerp. De voorzitter roept de leden van de AV op om dit rapport ook in de Staten te bespreken.

Mevrouw De Man (Ut) verzoekt de voorzitter om hier de ruimte voor te bieden. Daarnaast vraagt De Man (Ut) duidelijkheid over de status van de AV en Statenleden met betrekking op dit rapport.

De voorzitter geeft aan dat het IPO-bestuur de opdrachtgever is van het onderzoek. Daarnaast geeft de voorzitter aan dat alle AV-leden de kans hebben gehad met de heer Bron (AEF) te spreken en input mee te geven. De penningmeester vult aan dat het afhankelijk is van het besluit van het IPO-bestuur ten aanzien van het rapport. Indien er sprake is van een statutenwijziging, komt dit vanzelfsprekend terug in de AV.

Mevrouw De Man (Ut) geeft aan graag de Staten te betrekken bij het gesprek over het belang van de samenwerking van de provincies. Zij geeft aan graag duidelijkheid te willen over hoe zij de Staten daarin het best kan meenemen.

De heer Achtien (FI) geeft aan dat er in de provincie Flevoland een gesprek over het rapport al is geagendeerd voor bespreking in de Staten.

Mevrouw Menninga (IPO) geeft aan dat het met het oog op de nieuwe Statenperiode belangrijk is om tempo te maken. Dit traject is onderdeel van hetgeen van belang is om mee te geven aan de nieuwe Statenleden.

De heer Van Essen (Gedeputeerde provincie Utrecht) geeft aan dat het conceptrapport op 17 november wordt besproken in het IPO-bestuur. Het is voorstelbaar dat de Colleges van GS dit rapport bespreken met de Staten.

De penningmeester roept de leden van de AV op om alvast pro-actief het rapport te agenderen in de Staten.

Mevrouw Van Sandick-Sopers (ZH) geeft aan dat het goed is dat het onderzoek is opgezet en hopelijk ook meer duidelijkheid biedt over rollen en bevoegdheden van de leden van de AV. Mevrouw Van Sandick-Sopers (ZH) kijkt uit naar de uitkomsten van het onderzoek en verzoekt of het volledige rapport naar de Staten kan worden gestuurd.

De voorzitter geeft aan dat op 17 november eerst het IPO-bestuur als opdrachtgever van het onderzoek kennis neemt van het rapport. De voorzitter zegt toe dat vervolgens het rapport naar de leden van de AV zal worden doorgestuurd. Er zal een inspraakmoment volgen waarop met elkaar gesproken kan worden over de toekomst van de gezamenlijke vereniging, in een tijd waarin er grote transities op de provincies afkomen.

Vergaderdatum en -tijd: 8 november 2022, 18:00 uur tot 20:00 uur

Locatie: Provinciehuis Utrecht, Archimedeslaan 6, 3584 BA Utrecht,
Commissiekamer

Mevrouw De Man (Ut) vraagt of er nader kan worden toegelicht wat de rol is van de leden van de AV ten aanzien van het rapport en het inspraakmoment.

De penningmeester geeft aan dat hier tijdens het IPO-bestuur van 17 november over zal worden gesproken. De penningmeester verzoekt nogmaals om een pro-actieve agendering van het onderzoek binnen de eigen Staten en Commissies.

d. Brief verhoging vergoeding Statenleden

De heer Achtien (FI) spreekt zijn dank uit voor de steun vanuit het IPO-bestuur in de discussie rondom het verhogen van de vergoeding van Statenleden. Mevrouw Van Sandick-Sopers (ZH) sluit zich hierbij aan.

4. Rondvraag en sluiting

De voorzitter vraagt of er nog vragen zijn.

De heer Slingerland (Ov) geeft aan een schriftelijke vraag over het Wolvenplan te hebben gesteld. De heer Slingerland (Ov) vraagt naar het nieuwsbericht waarin staat weergegeven dat de provincie Gelderland met paintballgeweren op wolven gaat schieten en hoe zich dat tot het Wolvenplan verhoudt.

Mevrouw Menninga (IPO) geeft aan dat deze vraag het beste (en snelste) gesteld kan worden aan het eigen College van GS.

De heer Van der Veer (GI) geeft aan dat er woensdag een debat in de provincie Gelderland gehouden wordt over of dit wel of niet is toegestaan.

De heer Van der Veer (GI) vraagt een update over de actualisatie van de verdrogingskaart die op de website van BIJ12 staat weergegeven.

Mevrouw Van 't Endt (BIJ12) zegt toe contact met de heer Van der Veer (GI) op te nemen hierover.

Daarnaast vraagt de heer Van der Veer (GI) of er ook wordt samengewerkt door de provincies op het gebied van wildopvang.

Mevrouw Menninga (IPO) geeft aan dat de heer Van der Veer voor beantwoording van deze vraag ook het beste terecht kan bij het eigen College van GS.

De heer Bruning (GI) vraagt of het IPO-jaarcongres nog wordt geëvalueerd.

Mevrouw Menninga (IPO) geeft aan dat er vanuit de provincie Gelderland ambtelijk contact is gezocht met het IPO-bureau met dezelfde vraag. Mevrouw Menninga (IPO) zegt toe dat gekeken wordt naar een manier om het congres verder te evalueren met de leden van de AV.

De voorzitter sluit de vergadering.

An aerial photograph of a two-lane asphalt road curving through a green landscape. Several wind turbines are visible in the distance under a blue sky with scattered white clouds. The road has a white center line and a green-painted section in the foreground. A few cars are driving on the road. The left side of the image is partially obscured by a semi-transparent white overlay containing text.

Andersson Elffers Felix

Naar meer slagvaardigheid

Advies voor het Interprovinciaal Overleg - concept
Ter bespreking in het IPO-bestuur op 17 november 2022

3 november 2022

Inhoud

Hoofdstuk	Pagina
1. Inleiding	2
2. Advies	5
3. Basis voor dit advies:	
A. Wat is het IPO?	14
B. Analyse op onderdelen	22
C. Belangrijkste inzichten benchmark	26
4. Bijlagen	31

Inleiding | aanleiding en werkwijze

Aanleiding en doelstelling

Een slagvaardig IPO is onmisbaar

Provincies hebben een ongekend grote rol in de huidige maatschappelijke opgaven. Zij staan – samen met rijk, gemeenten en waterschappen – voor grote transities in de fysieke leefomgeving. Het helpt als provincies hierin waar mogelijk gezamenlijk optrekken. Het IPO kan hier een belangrijke rol in te spelen¹. Gezamenlijk is het immers mogelijk om een betrouwbare gesprekspartner te zijn, efficiënt uitvoering op te pakken en van elkaar te leren.

Het IPO-bestuur heeft AEF gevraagd om advies voor een slagvaardiger IPO

Er zijn veel mogelijkheden om de slagvaardigheid van het IPO te versterken. Het IPO-bestuur heeft AEF gevraagd om onafhankelijk onderzoek te doen naar hoe de samenwerking binnen en organisatie van het IPO kunnen worden verstevigd, om zo de slagkracht van de organisatie te vergroten. Doel is om voor het begin van de nieuwe bestuursperiode een aantal veranderingen in gang te hebben gezet.

Onze onderzoeksvraag luidde als volgt:



Wat is nodig om de slagvaardigheid van het IPO te vergroten?

Werkwijze AEF

We voerden diverse onderzoeksactiviteiten uit:

1. Documentstudie

We bestudeerden voorgaand onderzoek, o.a. traject Kompas2020, Focus in Samenwerking, AV-overdracht en andere relevante documenten.

Zie volgende pagina.

2. Gespreksronde

We voerden ca. 45 gesprekken met IPO-bestuursleden, AV-leden, IPO-bureau, griffie, Bij12, HNP en andere betrokkenen

Zie gesprekslijst in bijlage.

3. Benchmark

We bestudeerden documenten en voerden gesprekken met VNG, UvW en Metropoolregio Amsterdam, om lessen te leren

Zie hoofdstuk 3, onderdeel C

Om uiteindelijk tot echte verbetering te komen, zijn duidelijke keuzes nodig

We zijn gestart met dit traject in juni 2022. Tijdens de bestuursvergadering en AV-vergadering van 4 oktober 2022 hebben we eerste beelden teruggegeven en mogelijke ontwikkelrichtingen geschetst. Het IPO-bestuur heeft daar als onze opdrachtgever richting gegeven voor het uitwerken van deze ontwikkelrichtingen. Deze uitwerking staat aan het begin van dit rapport (hoofdstuk 2). De rest van het rapport is de achtergrond en onderbouwing voor deze aanbevelingen.

Inleiding | eerdere trajecten

Dit onderzoek bouwt voort op vele eerdere analyses

Een eerste bevinding van dit onderzoek, is dat er al veel notities, documenten en rapporten zijn met analyses over de werking van het IPO en verbetermogelijkheden. Zie hiervoor het overzicht hiernaast.

Veel (onbenutte) mogelijkheden voor het IPO om haar slagvaardigheid te vergroten zijn al benoemd. In dit traject hebben we hierop voortgebouwd, en ons vooral gefocust op de vraag waaróm deze analyses en verbeter suggesties nog niet hebben geleid tot verbetering.

Het advies dat we uitbrengen (zie hoofdstuk 2), schetst daarom niet alleen voorstellen voor verbetering, maar ook een expliciete opdracht aan de algemeen directeur voor implementatie van de maatregelen.

Overzicht van eerdere trajecten

Onderstaand staat een greep uit eerdere trajecten, onderzoeken, notities analyses, rapporten en adviezen. Deze trajecten kenden verschillende aanleidingen en doelen. Het overzicht is dus 'rijp en groen door elkaar'. Onderliggend was in alle trajecten het thema "een slagvaardiger IPO" en het realiseren van meer focus in de samenwerking. We noemen hier de belangrijkste en meest recente trajecten (die bij ons bekend zijn). Het is uiteraard mogelijk dat ook in andere verbanden nog is nagedacht over het IPO.

- **2011** | Advies 'Ons IPO werkt'
- **2014** | Vaststelling Kompas 2020 in het IPO-bestuur
- **2015** | Resultaten van commissie 'Transitie IPO' o.l.v. Deetman
- **2019** | Evaluatie werkwijze IPO bij het stikstof-vraagstuk (Polman)
- **2020** | Overdrachtsdocument AV-leden, incl. voorstel versterkte samenwerking AV en leidraad best practices voor IPO AV-leden
- **2020** | Notitie verkenning naar verbetering slagkracht (Meijdam / Van Essen)
- **2021, voorjaar** | Publicatie 'Naar een Krachtig Groen Herstel van Nederland'
- **2021, zomer/najaar** | Traject 'Rol in de ruimte' (visie en propositie)
- **2021-2022** | Traject focus in samenwerking, incl. bestuursbesluit over focus op de drie grote transities in de fysieke leefomgeving

Inhoud

Hoofdstuk	Pagina
1. Inleiding	2
2. Advies	5
3. Basis voor dit advies:	
A. Wat is het IPO?	14
B. Analyse op onderdelen	20
C. Belangrijkste inzichten benchmark	26
4. Bijlagen	31

Advies | wat is een slagvaardig IPO?

Allereerst definiëren we 'slagvaardigheid'

Om te bepalen hoe het IPO slagvaardiger kan optreden, operationaliseren we het begrip '**slagvaardig IPO**'. We hebben daarvoor **zes dimensies** geformuleerd (zie hiernaast).

Slagvaardigheid is te beoordelen vanuit het perspectief van de **leden, IPO-medewerkers, en vanuit externe (samenwerkings)partijen**. Externe (samenwerkings)partners geven bijvoorbeeld aan dat het IPO de meeste meerwaarde heeft wanneer zij een betrouwbare gesprekspartner is, die een heldere visie en propositie uitdraagt en een partij is waarmee zij snel kunnen schakelen

De dimensies staan soms op **gespannen voet** met elkaar: zo kan het creëren van draagvlak tot gevolg hebben dat handelingsnelheid beperkt wordt. Om slagvaardig te kunnen handelen, moet een goede balans gevonden worden tussen deze dimensies.

Het doel is dat de **voorgestelde ontwikkelscenario's** moeten bijdragen aan versterking van het IPO op ten minste een deel van de dimensies.

Zes dimensies van een slagvaardig IPO:

- **Visie**. De mate waarin het IPO een heldere inhoudelijke visie en propositie heeft en deze effectief kan uitdragen
- **Eenduidigheid vanuit draagvlak**. Een IPO dat een eenduidige en gedragen boodschap uitdraagt, en een betrouwbare gesprekspartner is
- **Wendbaarheid**. De mate waarin IPO flexibel kan inspelen op (nieuwe en veranderende) inhoudelijke opgaven
- **Handelingsnelheid**. De mate waarin IPO snel kan schakelen en acteren rond actuele thema's
- **Inhoudelijke kwaliteit**. Een IPO-bureau en overige ondersteuning die voldoende in staat is om hoogwaardige inhoudelijke bijdragen te leveren.
- **Doelmatigheid** het efficiënt benutten van gemeenschappelijke middelen.

Advies | waarom is verandering nodig?

Er liggen veel kansen voor het IPO om haar potentie beter te benutten

- Uit de gesprekken blijkt dat de **noodzaak tot samenwerking tussen provincies onomstreden is**.
- **Deze noodzaak is zelfs duidelijker dan ooit.** Provincies hebben een ongekend grote rol in de huidige maatschappelijke opgaven. Externe partners doen expliciet een beroep op het IPO om haar rol te pakken als betrouwbaar aanspreekpunt vanuit provincies en verbinder tussen provincies. Het IPO heeft het **momentum**.
- **Betrokkenen zien veel potentie in het IPO.** Zij erkennen dat het IPO diverse functies kan vervullen - van gezamenlijke uitvoering, positiebepaling en lobby, het maken van bestuurlijke afspraken, vervullen van werkgeversfunctie, kennisdeling en als ontmoetingsplek. Ook wordt het IPO gewaardeerd om haar sterke inhoudelijke kwaliteit en zorgvuldigheid.

Het IPO weet haar functies op de dimensies van slagvaardigheid maar deels goed te vervullen, waardoor haar potentiële meerwaarde onvoldoende wordt benut:

- De focus ligt sterk op **positiebepaling, lobby en het maken van bestuurlijke afspraken**. Hierin is het IPO onvoldoende slagvaardig door beperkte wendbaarheid, handelingssnelheid, en gebrek aan eenduidigheid, visie en onderling vertrouwen. Het IPO is te weinig gezaghebbend bij externe partners. De nadruk bij het IPO ligt voornamelijk op inhoudelijke zorgvuldigheid en afstemming.
- Het IPO benut te weinig de platformfunctie voor **kennisuitwisseling en ontmoeting** – de focus ligt hier niet expliciet op.
- **Gezamenlijke uitvoering** krijgt vorm via BIJ12, maar door gebrek aan aandacht en kennis hierover wordt dit onvoldoende benut.
- Het IPO is een **werkgeversvereniging**, maar deze functie wordt niet gezien als de kern van het IPO.

We zien hiervoor oorzaken op drie niveaus:

Uit het onderzoek blijkt dat er oorzaken zijn op **drie niveaus**. Deze hangen met elkaar samen: bepaalde structuren of wijze van organisatie lokken bepaald gedrag uit. Een aantal voorbeelden van oorzaken op deze niveaus:



1. Gedrag. Besluitvorming verloopt moeizaam en traag, afspraken zijn onhelder of worden niet goed nagekomen, gebrek aan onderling vertrouwen, onjuiste beeldvorming, sterke focus op formaliteit, slordigheid in verantwoording richting eigen provincies, weinig aandacht en kennis van BIJ12.



2. Organisatie. Veelheid aan thema's (BAC's, kopgroepen, BC's) en beperkte inhoudelijke focus, accent op lobbyfunctie, veel rommeligheid in organisatie, IPO-bureau wordt voornamelijk ingezet als secretariaat, onduidelijkheden in organisatie IPO-bureau en verhouding met BIJ12.



3. Verenigingsstructuur. Vertegenwoordiging van 12 provincies als uitgangspunt in de structuur (in bestuur en BAC's) leidt tot moeizame besluitvorming, AV bestaande uit Statenleden voor bestuurdersvereniging zorgt voor ineffektieve dynamiek, hulpstructuren (zoals BC) worden opgetuigd om niet-werkende structuur op te vangen.

Advies | vier scenario's

We schetsen vier scenario's voor doorontwikkeling van het IPO

- ▶ We zien mogelijkheden voor ontwikkeling van het IPO op de genoemde **drie elementen** gedrag, organisatie en verenigingsstructuur. Op basis hiervan zien we **vier scenario's** voor doorontwikkeling van het IPO. **Scenario 0 t/m 2** bouwen op elkaar voort in intensiteit en versterken elkaar. **Scenario 3** is een op zichzelf staand scenario.

▶ **Scenario 0:** bevat de aanpassingen die we minimaal noodzakelijk achten. In dit scenario ligt de focus op gedragsverandering. Er worden geen grote organisatorische of structuuraanpassingen gedaan.

- ▶ **Advies AEF:** wij zien deze maatregelen als *randvoorwaardelijk*. Op zichzelf staand is het echter *onvoldoende* om de gewenste veranderingen te realiseren.

▶ **Scenario 1:** vraagt ook organisatorische aanpassingen. Dit betreft aanpassingen die binnen de huidige verenigingsstructuur en statuten passen.

- ▶ **Advies AEF:** we adviseren in ieder geval ook deze maatregelen te implementeren. De organisatorische veranderingen ondersteunen gedragsverandering, en dragen dus ook bij aan gewenste effecten uit scenario 0.

▶ **Scenario 2:** vraagt een fundamentele herziening van de verenigingsstructuur. Hiervoor is het ook nodig om de statuten te herzien.

- ▶ **Advies AEF:** we adviseren om deze maatregelen te verdiepen en verder uit te werken, gericht op implementatie middellange termijn.

▶ **Scenario 3** hier wordt de verenigingsstructuur losgelaten, en gekeken naar het opnieuw opbouwen van de provinciale samenwerking.

- ▶ **Advies AEF:** we zien dit als minst haalbare scenario, maar raden wel aan om deze optie te verkennen voor het geval andere scenario's niet voldoende effectief blijken.

Scenario 3: loslaten verenigingsstructuur
IPO opnieuw opbouwen via andere samenwerkingsvormen



Scenario 2: aanpassen verenigingsstructuur
Fundamentele herziening, inclusief statutenwijziging

Scenario 1: organisatie
Geen structuuraanpassingen waarvoor fundamentele statutenwijziging nodig is

Scenario 0: gedrag
Geen grote organisatorische wijzigingen of statutenwijziging



N.B.: deze scenario's (zeker scenario 0 t/m 2) passen binnen de (flexibiliteit van de) huidige organisatie van het IPO-bureau en BIJ12 en behoeven geen formele reorganisatie.

Tijdens de IPO-bestuursvergadering op 4 oktober 2022, heeft het bestuur besloten om in eerste instantie aan de slag te gaan met scenario 0 en 1. AEF is gevraagd om een mogelijke opdracht te formuleren voor de algemeen directeur voor de nieuwe bestuursperiode. Deze opdracht is tweeledig : enerzijds de implementatie van scenario 0 en 1 anderzijds het verder verkennen van mogelijkheden en wenselijkheid voor scenario 2 en 3.

Het vervolg van dit hoofdstuk geeft invulling aan deze opdracht van het bestuur.

Advies | opdracht aan algemeen directeur voor de komende bestuursperiode

▶ We adviseren het bestuur om de algemeen directeur de opdracht te geven om – samen met het bestuur – met dit advies aan de slag te gaan.

▶ Deze opdracht is tweeledig. Een projectmatige implementatie van scenario 0 en 1 en het verkennen en uitwerken van mogelijkheden voor scenario 2 en 3.

▶ Het advies is spoedig met de (voorbereiding voor) implementatie te starten voorafgaand aan de start van de nieuwe bestuursperiode. Deels zal hier al mee gestart moeten worden vóór de aanstelling van de nieuwe AD, bijv. rondom werving van het nieuwe bestuur en AV. Hierin kan het IPO-bureau het voortouw nemen.

Opdracht A: projectmatige implementatie scenario's 0-1

1. Breng een **prioritering en fasering** aan in de implementatie van maatregelen uit scenario 0 en 1. Er kan desgewenst gelijktijdig gestart worden met maatregelen uit beide scenario's (zie de volgende pagina's voor ons advies over mogelijke maatregelen).
2. Zorg voor een **verdere praktische uitwerking** van maatregelen, samen met (een afvaardiging van) het bestuur en IPO-MT, en mede op basis van input van de AV – afhankelijk van het type maatregelen.
3. Hanteer een **projectmatige aanpak** voor de implementatie van deze maatregelen, inclusief **tussentijdse monitoring en evaluatie**.

In de uitwerking op de volgende pagina's, beschrijven we zowel: (1) **bestuurlijke** maatregelen, (2) maatregelen rondom **de positie van Statenleden en de AV**, en (3) maatregelen rondom **management**.

Opdracht B: verdiepen en uitwerken scenario's 2 en 3

1. Zorg voor een verdere **uitwerking en verdieping scenario's 2 en 3**, met daarin onder andere:
 - ▶ Herzien samenstelling en omvang van het bestuur, bijv. door overgang naar dagelijks bestuur
 - ▶ Herzien samenstelling van de AV, bijv. met bestuurders of een mengvorm, en maar één vertegenwoordiger per provincie
 - ▶ Ander voorzitterschap van de bestuurlijke commissies i.p.v. bestuursleden
2. Besteed in deze uitwerking aandacht aan zowel **gewenst effect (welk probleem wordt opgelost), samenhang tussen maatregelen als draagvlak binnen de vereniging**.
3. Formuleer een **voorstel** voor een **plan van aanpak** voor deze scenario's, **inclusief een advies over de wenselijkheid/noodzakelijkheid** gerelateerd aan gewenst effect en draagvlak. Weeg in dit advies ook de eerste resultaten van opdracht A mee, zoals blijkt uit de monitoring. Haal voor dit advies in ieder geval ook input bij IPO-bestuur, de AV, IPO-bureau en BIJ12.
4. Zorg voor dat afronding van de besluitvorming en het eventueel implementeren van de hieruit voortvloeiende acties vallen binnen de **komende bestuursperiode**.

Advies | beoogd resultaat: toekomstbeeld na uitvoering opdracht A

Schets van gewenst toekomstbeeld op hoofdlijnen na implementatie van scenario 0 en 1

- ▶ Het IPO heeft een heldere functie voor de 12 provincies op het gebied van positiebepaling en lobby, gezamenlijke uitvoering, kennisuitwisseling en ontmoeting. Het IPO is voor externe partners een gezaghebbende partij en betrouwbare gesprekspartner.
- ▶ Het IPO-bestuur zet de strategische lijnen en de kaders uit voor de vereniging. Aan het begin van de bestuursperiode stelt zij een bestuursprogramma op, met de focus voor de komende periode. Een afvaardiging van het bestuur heeft de opdracht om dit uit te werken en uit te voeren. Deze afvaardiging functioneert als dagelijks bestuur en werkt samen als een echt team. Zij leggen verantwoording af aan het IPO-bestuur en zorgen dat zij goed geïnformeerd blijven.
- ▶ Alle IPO-bestuursleden zijn verantwoordelijk voor terugkoppeling naar eigen GS-PS. Er zijn heldere afspraken over hoe dit dient te gebeuren, bijvoorbeeld door het continu agenderen van IPO in eigen vergaderingen. Het IPO-bestuur doorleeft het belang hiervan en houdt elkaar aan de gemaakte afspraken.
- ▶ Op basis van het bestuursprogramma, worden rondom 3-4 gekozen inhoudelijke thema's bestuurlijke commissies ingericht. In navolging van het bestuursbesluit van december 2021 en het traject Focus in samenwerking, volgt nu logischerwijs een keuze voor de drie grote transities in het fysieke domein (landelijk gebied, ruimtelijke ordening en energie en klimaat), met daarnaast een commissie met een meer randvoorwaardelijke focus (interbestuurlijke en financiële verhoudingen). Deze commissies gaan aan de slag met de belangrijkste speerpunten uit het bestuursprogramma. De commissies hebben het mandaat het IPO extern te vertegenwoordigen. De commissies worden onafhankelijk voorgezeten en voorbereid door ambtelijke commissies. Elke bestuursperiode worden de thema's en prioritering van de commissies herzien.
- ▶ Er bestaat een werkverband voor Statenleden en griffiers. Zij kunnen inhoudelijke voorstellen doen aan het bestuur en/of bestuurlijke commissies. In de AV staat de statutaire rol centraal. Er zijn heldere afspraken over wat daaronder valt. De AV wordt voorgezeten door de vice-voorzitter van het IPO-bestuur. Er heerst een cultuur van vertrouwen en openheid.
- ▶ Het IPO kent een platform expliciet voor kennisdeling en ontmoeting. Hierin staan afwisselend verschillende thema's centraal, en wordt ook expliciet de verbinding gelegd met (ontwikkelingen bij) externe partners.
- ▶ De algemeen directeur is verantwoordelijk voor het IPO-bureau en BJJ12 en functioneert als boegbeeld naar buiten. Er is een heldere opdrachtgever-opdrachtnemersrelatie tussen de AD en BJJ12. Het IPO-bureau verzorgt de ondersteuning van bestuurlijke en ambtelijke commissies en het werkverband, en schakelt gemakkelijk met 'buiten'.

Hoe draagt dit bij aan versterking op zes dimensies van slagvaardigheid?

- ▶ **Visie.** Via strategisch bestuurlijk programma en een organisatie die hierbij past.
- ▶ **Eenduidigheid vanuit draagvlak.** Door vergroting van het vertrouwen tussen provincies, in combinatie met voldoende vertegenwoordiging vanuit de 12.
- ▶ **Wendbaarheid.** Meer flexibiliteit in bestuurlijke commissies, i.c.m. mogelijkheden voor andere gremia, om flexibel in te spelen (nieuwe en veranderende) inhoudelijke opgaven.
- ▶ **Handelingsnelheid.** Meer mandaat bij bestuurlijke commissies, werken met dagelijks bestuur.
- ▶ **Inhoudelijke kwaliteit.** Behouden en inhoudelijke ondersteuning inzetten op de belangrijkste thema's.
- ▶ **Doelmatigheid** door aanbrengen focus, doelmatiger inzetten van IPO-bureau. Periodieke doorlichtingen bureau en BJJ12.

Advies | uitwerking scenario 0: hygiëne in gedrag maatregelen (1) bestuurlijk en (2) rondom positie Statenleden en AV

1

Bestuurlijk

Bestuur

1. Stel een **bestuursprogramma** op voor elke bestuursperiode met een duidelijke visie en opdracht voor de vereniging voor de komende jaren, inclusief budgettaire kaders. Zorg dat deze prioriteiten worden belegd binnen de organisatie, bijv. in bestuurlijke commissies.
2. Maak concrete afspraken over de mate en wijze van **terugkoppeling GS-PS**, en **committer** elkaar hieraan.
3. Kom afspraken na over **werkwijzen**, **zoals inhoudelijke voorbereiding**, en **besluitvorming** binnen het IPO-bestuur.
4. Werk aan **teamvorming** in het bestuur vanaf de start en gedurende de hele bestuursperiode.
5. Stel **functieprofielen en criteria op voor de selectie van IPO-bestuursleden** binnen provincies.

Commissies

6. Herzie bij elke bestuursperiode of de bestuurlijke commissies nog de juiste **thema's en prioritering** kennen. Het opstellen van een bestuurlijk programma helpt om richting te geven aan de bestuurlijke commissies (ofwel: structuur volgt strategie).

2

Positie statenleden en Algemene vergadering

7. Wees duidelijk over wat wel/niet valt onder de **statutaire rol van de AV**. Voer als IPO-bestuur het gesprek over wat dit betekent (op basis van input uit de AV) neem hier een eenduidig besluit over en stel dit opnieuw vast. Specifiek waar het gaat om het bespreken van de Kadernota en leveren van inhoudelijke input, advies of amendementen door de AV.
8. Combineer AV-vergaderingen met meer **inhoudelijke en verdiepende gesprekken** of workshops, die de AV-leden helpen in hun rol als Statenlid. Zorg voor een strikte scheiding tussen deze gesprekken en het statutaire deel van de vergadering.
9. Maak als AV **gemeenschappelijke afspraken** over het **ophalen van mandaat** bij de eigen Statenleden en committer elkaar hieraan.
10. Stel **functieprofielen en criteria op voor de selectie van AV-leden** binnen provincies. Wees duidelijk over rol (verwachtingenmanagement). Versterk de rol van de griffiers hierin.
11. Verken of het mogelijk is AV-leden een **financiële vergoeding** te bieden voor hun rol binnen het IPO.

- ▷ In scenario 0 ligt de focus op gedragsverandering. Verandering richt zich op het verhelderen van afspraken en het gezamenlijk committeren hieraan, duidelijke besluitvorming en het versterken van onderling vertrouwen in elkaar en in het IPO.
- ▷ Er worden geen grote organisatorische of structuuraanpassingen gedaan.
- ▷ Dit zijn de aanpassingen die we randvoorwaardelijk en daarmee minimaal noodzakelijk achten. Anderzijds verwachten we dat deze op zichzelf staand onvoldoende zijn. We adviseren daarom ook de voorstellen uit scenario 1 te implementeren.

Advies | uitwerking scenario 0: hygiëne in gedrag maatregelen (3) management

3

Management

IPO-bureau

12. Verminder de nadruk op secretarisrol van het IPO-bureau, en verleg deze naar een **inhoudelijke en strategische focus en extern contact**. Beperk het schrijven van lange, stevige en formele stukken.

13. Voer een **periodieke onafhankelijke doorlichting** uit van het IPO-bureau op gebied van doelmatigheid en doeltreffendheid uit (aan het einde van de bestuursperiode), en neem dit als moment om het gesprek hierover te voeren – in plaats van op ad hoc momenten.

14. Leg meer **verbinding met externe partners** met vergelijkbare uitdagingen (zoals de VNG en UvW) om uitdagingen in de vereniging te bespreken en van elkaar te leren.

BIJ12

15. Zorg voor **échte aandacht voor BIJ12**, vanuit bestuur, AV, algemeen directeur en IPO-bureau. Dat betekent het verhogen van het kennisniveau in al deze gremia, continu bijpraten over ontwikkelingen, en het periodiek agenderen thema's aangaande BIJ12 in het IPO-bestuur.

16. Verduidelijk en herbevestig de **opdrachtgever-opdrachtnemer relatie** met BIJ12.

17. Zorg voor **rolzuiverheid van BIJ12**: verhelder in de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer waar het gaat om alleen uitvoering, en of/hoe/wanneer BIJ12 ook een rol kan hebben in beleidvorming en/of vertegenwoordiging.

18. Voer een **periodieke onafhankelijke doorlichting** uit van BIJ12 op gebied van doelmatigheid en doeltreffendheid uit (bijvoorbeeld aan het einde van de bestuursperiode), en neem dit als moment om het gesprek hierover te voeren – in plaats van op ad hoc momenten.

▸ In scenario 0 ligt de focus op gedragsverandering. Verandering richt zich op het verhelderen van afspraken en het gezamenlijk committeren hieraan, duidelijke besluitvorming en het versterken van onderling vertrouwen in elkaar en in het IPO.

▸ Er worden geen grote organisatorische of structuuraanpassingen gedaan.

▸ Dit zijn de aanpassingen die we randvoorwaardelijk en daarmee minimaal noodzakelijk achten. Anderzijds verwachten we dat deze op zichzelf staand onvoldoende zijn. We adviseren daarom ook de voorstellen uit scenario 1 te implementeren.

Advies | uitwerking scenario 1: organisatie maatregelen (1) bestuurlijk en (2) rondom positie Statenleden en AV

1

Bestuurlijk

Bestuur

19. Stel binnen het bestuur met een vertegenwoordiging van de twaalf provincies, een **kernteam** aan voor de dagelijkse gang van zaken om zo de slagkracht te vergroten. Dit kan bijv. bestaan uit de voorzitter, vice-voorzitter, penningmeester, aangevuld met ca. 2-3 aanvullende leden. Dit kernteam neemt het voortouw in het maken van bestuurlijke afspraken en het opstellen van een bestuursprogramma.

Commissies

20. Formuleer **opnieuw het mandaat van de bestuurlijke commissies**, ofwel adviserend aan het bestuur, ofwel (bij voorkeur) met eigen mandaat (waarbij het bestuur kan dienen als escalatiemogelijkheid).
21. Richt op basis van het bestuurlijk programma **maximaal 4-5 bestuurlijke commissies** in, waarvan 3-4 inhoudelijk (bijv. gericht op de drie transities) en 1 randvoorwaardelijk (interbestuurlijke en financiële verhoudingen). Hiermee creëer je meer focus, meer integraliteit, minder beroep op secretariële functie van IPO-bureau, overzichtelijke communicatie naar eigen GS-PS, minder beslag op eigen agenda's in GS waardoor afstemming gemakkelijker te realiseren is en besluitvormingsproces versnelt.
22. Stel voor alle commissies **onafhankelijke voorzitters** aan (bestuursleden, niet zijnde de portefeuillehouder).
23. Besluit als bestuur wanneer een **ander gremium** wordt ingericht voor **verdere thema's** waar **andersoortige en/of ad hoc samenwerking** nodig is. Hierbij is het belangrijk om aan de voorkant vast te stellen wat functie en einddoel van dit gremium is, voor welke periode deze wordt ingesteld en dat dit gremium eindigt als het resultaat is gerealiseerd. De samenstelling kan flexibel naar behoefte zijn, en – afhankelijk van de functie – evt. ook Statenleden betreffen.
24. Overweeg – afhankelijk van een keuze in prioriteit – een (vast) **platform in te stellen voor kennisdeling** op divers/wisselende thema's.

2

Positie statenleden en Algemene vergadering

25. Verken de behoefte aan een **werkverband voor Statenleden en griffiers** binnen het IPO binnen deze doelgroep. Richt deze in als de behoefte bestaat. Hierin kunnen thema's besproken worden die betrekking hebben op de rol en positie van Statenleden binnen het IPO en/of inhoudelijke thema's naar wens. Dit werkverband kan inhoudelijke voorstellen doen aan het bestuur en de commissies. Hierbij is het van belang een goede procedure in te richten voor het ophalen van mandaat bij de Statenleden. Ondersteuning en advisering kunne primair bij de griffiers komen te liggen, met waar nodig ondersteuning vanuit het IPO-bureau.
26. Stel de **vice-voorzitter van het IPO de AV-vergaderingen** aan om in beginsel de vergaderingen te **laten leiden**, om zo een betere balans tussen AV en bestuur te bevorderen.

▶ Scenario 1 gaat over organisatorische aanpassingen. Het is aanvullend op scenario 0.

▶ Het betreft aanpassingen die binnen de huidige statuten passen.

▶ We adviseren om de maatregelen uit dit scenario te implementeren, omdat we verwachten dat deze gezamenlijk met scenario 0 een groter effect zullen hebben op de slagvaardigheid van het IPO.

▶ In dit scenario worden ook de maatregelen uit scenario 0 geïmplementeerd,

Advies | uitwerking scenario 1: organisatie maatregelen (3) management

3

Management

IPO-bureau

27. Ontrafel de **structuur van het IPO-bureau** en stel deze opnieuw vast, inclusief mandaten, positionering algemeen directeur, IPO MT en directeur BIJ12.

28. Expliciteer opnieuw het **mandaat van de algemeen directeur**. Geef deze expliciet inhoudelijke ruimte – in samenwerking met (het kernteam van) het bestuur – en eventueel een functie als extern boegbeeld.

29. Overweeg om een **directeur IPO-bureau** aan te stellen, waarmee het IPO een driekoppig management kent van een AD, directeur IPO-bureau en directeur BIJ12.

BIJ12

30. Zorg voor **herwaardering BIJ12** en gelijkwaardigheid met het IPO-bureau, ook voor haar medewerkers.

31. Verken mogelijkheden voor **eventuele verzelfstandiging van BIJ12**, met als doel de positie van BIJ12 te verhelderen en verstevigen en de relatie opdrachtnemer-opdrachtgever te verhelderen.

▸ Scenario 1 gaat over organisatorische aanpassingen. Het is aanvullend op scenario 0.

▸ Het betreft aanpassingen die binnen de huidige statuten passen.

▸ We adviseren om de maatregelen uit dit scenario te implementeren, omdat we verwachten dat deze gezamenlijk met scenario 0 een groter effect zullen hebben op de slagvaardigheid van het IPO.

▸ In dit scenario worden ook de maatregelen uit scenario 0 geïmplementeerd,

Inhoud

Hoofdstuk	Pagina
1. Inleiding	2
2. Advies	5
3. Basis voor dit advies:	
A. Achtergrond: wat is het IPO?	15
B. Analyse op onderdelen	20
C. Belangrijkste inzichten benchmark	26
4. Bijlagen	31

Wat is het IPO? | kort overzicht historie

1947 | Start structureel interprovinciaal overleg

Start structureel overleg vanuit behoefte aan intensiever en structureel interprovinciaal contact.

1986 | Gemeenschappelijke Regeling Interprovinciaal Overleg

IPO werd vanaf 1986 een openbaar lichaam belast met het bevorderen en ondersteunen van gezamenlijk overleg tussen de GS van de provincies. Doel was: komen tot gemeenschappelijke standpunten en besluitvorming over zaken van gemeenschappelijk provinciaal belang. Daarnaast speelden ook uitwisselen van kennis en ervaring en bundelen van deskundigheid een rol, evenals het in dienst nemen van personeel.

1992 | Samenwerkingsverband Interprovinciaal Overleg

Evaluatie leidde tot de conclusie dat het wenselijk was IPO uit te bouwen tot een samenwerkingsverband tussen *provincies.i.p.v.* tussen de GS. Na 1992 werden ook PS en CdK verankerd in een nieuwe regeling.

2003 | Omvorming IPO van gemeenschappelijke regeling naar vereniging

In 2003 is het samenwerkingsverband omgevormd tot een verenigingsstructuur.

2011 | Start bezuinigingen IPO

Taakstelling om ruim 1/3^e van de kosten terug te dringen, o.a. door terugbrengen personeelsbestand en verhuizing.

2014 | Oprichting BIJ12

BIJ12 wordt opgericht als uitvoeringsorganisatie voor interprovinciale werkzaamheden. GBO Provincies wordt onderdeel van BIJ12.

2016 | Reorganisatie IPO

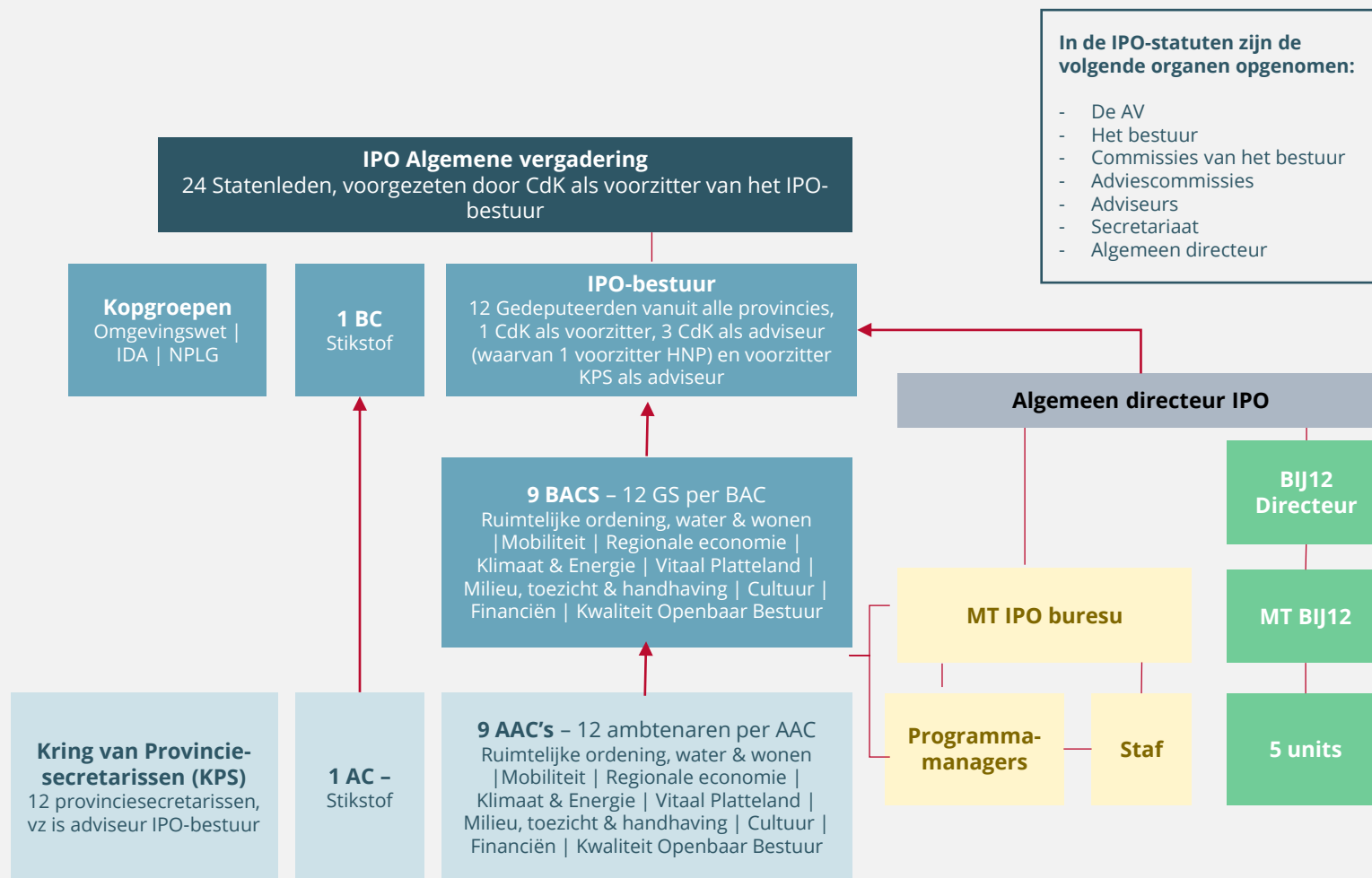
Meest recente reorganisatie o.b.v. resultaten commissie Transitie IPO (Deetman). In 2017 zijn de statuten aangepast.

heden

Wat is het IPO? | structuur van het IPO

Over de IPO-structuur

- ▶ De **AV** is het hoogste orgaan van de vereniging en bestaat uit 24 Statenleden. De benoemt formeel het IPO-bestuur en keurt de begroting en jaarrekening van het IPO goed.
- ▶ Het **IPO-bestuur** bestaat uit 12 GS en 1 CdK als voorzitter. Binnen het bestuur heeft elk bestuurslid een portefeuille. De meeste bestuurders zijn daarmee voorzitter van een BC of BAC.
- ▶ De **BAC's** adviseren het bestuur op inhoudelijke thema's. In elke BAC zitten 12 GS. De **BC** en **kopgroepen** zijn kleiner en hebben eigen beslissingsbevoegdheid. De A(A)C's verzorgen de ambtelijke voorbereiding.
- ▶ De **KPS** is het overlegorgaan van provinciesecretarissen. De leden zijn secretaris van de BAC's en voorzitter van de daarbij horende AAC.
- ▶ Het **IPO bureau** (ca. 80 fte) coördineert, ondersteunt en adviseert binnen de vereniging.
- ▶ Organisatie **BIJ12** (ca. 120 fte) ondersteunt de provincies bij gemeenschappelijke opgaven middels uitvoering wettelijke taken, standarisatie van data, opwekken tot informatie en ontsluiten en borgen van gemeenschappelijke kennis
- ▶ De **algemeen directeur** is verantwoordelijk voor het management van het IPO-bureau en BIJ12.



In de IPO-statuten zijn de volgende organen opgenomen:

- De AV
- Het bestuur
- Commissies van het bestuur
- Adviescommissies
- Adviseurs
- Secretariaat
- Algemeen directeur

Wat is het IPO? | **doel en functie van het IPO**

Waarom bestaat het IPO?

Om de slagvaardigheid van het IPO te vergroten, is het belangrijk om te starten bij de kern: waarom bestaat het IPO?

Samenwerking tussen provincies via het IPO kent verschillende functies:

1. **Gezamenlijke positiebepaling en lobby** om een eenduidig en daarmee krachtiger geluid te vertolken richting o.a. Rijk, gemeenten en waterschappen.
2. **Het maken van bestuurlijke afspraken** zoals de compensatie van het provinciefonds voor Zeeland.
3. **Kennisuitwisseling** over thema's waar provincies voor aan de lat staan, zowel inhoudelijk als bestuurlijk en financieel, zowel tussen provincies als in relatie tot het Rijk en andere externe partijen.
4. **Ontmoeting** tussen bestuurders en andere actoren binnen provincies.
5. **Uitvoering van taken als werkgeversvereniging** o.a. cao-onderhandelingen.
6. **Gezamenlijke uitvoering** van o.a. faunazaken, subsidieregelingen en verzameling en analyse van data via BIJ12,

IPO functioneert als bestuurdersvereniging

Het IPO functioneert in essentie als **bestuurdersvereniging**. De nadruk ligt op gezamenlijke positiebepaling en lobby, het maken van bestuurlijke afspraken, en ontmoeting tussen GS. Dat krijgt voornamelijk vorm via het IPO-bestuur en de BAC's.

Andere actoren (zoals Statenleden en een groot aantal CdK) hebben binnen het IPO **beperkt of alleen indirect een rol**. Zo hebben Statenleden alleen een plek in de Algemene Vergadering, waarin hun formele positie relatief beperkt is, en is maar een aantal CdK als adviseur van het IPO-bestuur actief betrokken bij het IPO. Dit is anders dan bij bijvoorbeeld de VNG, waar ook Burgemeesters en Raadsleden een actieve rol hebben.

Focus op uitvoering en kennisuitwisseling is beperkt

Bestuurders en de meeste AV-leden benadrukken de toegevoegde waarde van **gezamenlijke uitvoering**. Opmerkelijk is echter dat zij niet altijd zicht hebben op en aandacht hebben voor de invulling daarvan door BIJ12. Dat maakt ook dat te beperkt een inhoudelijk gesprek gevoerd wordt over de invulling van deze functie door het IPO.

De functies van **kennisuitwisseling en ontmoeting** krijgen nog minder expliciete aandacht. Dit vindt voornamelijk plaats binnen de context van (BAC en bestuurs)vergaderingen en op het IPO-congres.

Wat is het IPO? | **thema's waar het IPO aan werkt**

Inhoudelijk werkt IPO aan een veelheid van thema's belegd in verschillende gremia.

De kaders hiernaast geven een overzicht van de diverse **thema's** waar het IPO aan werkt en waar deze belegd zijn.

Hierin valt op dat het kennelijk lastig is voor het IPO om echt focus te kiezen. Zo is gekozen voor een focus op de drie transities in het traject *Focus in samenwerking*, maar blijkt deze focus niet in de werkwijzen en structuur van het IPO. Er komen voornamelijk thema's bij, en er wordt beperkt prioriteit aangebracht, thema's losgelaten of een echte integrale afweging gemaakt.

Allereerst werkt het IPO via de BC, BAC's en AAC's aan thema's gebaseerd op de kerntaken van de provincies, en randvoorwaardelijke thema's. Dit betreft de volgende thema's:

1. Ruimtelijke ordening, water & wonen
2. Mobiliteit
3. Regionale economie
4. Klimaat & Energie
5. Vitaal Platteland
6. Milieu, toezicht & handhaving
7. Cultuur
8. Financiën
9. Kwaliteit Openbaar Bestuur
10. Stikstof

Om ook aan BAC-overstijgende thema's te kunnen werken, zijn kopgroepen opgericht. Op dit moment werkt IPO via de kopgroepen aan de volgende thema's:

11. Omgevingswet
12. Interprovinciale Digitale Agenda (IDA) – *deze kopgroep loopt tot eind 2022.*
13. NPOG

Daarnaast is in het traject *Focus in samenwerking* gekozen om te focussen op de drie grote transities voor de fysieke leefomgeving. Deze zijn niet als zodanig geborgd in de structuur, maar zijn geborgd in de bestaande gremia (en overlappen dus deels met de BAC en BC-thema's).

14. Klimaat & energie
15. Landelijk gebied en stikstof
16. Wonen en bereikbaarheid

Organisatie BIJ12 werkt binnen het IPO aan de volgende thema's:

17. Natuurinformatie en natuurbeheer
18. Uitvoering wettelijke taken afhandeling faunaschades en opruiming drugsafval
19. Ondersteuning interprovinciaal programma stikstof en natuur
20. Beheer van informatievoorzieningen

Tot slot ondersteunt het IPO de provincies op het gebied van werkgeverszaken, o.a. bij cao-onderhandelingen. Dit gebeurt via de Bestuurlijke onderhandelingsdelegatie (BOD)

21. Werkgeverszaken

Inhoud

Hoofdstuk	Pagina
1. Inleiding	2
2. Advies	5
3. Basis voor dit advies:	
A. Achtergrond: wat is het IPO?	14
 B. Analyse op onderdelen	20
C. Belangrijkste inzichten benchmark	26
4. Bijlagen	31

Analyse | over het IPO-bestuur

Bestuursleden zijn op hoofdlijnen positief over de samenstelling en werkwijze

- De IPO-bestuursleden voelen zich betrokken bij het IPO. Ze zien de meerwaarde van samenwerking tussen provincies voor gezamenlijke lobby en maken van bestuurlijke afspraken. Dit dragen ze ook uit binnen de vereniging en als ambassadeur naar buiten.
- De bestuursleden zien het bestuur als plek om hun medebestuurders te ontmoeten en met elkaar over inhoudelijke thema's van gedachten te kunnen wisselen.
- Veel bestuursleden geven aan dat zij het prettig vinden dat alle provincies vertegenwoordigd zijn in het bestuur, omdat dit de afstemming vergemakkelijkt en helpt bij het creëren van draagvlak.
- De bestuursleden zijn positief over de rol van de CdK's als adviseurs van het IPO-bestuur. Zij geven aan dat zij een nuttige overstijgende en reflecterende functie hebben.

Hoewel de bestuursleden zelf op hoofdlijnen positief zijn, zien veel van hen dat de huidige opgaven meer slagkracht vragen.

Een bestuur waarin alle provincies vertegenwoordigd zijn, helpt in afstemming en is goed voor draagkracht. Het kent ook nadelen:

- Een bestuur van 12 is weinig slagkrachtig. Het blijkt in bestuursvergaderingen lastig om tot een gericht en gestructureerd gesprek te komen. Dit resulteert nu veelal in 'een rondje van 12'. Het bestuur functioneert teveel als een verzameling van vertegenwoordigers in plaats van als dagelijks bestuur.
- Een deel van de bestuursleden geeft aan dat besluitvorming traag en moeizaam tot stand komt, en nog specifiek dat te weinig wordt gecommitteerd aan de genomen besluiten.
- Voor externe partijen is de meerwaarde van het IPO als gesprekspartner beperkt, als zij toch nog te maken hebben met 12 provincies en er een beperkt eenduidige lijn is. Volgens gesprekspartners wekt dit de indruk van wantrouwen tussen provincies.
- De inhoudelijke voorbereiding van bestuursleden is wisselend. Dit draagt daar niet aan bij aan een goed overleg.
- Er is geen gemeenschappelijke lijn over de wijze en intensiteit van terugkoppeling vanuit het bestuur naar eigen GS-PS, zowel vooraf als achteraf. Dat gebeurt dus ook wisselend. Dat draagt niet bij aan het mandaat van het bestuur en het IPO als geheel, en de relatie met de AV.
- Meerdere betrokkenen betwijfelen of het de focus van het bestuur helpt dat elk bestuurslid een portefeuille – vaak voorzitterschap BAC – heeft.

Analyse | over de AV en de positie van Statenleden

Verantwoording over samenwerking binnen het IPO in de eigen provincie is wisselend

- Het IPO functioneert als bestuurdersvereniging. Het uitgangspunt is dat verantwoording over samenwerking binnen het IPO voornamelijk vorm krijgt *binnen de eigen provincie* in de relatie GS-PS.
- Dat gebeurt echter niet altijd even goed. Er zijn verschillende beelden binnen het bestuur over de wijze waarop terugkoppeling naar eigen GS-PS dient te gebeuren. Gemaakte afspraken hierover worden niet altijd nagekomen.
- Statenleden hebben vaak weinig zicht op wat het IPO doet en op de vertegenwoordiging van hun eigen GS in het IPO.

Er bestaat veel ongemak in de samenwerking IPO-bestuur - AV en binnen de AV

- Statutair is bepaald dat PS-leden de AV vormen. Zij hebben een controlerende rol, namelijk het goedkeuren van de begroting en jaarrekening, wijziging van de statuten.
- Alle AV-leden, het IPO-bestuur, de griffiers en IPO-bureau geven aan dat de huidige samenwerking tussen IPO-bestuur en AV en binnen de AV niet effectief of zelfs onplezierig is. Dat heeft zijn weerslag op alle interactie, zowel functioneel als persoonlijk.
 - De keuze voor een AV bestaande uit Statenleden – anders dan bij bijvoorbeeld de VNG of de UvW – draagt hier niet aan bij. Deze werkt een dynamiek in de hand vergelijkbaar met de politieke arena binnen de provincies. Een illustratie hiervan is dat veel bestuursleden het beeld hebben dat er voornamelijk Statenleden uit oppositiepartijen in de AV zitten, terwijl feitelijk het merendeel van de Statenleden in de eigen provincie in een coalitiepartijen zit.¹
- Er is onduidelijkheid en soms onenigheid over de rol van de AV, zowel binnen de AV als tussen AV en IPO-bestuursleden. Dit uit zich in discussies over waar de AV invloed op heeft, bijvoorbeeld in het gesprek over de reikwijdte van de P&C-cyclus en specifiek over of de Kadernota onderdeel is van de P&C-cyclus.
- Het is onduidelijk op basis van welk mandaat AV-leden in de AV zitten. AV-leden halen op verschillende wijze input op vanuit hun eigen PS in de provincie om zo de eigen PS te vertegenwoordigen.
- In de afgelopen bestuursperiodes onder verschillende voorzitters, is de ruimte die Statenleden ervaren binnen de AV wisselend geweest. Sommige Statenleden hebben het gevoel onder de huidige voorzitter een stap terug te moeten doen, anderen geven aan dat meer scherpte in de rol van de AV ook juist helderheid geeft – hoewel dit niet altijd de gewenste is.

¹Zie ook bijlage 2. Bijna alle provincies hebben een lid vanuit de oppositie en coalitie voorgedragen, met uitzondering van twee provincies die twee leden uit coalitiepartijen hebben voorgedragen. Hierin zijn de twee Statenleden vanuit Limburg niet meegenomen, omdat Limburg op dit moment een extraparlamenteair college kent. Deze Statenleden zijn van de PVV en de lokale partij SVL.

Analyse | over de structuur in BAC's, BC's, kopgroepen en AAC's

Er zijn veel lessen te leren uit de ervaringen met de BC en kopgroepen

- Om de beperkingen van de BAC's en van een groot bestuur op te vangen, zijn er andere samenwerkingsvormen gekomen, de BC Stikstof en de kopgroepen.
- De ervaringen hiermee zijn positief, en bieden veel kansen om van te leren voor de IPO-governance in zijn geheel. Denk bijvoorbeeld aan de afstemming met een kleinere vertegenwoordiging van provincies om de handelingssnelheid te vergroten en het zorgen voor integraliteit tussen thema's.

Betrokkenen zijn positief over zorgvuldigheid en inhoudelijke kwaliteit BAC's

- De BAC's, AAC's, BC en kopgroepen hebben een belangrijke functie in hoe positiebepaling, lobby en kennisuitwisseling binnen het IPO vorm krijgen.
- De ervaring van de betrokkenen bij de BAC's is veelal positief waar het gaat over (inhoudelijke) kwaliteit en zorgvuldigheid in voorbereiding. Het feit dat er een vertegenwoordigers zijn vanuit de 12 provincies en de BAC's ambtelijk worden voorbereid door AAC's, dragen daaraan bij.

De BAC's kennen echter ook veel beperkingen:

- De huidige structuur van BAC's is gericht op zorgvuldigheid, afstemming en continuïteit, maar beperkt de handelingssnelheid en wendbaarheid in het licht van huidige maatschappelijke opgaven.
- De veelheid aan BAC's zorgt voor een grote druk op de secretariaatsfunctie van het IPO-bureau. In 2022 waren er ca. 150 vergaderingen van IPO-onderdelen, waarvan ca. 50 van BAC's, welke ook elk voorbereid worden door een AAC. Dit vraagt veel van het bureau in voorbereiding, facilitair en nazorg.
- De veelheid van BAC's draagt niet bij aan inhoudelijke focus. De BAC's zijn sectoraal vormgegeven op basis van kerntaken/thema's van provincies. Daarmee is ook automatisch de veronderstelling gemaakt dat op al alle kerntaken samenwerking – en specifiekere gezamenlijke positiebepaling en lobby – tussen provincies noodzakelijk is.
- Het gesprek over het wijzigen en specifiek het verminderen van het aantal BAC's, blijkt ingewikkeld in het bestuur. Bijna alle bestuursleden zijn inhoudelijk betrokken als voorzitter van één BAC. Dit schuurt met hun verantwoordelijkheid als bestuur voor het geheel. Het maken van een goede integrale afweging als bestuur is hierdoor ingewikkelder.
- Het is niet altijd duidelijk welk mandaat de BAC's hebben. Officieel werken deze adviserend aan het bestuur. Betrokkenen geven aan dat in de praktijk ook besluiten en/of opdrachten bijvoorbeeld aan BIJ12 direct vanuit de BAC's komen.

Analyse | over het IPO-bureau

Het merendeel van de IPO-bestuursleden en AV-leden zijn tevreden over inhoudelijke kwaliteit IPO-bureau.

- In een groot deel van de gesprekken is benoemd dat het IPO-bureau zorgvuldig werkt en hoge kwaliteit levert. Meerdere gesprekspartners die al langer betrokken zijn bij het IPO, gaven aan dat zij deze kwaliteit hebben zien groeien het afgelopen decennium.
- Anderzijds leidt de complexe structuur tot een (te) sterke focus op de interne IPO-organisatie, formaliteiten en een secretarisfunctie in plaats van op inhoud en externe profilering.

Er bestaan onduidelijkheden over de organisatorische inrichting van het IPO-bureau en de positie van de algemeen directeur

- Er zijn verschillende beelden en opvattingen over de topstructuur van het IPO, de positie van de (algemeen) directeur, het MT en de BIJ12-directeur.
- Het is niet altijd helder wat onder het IPO-bureau wordt verstaan. Het onderscheid tussen IPO, IPO-bureau, HNP en BIJ12 is niet altijd helder voor betrokkenen en externe partners.
- De (algemeen) directeur heeft een dubbele rol als IPO-bureau-directeur, algemeen directeur en extern boegbeeld. Het is lastig al deze rollen gelijktijdig en evenwichtig te vervullen.

Bestuursleden en AV-leden hebben beperkt inzicht in de kosten van het IPO-bureau.

- De kosten van BIJ12 en IPO-bureau worden vaak als één geheel gezien.
- Er is beperkt inzicht in de samenstelling van de kosten, bijvoorbeeld administratieve overdrachten (zoals compensatie Zeeland en faunabeheer BIJ12).
- Dit belast het juiste gesprek over de doelmatigheid van zowel het IPO-bureau als van BIJ12.

Analyse | over BIJ12

Veel IPO-bestuursleden en AV-leden onderschrijven de meerwaarde van gezamenlijke uitvoering door provincies via BIJ12

- In het merendeel van de gesprekken benadrukten betrokkenen dat zij de meerwaarde zien van gezamenlijke uitvoering bijvoorbeeld vanwege kostenbesparing en kwaliteitsverhoging.
- De afgelopen periode is gewerkt aan de afstemming tussen BIJ12 en het IPO-bureau,
- De eenduidigheid tussen en afstemming over producten van het IPO-bureau en BIJ12 verbeterd.

Er is te weinig kennis over en aandacht voor BIJ12 binnen het IPO

- De vastgestelde opdrachtgever-opdrachtnemer relatie tussen IPO-bestuur en BIJ12 is onvoldoende doorleefd in positionering, gedrag en kennis.
- Voor een groot deel van de IPO-bestuursleden, AV-leden en een deel van het IPO-bureau, is het onduidelijk wat BIJ12 precies doet, hoe BIJ12 dat doet en waarom zij bepaalde opdrachten/taken vervult en wat dit de provincies oplevert.
- Dit leidt ertoe dat de toegevoegde waarde van BIJ12 snel ter discussie komt te staan. De beperkte kennis over BIJ12 maakt het lastig om hierover een gefundeerd inhoudelijk gesprek te voeren en een gezamenlijke afweging te maken over samenwerking tussen provincies op het gebied uitvoering.

Er zijn ook nog andere aandachtspunten in de samenwerking tussen IPO-bureau en BIJ12:

- Het verschilt hoe medewerkers vanuit IPO-bureau betrokken zijn in BIJ12-tussen werkgroepen. De reden hiervoor is niet altijd duidelijk. Dit maakt ook dat de samenwerking en mate waarin IPO-medewerkers op de hoogte zijn van diverse onderdelen van BIJ12, verschilt.
- In samenwerking met organisaties van het Rijk of andere externe partijen, vervult BIJ12 in de beeldvorming nu soms ambtelijk de rol van vertegenwoordiging van de provincies. Dit kan intern en extern tot rolverwarring leiden. In essentie is BIJ12 een strikt uitvoerende partij.

Inhoud

Hoofdstuk	Pagina
1. Inleiding	2
2. Advies	5
3. Basis voor dit advies:	
A. Achtergrond: wat is het IPO?	14
B. Analyse op onderdelen	20
 C. Belangrijkste inzichten benchmark	26
4. Bijlagen	31

Benchmark | belangrijkste inzichten voor het IPO

Inspiratie vanuit VNG



- ▶ **Niet alle gemeenten zijn vertegenwoordigd in het VNG bestuur** (dit is ook niet haalbaar gezien het aantal). Er wordt gewerkt met een periodiek wisselende afvaardiging. Het VNG-bestuur bestaat **niet enkel uit bestuurders**, maar uit een samenstelling van burgemeesters, wethouders, raadsleden, secretarissen en griffiers.
- ▶ Er is een **zorgvuldige selectieprocedure** voor het bestuur en voorzitters van commissies. Hier is een voordrachtcommissie mee belast. Deze stelt o.a. functieprofielen en uitgangspunten voor de selectie op.
- ▶ Elke gemeente kan **één vertegenwoordiger** aanwijzen om te **stemmen in de ALV namens de gemeente** (ofwel een lid van het college van b&w, raadslid, secretaris of griffier). Leden kunnen ook **amendementen en moties** indienen waarover gestemd wordt tijdens de ALV.
- ▶ De **VNG-directie heeft een groot mandaat** en is o.a. verantwoordelijk voor het uitzetten van de strategische hoofdlijnen, en heeft beslissingsbevoegdheid voor o.a. 'reguliere' lobbybrieven.
- ▶ Het **bestuur bepaalt of specifieke besluiten via de ALV moeten** – naast de standaardstukken als de jaarrekening. Doel daarvan is draagvlak voor besluiten borgen. Er wordt geprobeerd veel aan de **voorkant af te stemmen** – de uitslagen bij besluitvorming zijn geregeld boven de 95%.
- ▶ De VNG heeft **8 inhoudelijke adviescommissies en 2 colleges** (arbeidszaken en dienstverleningszaken). Diverse functionarissen kunnen deelnemen, de meeste bestaan uit burgemeesters en wethouders, en enkele gemeentesecretarissen en raadsleden. Voor raadsleden kan het een uitdaging zijn dat zij een parttime functie hebben en zij minder hiervoor tijd hebben.
- ▶ Daarnaast is er een **aparte commissie voor raadsleden en griffiers**, om hun positie te verankeren in de VNG.
- ▶ Er zijn **vijf zelfstandige bedrijven** die onderdeel maken van de holding VNG Diensten B.V. Hiervan gaan er nu drie fuseren. Deze bieden producten en diensten aan gemeenten. Er is een **duidelijke opdrachtgevers-opdrachtnemers relatie** tussen de **beleidsdirecteuren** VNG en de **directeuren van de B.V.'s**. De **directie** is namens de vereniging **aandeelhouder** van de B.V.'s. Financiering loopt via een gemeenschappelijk fonds.

Inspiratie vanuit UvW



- ▶ Er is een **dagelijks bestuur** met 6 leden, dat werkt met vertrouwen en mandaat vanuit alle waterschappen. Dit zorgt voor grote handelingsnelheid en gemakkelijkere besluitvorming. Het bestuur wordt benoemd door de ledenvergadering voor een periode van drie jaar, met mogelijkheid tot eenmalige herbenoeming. **Het bestuur wisselt 'dakpansgewijs'**.
- ▶ De **ledenvergadering** van het UvW bestaat uit de **voorzitters/DB-leden** vanuit alle 24 waterschappen wat helpt in het creëren van breed draagvlak. De ledenvergadering kan indien nodig het dagelijks bestuur bijsturen.
- ▶ Er wordt een **bestuurlijk programma** opgesteld waarmee de strategische lijnen uitzet voor de bestuursperiode. Dit geeft het dagelijks bestuur een opdracht (op hoofdlijnen) en mandaat mee.
- ▶ In de UvW **zijn geen AB-leden** (vergelijkbaar met Statenleden van de waterschappen) **vertegenwoordigd**. Het is expliciet een bestuurdersvereniging.
- ▶ In de **commissies** wordt Uniebeleid opgesteld, vindt besluitvorming plaats en diverse uitvoeringstaken. De commissies zijn – vergelijkbaar als bij het IPO – georganiseerd a.h.v. kerntaken van de waterschappen. De commissies worden voorgezeten door portefeuillehouders uit het dagelijks bestuur van de UvW. In de commissies zitten DB's en dijkgraven uit alle 24 waterschappen. De commissies worden geadviseerd door **ambtelijke werkgroepen**, waarin ca. 12 deelnemers zitten.
- ▶ Binnen het **Uniebureau** werken medewerkers in vier programma's. Het bureau staat onder leiding van het MT met een algemeen directeur, 4 programmaleiders en heeft hoofd bedrijfsvoering. Er is een team Bestuurlijk Juridische Zaken dat de inhoudelijke programma's ondersteunt en een apart stafbureau Bedrijfsvoering. Er is **geen aparte uitvoeringsorganisatie** bij het UvW.
- ▶ Het UvW is op dit moment ook bezig met **herbezinning op de organisatie middels een speciaal ingestelde werkgroep**. Vragen die voorliggen zijn deels vergelijkbaar met de uitdagingen van het IPO. O.a.: het versterken van het strategische gesprek in de commissies (i.p.v. 'een rondje van 24'), versterken strategisch werken vanuit Uniebureau, het beleggen van commissie-overstijgende thema's, e.d.

Inspiratie vanuit MRA



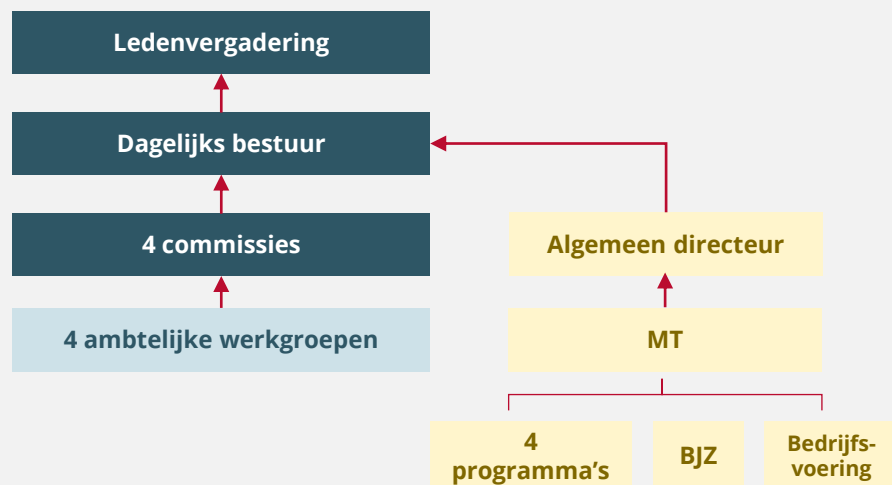
- ▶ De MRA is een **informele samenwerking zonder juridische basis**. Het heeft **geen mandaat** om bestuurlijke besluiten te nemen. Besluiten worden in de MRA altijd genomen door de raden en Staten.
- ▶ **Het bestuur** bestaat uit vaste voorzitter, 2 CdK's en afvaardiging uit de deelregio's
- ▶ De **MRA Agenda** is de inhoudelijke basis van de MRA-samenwerking. Er zijn **vier bestuurlijke opdrachten** in de agenda opgenomen. Uit deze opdrachten vloeien uitvoeringslijnen voort.
- ▶ De **vergaderingen van de AV** gaan **niet over inhoudelijke onderwerpen**: deze zijn belegd bij de bestuurlijke platforms, de portefeuillehoudersoverleggen en het Bestuur.
- ▶ De deelnemers bepalen zelf **welke bestuurder zij afvaardigen** (inclusief vervanging en opvolging) naar de AV, waarbij op deelregionale schaal wordt afgestemd om een evenwichtige verhouding van burgemeesters en wethouders te bevorderen.
- ▶ De leden van het Bestuur zijn bij de **bijeenkomsten van de AV** aanwezig.
- ▶ De **voorzitter van de AV** is lid van de AV.
- ▶ De **Raadtafel** geeft gevraagd én ongevraagd advies over de processen die de gemeenteraden en Provinciale Staten van de MRA-deelnemers aangaan, waaronder de jaarlijkse Voortgangsnote en de Termijnagenda. Doel is het benutten van de collectieve energie en kennis van de deelnemers.

Benchmark | achtergrond UvW

De UvW kent vier hoofdfuncties:

- ▶ Vertegenwoordigen van de waterschappen in het nationaal en internationaal speelveld;
- ▶ Fungeren als spreekbuis van de waterschappen;
- ▶ Lobbyen voor en belangen behartigen van de waterschappen bij, o.a. de Tweede Kamer, de verschillende ministeries en bij de Europese instellingen in Brussel;
- ▶ Stimuleren van kennisuitwisseling en bieden van een platform voor samenwerking.

Overzicht structuur UvW



De governance is als volgt vormgegeven:

- ▶ **Ledenvergadering/algemeen bestuur:** er is een ledenvergadering bestaande uit voorzitters/DB-leden van de 24 waterschappen. Deze heeft een besluitvormende taak over de koers van UvW en gaat over het goedkeuren van de jaarstukken, wijzigen statuten, benoemen van bestuursleden en aanstellen algemeen directeur.
- ▶ **Dagelijks bestuur:** er is een dagelijks bestuur met 6 leden, benoemd door de ledenvergadering voor een periode van drie jaar, met mogelijkheid tot eenmalige herbenoeming. Elk bestuurslid heeft een eigen portefeuille met onderwerpen en is voorzitter van 1 of meer commissies.
- ▶ **Commissies en werkgroepen:** Er zijn 7 bestuurlijke commissies, die 4x per jaar samenkomen. Voor sommige thema's besluiten zij over beleid, op andere thema's geven zij advies aan het bestuur en de ledenvergadering. Deels zijn zij ook belast met uitvoerende taken (bijv. rondom muskusrattenbeheer). In de commissies zitten DB's en dijkgraven uit alle 24 waterschappen. Het secretariaat wordt gevoerd door het Uniebureau. De commissies worden ambtelijk voorbereid door werkgroepen bestaande uit ambtelijke vertegenwoordigers met specifieke expertise. Elke werkgroep kent ca. 12 leden.
- ▶ **Uniebureau:** hier werken ca. 75 medewerkers binnen vier programma's o.l.v. een algemeen directeur. Het MT bestaat uit de algemeen directeur, 4 programmaleiders en een hoofd bedrijfsvoering. Ook is er een team Bestuurlijk Juridische Zaken en een stafbureau Bedrijfsvoering.

Benchmark | achtergrond VNG

De VNG kent drie hoofdfuncties:

- Behartigen van belangen van gemeenten
- Platformfunctie: gemeenten leren met en van elkaar
- Ondersteuning van uitvoering in gemeenten

De governance is als volgt vormgegeven:

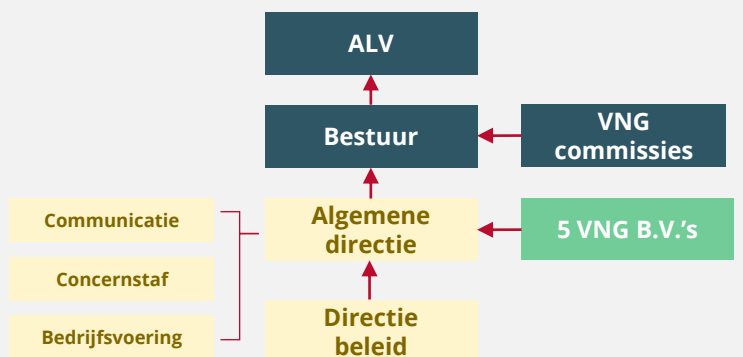
De **VNG vereniging** bestaat uit:

- **Algemene ledenvergadering:** is het hoogste orgaan. De vergadering is minimaal 1 keer per jaar op het VNG-jaarcongres, en vaak nogmaals in het najaar. Gemeenten wijzen een lid van het college van b&w, raadslid, secretaris of griffier aan als vertegenwoordiger om te stemmen. Eén stem per 1.000 inwoners, met een maximum van 75 stemmen. De leden kunnen ook amendementen en moties indienen voor de stukken waarover gestemd wordt tijdens de ALV.
- **Bestuur:** er is een bestuur dat bestaat uit een voorzitter, vicevoorzitter, secretaris/penningmeester, alle commissievoorzitters en 10 leden (momenteel 24 leden in totaal). Binnen het bestuur moeten de volgende doelgroepen minimaal zijn vertegenwoordigd: 3 burgemeesters, 3 wethouders, 3 raadsleden, 1 secretaris en 1 griffier. Het bestuur vergadert 11x per jaar. Het bestuur is belast met het besturen van de vereniging en stelt de strategie van de vereniging vast. Ook houdt het bestuur toezicht op de bedrijfsvoering van de organisatie. Het bestuur bereidt de Algemene Ledenvergadering voor en vertegenwoordigt de leden bij onderhandelingen met het rijk en parlement.
- **Commissies en colleges:** De VNG heeft 9 adviescommissies (8 inhoudelijk, 1 rond Raadsleden en griffiers) en 2 colleges (arbeidszaken en dienstverleningszaken). Deze bestaan voornamelijk uit wethouders, en enkele gemeentesecretarissen en raadsleden. Commissies adviseren het bestuur, bereiden beleidsstandpunten voor, richten zich op belangenbehartiging, platformfunctie van dienstverlening richting gemeenten en het extern uitdragen van standpunten en vertegenwoordigen van bestuur.

De **VNG organisatie** bestaat uit:

- **Algemene directie:** leidt de VNG organisatie en bestaat uit een algemeen directeur en een plv. directeur.
- **VNG Beleid:** VNG beleid richt zich op belangenbehartiging en ondersteuning gemeenten bij toegang tot en vertaling van wetgeving. Directie bestaat uit drie directeuren. Zij vervullende opdrachtgeverrol richting de VNG Bedrijven.
- **VNG Bedrijven:** er zijn vijf bedrijven² die onderdeel maken van de holding VNG Diensten B.V. Deze bieden producten en diensten aan gemeenten.
 - Specifiek voor **VNG Realisatie** geldt dat er een directeur VNG Realisatie is, die aan het hoofd staat van het MT (incl. adjunct-directeur en managers van de basisteam).
- **VNG Stafdiensten:** dit zijn communicatie, bedrijfsvoering en concernstaf.
- Daarnaast is de VNG in 2021 gestart met het inrichten van een **VNG Kennishub** die werkt aan kennis- en datagedreven werken, kennis ontwikkelen en kennisdelen

Overzicht structuur VNG



Benchmark | achtergrond Metropoolregio Amsterdam

MRA kent als hoofdfuncties:

Samenwerkingsverband tussen de provincies Noord-Holland en Flevoland en 30 gemeenten gericht op:

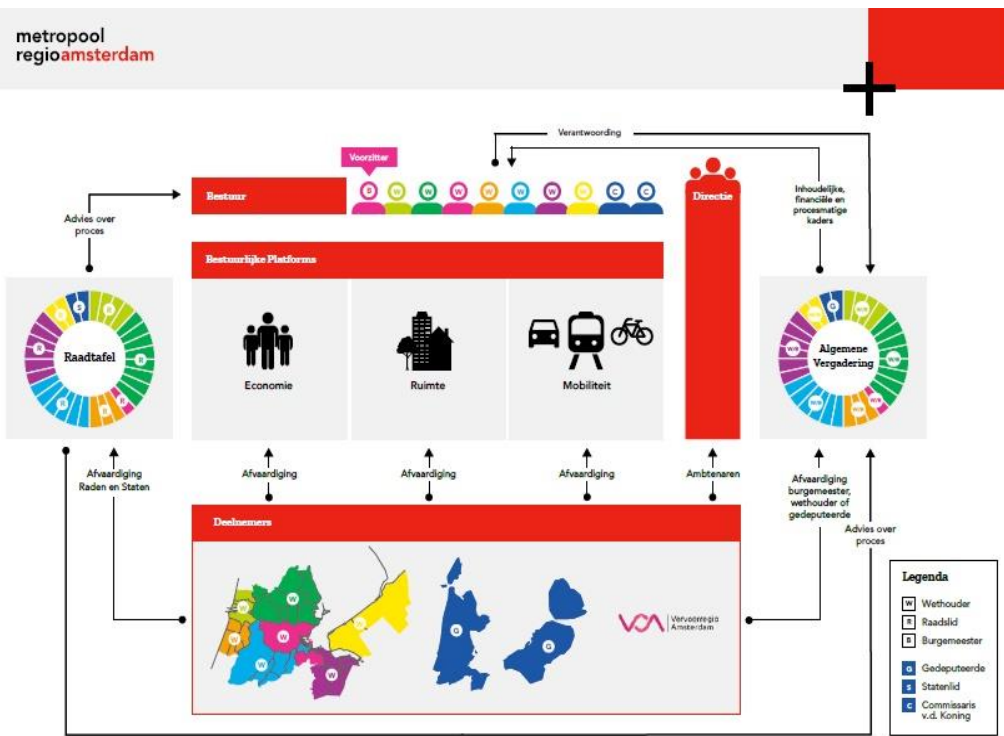
- Veerkrachtige, schone en inclusieve economie
- Wonen, verstedelijking en leefkwaliteit
- Mobiliteit

De governance is als volgt vormgegeven:

- **Algemene vergadering** De AV is het algemeen bestuur van de MRA. Elke deelnemer aan de MRA heeft rechtstreeks zitting in de AV. De AV controleert het Bestuur en is de primaire link met de deelnemers. In de AV worden financiële en procesmatige kaders gesteld, en wordt het gesprek gevoerd over de langere termijn en de cultuur van de MRA-samenwerking.
- **Bestuur.** Het Bestuur fungeert als dagelijks bestuur van de MRA. Het Bestuur stuurt op de realisatie van de centrale ambities en doelstellingen en de integrale uitvoering van de MRA Agenda. Het Bestuur is het gezicht van de MRA, zowel intern als extern. Het bestuur komt maandelijks bij elkaar.
- **Raadtafel** De Raadtafel geeft gevraagd én ongevraagd advies. Alle gemeenteraden en beide Provinciale Staten zijn met één lid vertegenwoordigd in de MRA Raadtafel.
- **Platforms en portefeuillehoudersoverleggen** In de inhoudelijke platforms zitten bestuursleden. De platforms en overleggen richten zich op de uitwerking van de MRA-agenda

De MRA-organisatie bestaat uit:

- Directeur en adjunct-directeur gedetacheerd uit gemeenten
- Medewerkers zijn afkomstig vanuit de deelnemende gemeenten en provincies
- Vaste kern van circa 10 fte.
- MRA werkt daarnaast met flexibele schil



Inhoud

Hoofdstuk	Pagina
1. Inleiding	2
2. Advies	5
3. Basis voor dit advies:	
A. Achtergrond: wat is het IPO?	14
B. Analyse op onderdelen	20
C. Belangrijkste inzichten benchmark	26
4. Bijlagen	31

Bijlage 1 | Overzicht gesprekspartners (1/2)

IPO-bestuur
Jeannette Baljeu, GS Zuid-Holland, voorzitter BAC RE
Huib van Essen, GS Utrecht, voorzitter BAC ROWW
Jop Fackeldey, GS Flevoland, voorzitter BAC Klimaat & Energie
Eddy van Hijum, GS Overijssel, voorzitter BAC Financiën
Harry van der Maas, GS Zeeland, voorzitter BAC KOB
Suzanne Otters-Bruijnen, GS Noord-Brabant
Sietske Poepjes, GS Fryslân, voorzitter BAC Cultuur
Edward Stigter, GS Noord-Holland, voorzitter BC Stikstof
Madeleine van Toorenborg, GS Limburg, voorzitter BAC MTH
Nelleke Vedelaar, GS Drenthe, penningmeester IPO-bestuur
Jaap Smit, CdK Zuid-Holland, voorzitter IPO-bestuur
Adviseurs IPO-bestuur
Arthur van Dijk, CdK Noord-Holland, voorzitter HNP, adviseur IPO-bestuur
Andries Heidema, CdK Overijssel, adviseur IPO-bestuur
Ab Smit, provinciesecretaris Zeeland, adviseur IPO-bestuur, voorzitter KPS IPO

Leden algemene vergadering	
Flevoland	Franco Achtien Henriëtte van Keulen-Nentjes
Fryslân	Rendert Algra Charda Kuipers
Gelderland	Frans Bruning Luuk van der Veer
Limburg	Bart Megens Marcel Thewissen
Noord-Brabant	Tom Ludwig Wil van Pinxteren (plv.) Willem Rutjens
Noord-Holland	Ayse Er Aukelien Jellema
Overijssel	Yvonne Koolhaas Kees Slingerland
Utrecht	Odile de Man Marianne de Widt
Zeeland	Harold van de Velde Rinus van 't Westeinde
Zuid-Holland	Toine Beukering Moniek van Sandick-Sopers

Griffie
Groepsgesprek griffiecontactpersonen

Bijlage 1 | Overzicht gesprekspartners (2/2)

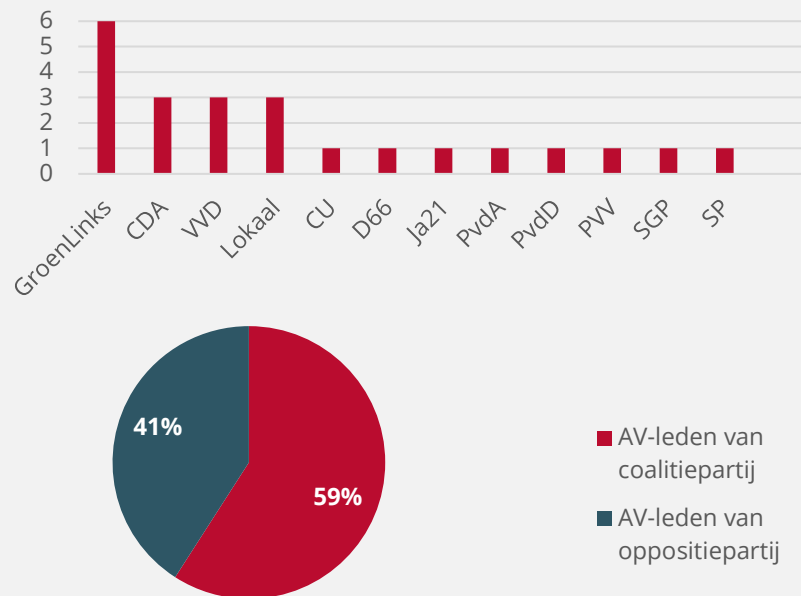
IPO-bureau en BIJ12
Maarten Bolhuis, adviseur IPO-bureau
Carlijn van Duren, adviseur IPO-bureau
Jolinda van der Endt, directeur BIJ12
Laureina Grootveld, adviseur werkgeverszaken IPO
Hester Menninga, MT IPO-bureau
Michel Schoemaker, MT IPO-bureau
John Smits, MT IPO-bureau
Collin Stolwijk, MT IPO-bureau
Stijn van Wely, Programmadirecteur Stikstof en Natuur IPO-bureau
Henri Kool, IPO-medewerker Rol in de Ruimte
Suzanne Haring, adviseur BIJ12
William van Dijk, adviseur BIJ12
Twee keer groepsgesprek medewerkers IPO
Groepsgesprek medewerkers BIJ12

	Benchmark
Unie van Waterschappen	Jeroen Haan, Dijkgraaf Stichtse Rijnlanden, lid dagelijks bestuur
	Willem Wensink, programmaleider Vereniging en Communicatie
VNG	Luuk Heijlman, hoofd concernstaf
	Frans van der Waart, senior beleidsmedewerker bestuurszaken
Metropool-regio Amsterdam	Emiel Reiding, directeur

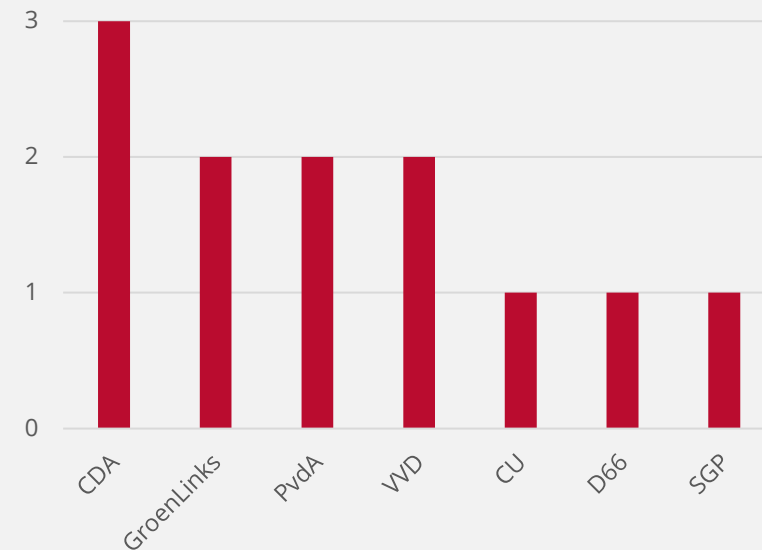
Achtergrondgesprekken
Alexander van den Bosch, adviseur Huis van de Nederlandse Provincies
Pieter Hilhorst, oud algemeen directeur IPO

Bijlage 2 | Huidige samenstelling AV en bestuur

Huidige samenstelling AV¹



Huidige samenstelling IPO-bestuur



¹Bijna alle provincies hebben een lid vanuit de oppositie en coalitie voorgedragen, met uitzondering van twee provincies die twee leden uit coalitiepartijen hebben voorgedragen. Hierin zijn de twee Statenleden vanuit Limburg niet meegenomen, omdat Limburg op dit moment een extraparlementair college kent. Deze Statenleden zijn van de PVV en de lokale partij SVL.

An aerial photograph of a two-lane asphalt road stretching into the distance. The road is flanked by vibrant green grass. In the background, several large white wind turbines are visible against a blue sky with scattered white clouds. A few cars are driving on the road. The image is partially obscured by a semi-transparent white and blue overlay on the left side.

Andersson Elffers Felix

Koen Bron / k.bron@aef.nl

Maxime Dekkers / m.dekkers@aef.nl

Aan de leden van de Algemene Vergadering

uw brief van	uw kenmerk	ons kenmerk	datum
onderwerp		ALG 11341/2022	23 november 2022
Conceptrapport 'Naar meer slagvaardigheid'			

Geachte leden van de Algemene Vergadering,

Hierbij bieden wij u het conceptrapport 'Naar meer slagvaardigheid' aan, een advies opgesteld door AEF in opdracht van het IPO-bestuur. Wij hechten aan de betrokkenheid van Provinciale Staten bij de samenwerking van de twaalf provincies. Wij verzoeken u daarom dit conceptrapport te bespreken in en met uw Provinciale Staten, met ook de betrokkenheid van het College van Gedeputeerde Staten.

De provincies staan de komende jaren voor ongekend grote opgaven, en transities in onze leefomgeving. De heer Bron (AEF) is door het bestuur van de gezamenlijke provincies gevraagd om in kaart te brengen wat er nodig is om als vereniging slagvaardig en efficiënt te kunnen handelen en optreden. Om tot dit advies te komen heeft AEF gesprekken gevoerd met o.a. 20 van de 24 AV-leden, de griffies, IPO-bestuursleden, en ambtelijke ondersteuning.

In het conceptrapport vindt u de beelden die zijn opgehaald uit de gesprekken met u, uw collega's en met alle betrokken actoren in de IPO-vereniging. Ook treft u in het rapport de daaruit voortvloeiende aanbevelingen voor het vergroten en versterken van de slagvaardigheid en efficiënte van de gezamenlijke provincies aan.

Voor een slagvaardige en efficiënte vereniging van de gezamenlijke provincies is betrokkenheid van Provinciale Staten van eminent belang. Met het oog op de aankomende Statenverkiezingen biedt het conceptrapport handvatten om daar in de nieuwe Statenperiode invulling aan te geven. Het bestuur wenst daarbij, zoals aangegeven in de AV-vergadering van 4 oktober, allereerst de focus te leggen op de scenario's nul en een ter implementatie bij de start van de nieuwe Statenperiode.

De aanbevelingen die genoemd worden in het conceptrapport zijn gericht op drie onderdelen, te weten maatregelen die betrekking hebben op:

- de werkwijze van het bestuur en de bestuurlijke commissies (1)
- de werkwijze van de Algemene Vergadering en de betrokkenheid van Statenleden (2)
- het management van de vereniging (3)

Inlichtingen bij : Hester Menninga
Email : hmenninga@ipo.nl
Bijlagen : geen

Wij willen u vragen u om met uw Staten te reflecteren op de aanbevelingen, en daarbij expliciet stil te staan bij de aanbevelingen die betrekking hebben op de werkwijze van de AV en de betrokkenheid van Statenleden bij de vereniging. Tijdens de extra AV die wordt georganiseerd (voorzien voor januari 2023) nodigen we u uit om de reflecties van uw Provinciale Staten in te brengen. Het IPO-bestuur zal deze reflecties meenemen bij haar besprekingen.

Met vriendelijke groet,
namens het bestuur van het Interprovinciaal Overleg

J. Smit
voorzitter

Op 7 maart 2023 Agendapunt 3a

Datum	7 maart 2023
Portefeuillehouder	Voorzitter IPO
Inlichtingen bij	C. van Duren
Onderwerp	Overzicht stand van zaken toezeggingen

Kern van het onderwerp

De Algemene Vergadering heeft op 18 juni 2019 verzocht de toezeggingen die tijdens de AV gedaan worden separaat in een overzicht op te nemen. Aan die toezegging is opvolging gegeven. Onderstaand treft u de stand van zaken van de lopende toezeggingen die sindsdien zijn gedaan alsmede de stand van afhandeling. Tijdens de vergadering van oktober 2020 is op verzoek van de AV besloten de toezeggingen bij alle vergaderingen aan de vergaderstukken toe te voegen.

Voorstel/gevraagd besluit

De Algemene Vergadering wordt voorgesteld kennis te nemen van de stand van zaken met betrekking tot de toezeggingen.

Toezegegingen

1. Samen met oud-AV leden acties overdrachtdossier nader uitwerken

Er wordt een nieuwe werkgroep gevormd die vervolg zal geven aan acties in het overdrachtdossier. De afspraken rondom de behandeling van de begroting zoals neergelegd in de notitie aan de AV zullen toegevoegd worden aan het overdrachtdossier. Er is afgesproken dat het overdrachtdossier onder de aandacht gebracht zal worden van het bestuur en een nieuw werkgroepje wordt gevormd die hier verder mee aan de slag gaat.

Toezegeging d.d.: respectievelijk 18 juni 2019, 28 augustus 2019 en 4 oktober 2022
Status: het overdrachtdossier is besproken tijdens de IPO-bestuursvergadering van 6 februari 2020. In de notitie 'Voorstel versterkte samenwerking' worden de acties omschreven die de samenwerking verder uitkristalliseren. Daarnaast is er een P&C klankbordgroep opgericht en een werkgroep 'best practices' waarvan de concept Leidraad op 30 maart ter vergadering voorlag. In de bestuursvergadering van 22 april is hierover gesproken en het is nogmaals geagendeerd voor 10 juni. De bestuurlijke reactie vanuit het IPO-bestuur is tijdens de AV van 5 oktober aan de leden van de AV voorgelegd. De leden van de AV hebben tijdens de vergadering met elkaar de intentie uitgesproken om de stand van zaken van de implementatie van de leidraad op de provinciehuizen in 2022 te evalueren. In opdracht van het IPO-bestuur een traject gestart rondom de focus van de samenwerking, waarin de betrokkenheid van de Staten in het algemeen en van de AV in het bijzonder bij de samenwerking van de gezamenlijke provincies wordt betrokken. Daarnaast is er tijdens de AV van 8 november door de leden van de AV voorgesteld om een werkgroep op te richten, ondersteund door enkele griffiecontactpersonen en het IPO-bureau, om samen te werken aan de actualisatie van het overdrachtdossier. Het IPO-bureau neemt het initiatief om de eerste bijeenkomst te organiseren.

2. Mogelijkheid onderzoek statutenwijziging

Op 7 maart 2023

Op basis van de huidige statuten wordt gewerkt met een junicirculaire en de wens is over te gaan op een meicirculaire. Er wordt gekeken naar een moment om eventueel meerdere wijzigingen in de statuten tegelijkertijd door te voeren.

Toezegging d.d.: 1 oktober 2019

Status: doorlopend

3. Aanbod "IPO-dag" voor Statenleden

Indien provincies een IPO-dag willen organiseren voor Statenleden, dan kan er contact opgenomen worden met het IPO-bureau voor een eventuele bijdrage of betrokkenheid.

Toezegging d.d.: 2 november 2020

Status: bezoek geweest bij Groningen, Overijssel en Zeeland.

4. Er wordt zo min mogelijk afgeweken van het vergaderschema

Toezegging d.d. 28 juni 2021

Status: doorlopend

5. De betrokkenheid van de Staten in het algemeen en de AV in het bijzonder bij de samenwerking van de gezamenlijke provincies wordt meegenomen in het onderzoek over de focus in de samenwerking. De leden van de AV en de griffies die dit wensen zijn welkom om met de heer Bron in gesprek te gaan. Wat er gebeurt met de resultaten van het onderzoek is afhankelijk van hetgeen de heer Bron in de gesprekken ophaalt en hetgeen door hem geadviseerd wordt. Het streven is er om te bezien of we in de nieuwe Statenperiode anders moeten gaan werken, en indien daar besluitvorming voor nodig is of de rol van de AV of de statuten daarin een rol speelt, dan zal dit langskomen in een AV vergadering.

Toezegging d.d. 28 juni 2022 en d.d. 4 oktober 2022

Status: de heer Bron (AEF) heeft de leden van de AV opgeroepen met hem het gesprek aan te gaan. De gesprekken met de AV leden die het gesprek met de heer Bron willen aangaan zijn inmiddels gevoerd. Tijdens de AV van 4 oktober zijn de bevindingen uit de gesprekken die gevoerd zijn gepresenteerd aan de leden van de AV en is tevens teruggekoppeld dat het IPO-bestuur AEF de opdracht heeft gegeven om scenario 0 en 1 verder uit te werken. Tijdens de AV van 4 oktober is toegezegd dat er een inspraakmoment georganiseerd wordt voor de leden van de AV. Tijdens het IPO-bestuur van 17 november is het conceptrapport gepresenteerd aan de leden van het IPO-bestuur en naar aanleiding van dit gesprek is op 23 november het volledige conceptrapport verstuurd naar de leden van de AV, begeleid met een brief waarin de leden van de AV worden verzocht met en in de eigen Provinciale Staten te reflecteren op de aanbevelingen. Om de leden van de AV voldoende tijd en ruimte te geven voor deze bespreking is de AV van 13 december verplaatst naar 7 maart. Tijdens deze extra AV worden de leden van de AV gevraagd om de reflecties van de gesprekken in en met de Staten in te brengen. Het IPO-bestuur zal deze reflecties meenemen in haar besprekingen.

6. Bij het opstellen van de begroting 2023 en de P&C producten die daaruit volgen wordt gelijkvormigheid tussen de stukken van IPO Den Haag en BIJ12 nagestreefd.

Op 7 maart 2023

Toezegging d.d. 28 juni 2022
Status: doorlopend

- 7. In de P&C producten van BIJ12 wordt gelet op de taalgebruik en leesbaarheid van de stukken.**

Toezegging d.d. 28 juni 2022
Status: doorlopend

- 8. Het adviesrapport over de vergoeding van de Statenleden wordt meegenomen in het IPO-bestuur. Er zal worden nagegaan bij het ministerie van BZK wat de vervolgstappen in dit traject zijn. Het initiatief ligt bij het bestuur van Statenlidnu.**

Toezegging d.d. 28 juni 2022
Status: het IPO-bestuur heeft op 6 oktober een brief aan de minister van BZK geschreven voor inbreng in de consultatie.

- 9. Er wordt naar aanleiding van het conceptverslag van de AV van 28 juni persoonlijk contact opgenomen met de heer Van der Veer om enkele passages met hem af te stemmen. Vervolgens wordt het conceptverslag vastgesteld.**

Toezegging d.d. 4 oktober 2022
Status: inmiddels is de tekst in overleg met de heer Van der Veer aangepast en het verslag vastgesteld. Deze toezegging kan als afgedaan worden beschouwd.

- 10. De najaarsnota wordt ter informatie gedeeld met de leden van de AV. De najaarsnota ligt niet ter goedkeuring voor aan de leden van de AV omdat deze zonder begrotingswijzigingen is vastgesteld door de leden van het IPO-bestuur op 4 oktober.**

Toezegging d.d. 4 oktober 2022
Status: op dinsdag 18 oktober is de najaarsnota ter informatie naar de leden van de AV gestuurd. Deze toezegging kan daarmee als afgedaan worden beschouwd.

- 11. De mogelijkheid wordt onderzocht om, op verzoek van de leden van de AV, nog deze bestuursperiode een technische briefing te organiseren over het openbaar vervoer. Deze technische briefing zal tevens toegankelijk zijn voor alle Statenleden.**

Toezegging d.d. 4 oktober 2022
Status: Op dinsdag 22 november is er een technische briefing georganiseerd over het openbaar vervoer. Deze bijeenkomst was toegankelijk voor alle Statenleden. Deze toezegging kan daarmee als afgedaan worden beschouwd.

- 12. Er wordt inzicht gegeven in het rapport over de focus van de samenwerking dat wordt opgesteld door AEF in opdracht van het IPO-bestuur. (toezegging van de heer Bron, AEF)**

Toezegging d.d. 4 oktober 2022

Op 7 maart 2023

Status: zie onder toezegging 5.

- 13. Er wordt een moment georganiseerd waarbij de leden van de AV input kunnen meegeven aan de heer Bron (AEF) met betrekking tot het adviesrapport over de focus in de samenwerking. (toezegging van de heer Bron, AEF)**

Toezegging d.d. 4 oktober 2022

Status: zie onder toezegging 5.

- 14. Er wordt naar aanleiding van het conceptverslag van de AV van 4 oktober persoonlijk contact opgenomen met de heer Ludwig om enkele passages met hem af te stemmen. Vervolgens wordt het conceptverslag vastgesteld.**

Toezegging d.d. 8 november 2022

Status: er is contact opgenomen met de heer Ludwig en het verslag is inmiddels aangepast en vastgesteld. Deze toezegging kan daarmee als afgedaan worden beschouwd.

- 15. De nieuwe algemeen directeur de heer Fraanje zal door middel van een ronde door de provincies kennismaken met de leden van de AV.**

Toezegging d.d. 8 november 2022

Status: de heer Fraanje start per 1 januari 2023 als algemeen directeur van de gezamenlijke provincies en zal vervolgens aanvangen met zijn ronde langs de provincies. Deze toezegging kan daarmee als afgedaan worden beschouwd.

- 16. Er wordt persoonlijk contact opgenomen met de heer Van der Veer over de vragen die zijn gesteld over de actualisatie van de verdrogingskaart op de website van BIJ12.**

Toezegging d.d. 8 november 2022

Status: Er is contact opgenomen met de heer Van der Veer met de antwoorden op zijn vragen. Deze toezegging kan daarmee als afgedaan worden beschouwd.

- 17. Er wordt nagedacht over de invulling van een evaluatiemoment van het IPO jaarcongres voor de leden van de AV. De uitkomst van deze evaluatie wordt meegenomen in het overdrachtdossier.**

Toezegging d.d. 8 november 2022

Status: er is een questionnaire verzonden naar de leden van de AV waarbij zij gevraagd worden om ideeën en input te geven over de organisatie van het jaarcongres 2023. De uitkomst van deze questionnaire zal worden meegenomen bij de uitwerking van toezegging nr. 1. Deze toezegging kan daarmee als afgedaan worden beschouwd.