

Bestuursakkoord 2015-2019

'Beweging in Brabant'

Reflecties bij de Midterm Review

Inhoudsopgave

	blz.
1. Inleiding	3
2. De ambities	4
3. Tussentijds beeld	5
1) Het bruist in de boardroom	5
2) Breed palet van activiteiten	5
3) Innoverend werken zichtbaar	6
4) Sturen met living labs	8
5) Samenhang en integraliteit?	9
4. Ter overweging	10
- Vertrouwen in de politiek (mind the gap)	10
- Inspelen op kabinetsakkoord	10
- Terugkerende overheid	10
- Probleemeigenaarschap	10
- Brabant in internationale context	11
- Uitvoeringskracht provincie	11
- Tot slot	11

1. Inleiding

Eind vorig jaar ontvingen wij het schriftelijke verzoek van het College van GS om te reflecteren op de Midterm Review van het bestuursakkoord 'Brabant in Beweging'. Meer specifiek werd gevraagd te reflecteren op de vernieuwende manier van werken van het provinciaal bestuur in het kader van het bestuursakkoord.

Onze reflecties zijn gebaseerd op:

1. De (concept) midterm review die wij begin februari 2017 ontvingen.
2. De eigen observaties en inzichten vanwege de betrokkenheid van BrabantAdvies bij diverse actuele provinciale trajecten.
3. Afstemming met BrabantKennis in verband met hun betrokkenheid bij de kenniscomponent.

In het navolgende refereren we eerst in het kort aan de ambities van het bestuursakkoord. Vervolgens wordt ingegaan op het tussentijdse beeld c.q. de tussentijdse resultaten. Onze adviezen c.q. aanbevelingen zijn cursief in de tekst opgenomen. Tot besluit geven wij in de slotparagraaf nog enkele overwegingen mee voor het tweede deel van deze bestuursperiode.

2. De ambities

In 'Beweging in Brabant' klinkt het besef door van de snelle veranderingen in de wereld. Ook maatschappelijke entiteiten veranderen. Dat stelt onder meer nieuwe eisen aan de rol van de provincie die - soms bescheiden - ruimte moet bieden voor verandering, met veel aandacht voor maatschappelijk innoveren, ruimte voor initiatieven van onderop, durven experimenteren, etc. Maar ook een optredende overheid. Het bestuursakkoord werkt vooralsnog niet met dichtgetimmerde programma's, maar met een aantal 'mobiliserende' thema's:

- *'Brabant vernieuwt'* ziet Brabant als één groot levend laboratorium, een test- en ontwikkelomgeving, waar vernieuwing en innovatie de standaard is.
- In *'Brabant werkt'* gaat het om het versterken van de Brabantse concurrentiekracht en het vergroten van de arbeidsparticipatie. Een goede wisselwerking en aansluiting tussen economie, arbeidsmarkt en onderwijs is belangrijker dan ooit.
- *'Brabant Innoveert'* wil het Brabantse ecosysteem van open innovatie van een nieuwe impuls voorzien. Betekenisvolle technologische én sociale innovaties moeten de mainstream worden door middel van living labs.
- In *'Brabant verduurzaamt'* staat het stimuleren van innovaties voor het verduurzamen van de Brabantse agrofoodsector centraal.
- Met *'Brabant vervoert'* wordt ingespeeld op veranderingen in het mobiliteitsgedrag van Brabantse burgers en bedrijven. Naast een gerichte aanpak van knelpunten vraagt dit om inspelen op nieuwe technologie en experimenten met nieuwe mobiliteitsconcepten.
- In *'Brabant vergroent'* wordt de Brabantse energietransitie gekenschetst als maatschappelijke opgave van formaat. Het Brabantse Energieakkoord vormt voor de provincie de basis om komende periode in te zetten op de vergroening en de verduurzaming van de Brabantse economie.
- Kernvraag voor *'Brabant verbindt'* is hoe onder veranderende demografische omstandigheden de kwaliteit van leven, zowel in de aantrekkelijke steden als in het krimpende platteland, kan worden versterkt. Het vraagt onder meer nieuwe accenten en samenhang in het ruimtelijk beleid.
- *'Brabant bruist'* zet in op een aantrekkelijk cultureel klimaat, dat zowel jong als oud, van binnen en buiten Brabant, boeit en bindt.
- En bij *'Brabant bestuurt'* gaat het om een vernieuwende bestuurlijke benadering met de juiste schaal, een veerkrachtig bestuur, ondersteund door een ambtelijke organisatie op maat die in staat is co-creatie aan te gaan met tal van publieke en private actoren.
- *'Brabant vernieuwt samen'* zet in op een vernieuwende manier van werken met een open bestuursstijl, zowel tussen GS en PS als bij de interactie met de buitenwereld. Dit vanuit het besef dat in de netwerksamenleving en bij meer co-creatieve processen de rollen van Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten veranderen.

3. Tussentijds beeld

Enkele relativerende opmerkingen vooraf.

De midterm review betreft 'ongoing business'. Wij hebben de tussenrapportage ook als zodanig beoordeeld. Sommige projecten hebben een lange aanloopperiode, andere maken een snelle start. Dat relativeert een beoordeling van de tussenstand.

De reflecties gaan over de tekst van de zelfevaluatie. Deze tekst is beperkt en doet mogelijk onvoldoende recht aan het werk dat wordt verricht en de resultaten die inmiddels worden behaald. En voor een volledig beeld zouden in de evaluatie ook de zaken moeten worden benoemd die niet of nog niet lopen. Op basis van de beperkte informatie is voorts niet te beoordelen of projecten bij elkaar aansluiten, elkaar ondersteunen of elkaar tegenwerken. Wij komen daar nog apart op terug.

En tot slot: de meeste resultaten worden in kwalitatieve termen geduid, hierdoor laten ze veel ruimte voor interpretatie.

1) Het bruist in de boardroom (GS)

De leden van het College van GS tonen zich ambassadeurs van de nieuwe manier van werken die in het bestuursakkoord wordt uitgedragen. Vanaf de start van deze bestuursperiode wordt gewerkt met een open bestuursstijl. Cross-sectorale verbindingen worden gezocht en bij diverse sleutelprojecten wordt vernieuwend ingezet. Niet vanuit een gedetailleerde provinciale visie, maar meer langs de lijn van ontwerpende en lerende trajecten die veel ruimte laten voor initiatief van onderaf. Goede voorbeelden zijn naar onze mening onder andere het traject van de Omgevingsvisie en de vernieuwende aanpak op terreinen als de mobiliteit van morgen (o.a. voorstel voor inzetten van smart mobility bij project N279 Veghel-Asten), sociale veerkracht, duurzame energietransitie (start Brabantse Energiealliantie 2.0) en de start van living labs rond thema's als slimme mobiliteit, slimme zorg en circulaire economie.

Daarnaast heeft dit provinciebestuur getoond waar nodig een stevige regie niet te schuwen, wat bleek bij de Brabantse aanpak van het vluchtelingenprobleem of de totstandkoming van de Jheronimus Academy of Data Science in 's-Hertogenbosch.

2) Breed palet van activiteiten

De midterm review, opgesteld langs de lijnen van de mobiliserende thema's van het bestuursakkoord, laat een waaier van activiteiten zien. Op een breed front zijn zaken in gang gezet. Wij denken daarbij onder meer aan de start van 3 living labs (slimme mobiliteit, slimme zorg, circulaire economie), de komst van JADS, de uitvoeringsagenda Agrofood, de Brabantse Energiealliantie 2.0 en de aanpak Sociale Veerkracht. Er is dus al het nodige 'in beweging gezet'. Hieronder gaan wij nader in op een aantal in het oog springende zaken.

Met het thema 'Brabant Werkt' ligt de provincie al flink op stoom. Het topclusterbeleid en de campusontwikkeling (Brainport Innovation Campus, Health Innovation Campus, Logistiek Park Moerdijk) zijn belangrijk voor de Brabantse groeiagenda. Dat geldt ook voor het revoluerende Leisure-ontwikkelfonds dat inmiddels in de markt is gezet.

Met het uitvoeringsprogramma 'Naar een veerkrachtige arbeidsmarkt' wordt via een nieuwe tenderaanpak actief gewerkt aan arbeidsmarktinnovaties. In het kader van 'Brabant Verduurzaamt' is de Uitvoeringsagenda

Brabantse Agrofood 2020 in de markt gezet met een 6-tal programmalijnen. Ook met betrekking tot *Brabant Vervoert* ('mobiliteit van morgen') kan worden vastgesteld dat de provincie aan de weg timmert. Er wordt daarbij veel accent gelegd op kansrijke innovaties in het personenvervoer. Het programma Smartwayz.nl, met als onderdeel 'smart mobility', is daarbij leidend.

In het algemeen is de voortgang, in termen van tussentijds resultaat, echter lang niet altijd goed te beoordelen. Dit heeft ook direct te maken met de keuze om te werken met mobiliserende thema's. Omdat er relatief veel bottom-up wordt gewerkt, impliceert het dat er weinig concrete doelen zijn gesteld. Consequentie van die benadering van 'laat 1000 bloemen bloeien' is echter wel dat er erg veel thema's zijn en dat onvermijdelijk na enige tijd de vraag komt naar concrete resultaten. Door leden van onze adviesraden, met name vanuit de SER, is in dat verband aangedrongen op het prioriteren van thema's.

Wij denken dat nu het moment is aangebroken om ervoor te zorgen dat er enige convergentie komt. Dat is overigens niets negatiefs, het is iets natuurlijks dat hoort bij de aard van dit ingezette proces. Dit is temeer van belang, omdat veel processen zo langdurig worden voorbereid dat hier en daar de spankracht en het momentum verloren gaan. Als voorbeeld verwijzen wij naar het langdurige traject van de Brabantse Omgevingsvisie, waar dat risico zeker aanwezig is.

Advies

Algemene indruk is dat er al veel in beweging is gebracht. Niet altijd is echter goed te beoordelen wat de exacte voortgang is. Betekent het dat de juiste inspanningen worden verricht of dat resultaten worden bereikt die het succes van een project aankondigen? Complicerende factor is dat het werken met 'mobiliserende thema's' impliceert dat relatief weinig concrete doelen zijn gesteld. Het gevaar daarbij is dat hier en daar de spankracht en het momentum verloren gaan en dat vraagt convergentie. Naar ons oordeel is het daar nu tijd voor.

3) Innoverend werken zichtbaar

In ad 1 ('het bruist in de boardroom') wordt al een en ander opgemerkt over de vernieuwende manier van werken. Er wordt ook, zowel bestuurlijk als ambtelijk, gewerkt vanuit een open, uitnodigende stijl. Het 'innoverend werken' van het bestuursakkoord wordt al zichtbaar in de tussentijdse evaluatie. Met de invoering van de jaarlijkse Perspectiefnota zijn tevens de juiste voorwaarden geschapen om als provinciebestuur scherper op actuele trends en ontwikkelingen in te kunnen spelen. Op de diverse beleidsterreinen wordt geacteerd vanuit een meer open bestuursstijl, met veel accent op co-creatie.

Naast de reeds eerder genoemde voorbeelden denken wij aan de koppeling van ruimtelijk en mobiliteitsbeleid (verbinding RRO's en GGA's), de eerste aanzetten voor de aanpak van leegstand (o.a. het regionaal rondje leegstand en pilots VAB in 4 gemeenten) en duurzame energietransitie (zoals de aanpak Windenergie A16). Voorts hebben wij de indruk dat rond het Groenfonds en de groene zones tussen de steden thans goed en vernieuwend wordt doorgepakt door de provincie, zoals dat ook het geval is rond mobiliteit.

Maar er is ook een keerzijde. In het algemeen zien wij dat er veel events en creatieve sessies worden georganiseerd, veel wordt afgetast, veel goede verkennende gesprekken worden gevoerd, etc. etc., maar dat nog te weinig wordt aangepakt en doorgepakt. Dat is ook het signaal dat wij krijgen van diverse stakeholders van de provincie. Er is een zekere moeheid voelbaar. Bij mobiliteit worden nu weer 500 Brabanders gezocht die willen meedenken over de toekomst en bij de Omgevingsvisie gaan pioniers meedenken en doen. Op enig moment wil men weten wat concreet de volgende stappen zullen zijn en wat precies van hen wordt verwacht.

De Provincie toont zich sterk bij het aanjagen van initiatieven maar laat soms te snel los. Samenleving of markt pakken het vaak niet onmiddellijk op en daarmee valt het proces stil. Dit is een serieus aandachtspunt.

En het debat verandert snel, er is meer en meer ook behoefte aan een provincie die adaptief is, ook 'nee' durft te zeggen, regionale samenwerking echt handhaaft en opschaalt, etc. etc. Als voorbeeld verwijzen wij naar de stevige aanzet van de provincie op het gebied van de 'nul-op-de-meter woningen' en de doelstelling dat in 2040 de hele woningvoorraad op dat niveau dient te zijn. Er is veel energie gestoken in het enthousiasmeren, bijeenbrengen van partijen, kennis delen, e.d. Het eindigde echter in een betrekkelijk kleine groep van woningcorporaties en bedrijven die aangeven 'er voor te willen gaan'.

In de Midterm Review ligt de nadruk relatief sterk op proces *en throughput*: de voorwaarden die van belang zijn voor het behalen van een eindresultaat. Voor een goede beoordeling van de effectiviteit en kwaliteit zijn naast proces en throughput ook van belang:

- De explicitering van doelen en doelstellingen ten behoeve van de beoordeling van de effectiviteit.
- Een verwijzing naar de input: de middelen en capaciteit die nodig zijn voor realisatie; naast effectiviteit is ook efficiëntie belangrijk
- De output: op grond van welke criteria kan het succes van een project/activiteit worden bepaald?
- De outcome: wat is de bijdrage van een project/activiteit aan de hoofddoelstellingen van het Bestuursakkoord (top 5 kennis- en innovatie, economische groei, welzijn Brabanders, CO₂-reductie, energieneutraliteit, e.d.)?

Advies

Het Bestuursakkoord 'Beweging in Brabant' heeft al veel losgemaakt, gevoed door diverse events en creatieve sessies. Echter, niet altijd is duidelijk wat de volgende stappen zullen zijn. Wat gaat er concreet gebeuren, wat verwacht de provincie precies van externe partners en waar wilt u per thema staan aan het eind van deze bestuursperiode? Het verdient aanbeveling om aan elk van de (10) mobiliserende thema's concretere provinciale doelstellingen (outcome) te verbinden. En waar mogelijk ook een nadere prioritering tussen en binnen thema's. Kortom: aanbevolen wordt een tussentijdse bestuurlijke impuls te geven aan de diverse thema's en trajecten.

Vernieuwend is dat in het kader van dit bestuursakkoord sterker wordt ingezet op eigen initiatief van burgers en partijen in de provincie; een bottom-up benadering wordt belangrijk gevonden. Deze benadering is interessant, ook omdat het een contrast vormt met de traditionele top-down benadering waarin de lijnen van bovenaf hiërarchisch worden vastgesteld en dan moeten worden gevolgd door lagere niveaus. Tegelijkertijd is er, zoals reeds onder ad 2 opgemerkt, het risico van onvoldoende resultaatgestuurd werken vanwege het ontbreken van concrete doelen.

Er wordt een zekere spanning zichtbaar tussen top-down besturen en bottom-up initiëren. De nadruk lijkt in de midterm review te liggen op bottom-up activiteiten, een top-down begeleiding is minder zichtbaar. Beide benaderingen versterken elkaar. Een top-down benadering zet lijnen uit en biedt een omvattend, min of meer sturend kader; een bottom-up benadering mobiliseert de creativiteit en de acceptatie van onderaf. Maar ruimte bieden voor experimenteren vraagt juist ook om sturing en kaders bieden.

Advies

Laat bottom-up initiëren en top-down sturen in een iteratief systeem, elkaars complement vormen. Daartoe is een afgewogen balans gewenst.

Sociale Veerkracht als voorbeeld

De vernieuwende aanpak zien wij sterk terug bij het thema *Sociale Veerkracht*. Daarbij wordt ingezet langs de lijnen van een 'ontwerpde en lerende aanpak'. Het getuigt van bestuurlijke durf om een programma te starten met een open en onzeker resultaat en te durven experimenteren en leren (ook van dat wat eventueel fout gaat). Maar een dergelijke ontwerpde aanpak is tegelijkertijd een risico.

Duidelijk is dat de sociale veerkracht in onze (Brabantse) samenleving onder druk staat. Hoe kom je tot dingen doen, doorbraken en opschaling? Hoe kun je als provincie het verschil maken terwijl het eigenaarschap ligt bij gemeenschappen en op lokaal niveau? Een tweede risico: het zoeken naar een nieuwe rol van de provincie bij de lerende en ontwerpde is interessant en legitiem, maar valkuil is wel dat het vooral een intern gericht proces blijft en dat te weinig van buitenaf wordt geredeneerd. We zien dat risico ook bij andere trajecten, zoals de Omgevingsvisie of de Agrofoodagenda. Vooruitlopend op ons komende advies doen wij - meer in het algemeen - hieronder enkele aanbevelingen.

Advies

Kom tot een prioritering van projecten op basis van opschaalbaarheid en cross-sectorale verbindingen met andere domeinen en kijk daarbij vooral naar de vaak dwingende rol van de technologie. Leg de focus vooral bij de betrokken partners in de samenleving, redeneer dus van buitenaf naar binnen. En vraag bij netwerk-initiatieven en projectevaluaties expliciet naar de mogelijk remmende werking van bestaande wet- en regelgeving en procedures.

4) Sturen met living labs

Het Bestuursakkoord biedt veel ruimte voor eigen initiatief in de provincie. Het ziet de provincie als één groot living lab, waar nieuwe ideeën worden ontwikkeld en uitgeprobeerd ('Brabant testomgeving van de wereld van morgen'). Een wenkend perspectief! BrabantAdvies presenteert binnenkort (maart 2017) een advies met handreikingen voor een concreet handelingsperspectief.

Het living lab past bij de notie van de terugtrekkende overheid: laat belangrijke ontwikkelingen vanuit de basis ontstaan en zodoende gelijktijdig draagvlak ontwikkelen. Toch lijkt het belangrijk het living lab te flankeren met twee additionele condities: zorg voor een omvattend kader dat voorkomt dat grenzeloos geëxperimenteerd wordt. Dit is anders dan sturend optreden. Het kader helpt om in te zien welke experimenten betekenisvol zijn in het bredere verband van het Bestuursakkoord. Dit kader voorkomt dat elk initiatief bij voorbaat moet worden omarmd. Dit werkt ideaal als het living lab en het kader een wisselwerking vertonen: de experimenten/living labs voeden het kader en het kader faciliteert en geeft globale richting aan de living labs. Daarbij zoekt het provinciebestuur een balans tussen terugtrekken en terugkeren¹. Dit laatste geldt dan niet als sturend/dirigerend, maar als faciliterend.

Een tweede voorwaarde voor het laten functioneren van living labs is dat de resultaten kunnen worden geaccumuleerd tot een meer algemeen inzicht. Hier past een centrale voorziening die als 'clearing house' zorgt voor de verzameling en uitwisseling van tussentijdse en eindresultaten. Met de invulling van de twee

¹ Zie ook noties in par. 4 over 'Terugkerende overheid'

voorwaarden zou het Provinciebestuur zich op het kruispunt plaatsen van verticale en horizontale samenwerking. Verticaal: experimenterend en kaderend, horizontaal: tussen de projecten.

Experimenten zijn noodzakelijk als de vernieuwing die voor urgente maatschappelijke opgaven noodzakelijk is niet in de bestaande systemen gevonden kan worden. Als er in niches gewerkt kan en moet worden om nieuwe recepten te beproeven. Maar dan moet daarna ook duidelijk zijn wat met de resultaten gebeurt:

- Experiment mislukt? Dan loslaten!
- Experiment geslaagd? Dan opschalen!
- Experiment in ontwikkeling? Dan leren van elkaar!

Een vraag die zich hierbij laat stellen is of er voldoende aandacht is voor het organiseren van het leerproces bij experimenten. En zijn partijen bereid ook daadwerkelijk lessen te leren en conclusies te trekken? Een actueel voorbeeld uit de recente geschiedenis is de op- en neergang van de streeknetwerken in Brabant. De aanpak via Streekcommissies is niet goed verlopen en daaruit kunnen en moeten lessen worden getrokken met het oog op het organiseren van nieuwe bottom-up experimenten.

5) Samenhang en integraliteit?

Voorgaande observaties suggereren weliswaar een hoog niveau van activiteit, maar er lijkt ook een hiaat te bestaan tussen de 'bruisende boardroom' en de waaier van ambtelijke activiteiten. De samenhang tussen beleid en uitvoering is niet altijd duidelijk en dat geldt soms ook voor de samenhang van activiteiten binnen de thema's. Ook binnen het Provinciehuis vraagt dit om vernieuwende initiatieven. In dit verband worden op voorstel van BrabantAdvies binnenkort 'gezondheidstafels' georganiseerd, waar de uitvoerders van diverse projecten elkaar op dit thema ontmoeten en afstemmen. Dit om het integrale beleid ten aanzien van het thema gezondheid te bevorderen.

Vooraf ten aanzien van majeure thema's als *Brabant Verduurzaamt* (verduurzaming landbouw) of *Brabant Vergroent* (vergroening economie, CO₂-reductie, energietransitie) is meer samenhang en integraliteit gewenst. Een voorbeeld is de Uitvoeringsagenda Brabantse Agrofood 2016-2020, die wordt uitgevoerd via 6 pijlers, met aparte instrumenten als de BZV, de PAS en de Verordening Stikstof. Uit contacten met stakeholders in het veld leiden wij af dat men het zicht op de samenhang kwijt raakt en dat er behoefte is aan meer duidelijkheid over het duurzame ontwikkelingsperspectief voor de Brabantse landbouw. Op dit brede economische, ruimtelijke, gezondheidskundige en milieu-hygiënische terrein is een sterkere systeembenadering gewenst.

Advies

Een meer algemene observatie is dat het belangrijk is de outcome te kunnen beoordelen op meta-niveau waar de samenhang tussen de projecten duidelijk is, waar zichtbaar wordt waar effecten elkaar ondersteunen of tegenwerken en hoe activiteiten synergetisch samenkomen in provinciale ambities. Aanbevolen wordt een 'masterschema' op te stellen om de dwarsverbanden tussen de afzonderlijke projecten, en daarmee de integraliteit, sterker te kunnen leggen. Verbind hieraan een voorstel tot een voorziening die het mogelijk maakt de dwarsverbanden tussen de afzonderlijke projecten te leggen/te verstevigen, teneinde de integraliteit te bevorderen. Communiceer dit masterschema met de samenwerkingspartners van de provincie.

4. Ter overweging

In aanvulling op het voorgaande geven wij tot slot nog enkele overwegingen mee als input voor het debat en de besluitvorming over de midterm review van 'Beweging in Brabant'.

Vertrouwen in de politiek (mind the gap)

De verschillen in de samenleving nemen toe, bijvoorbeeld de verschillen tussen hoog- en laagopgeleiden. En het vertrouwen in de politiek neemt navenant af, dit laatste speelt mogelijk relatief sterker in 'swing state' Brabant. Wat betreft het laatste verwijzen wij kortheidshalve naar recente publicaties van BrabantKennis over 'mind the gap'. De provincie staat als middenbestuur per definitie verder af van de burger. Toch bieden diverse thema's (sociale veerkracht, mobiliteit van morgen, duurzame landbouw, gezond ouder worden) de mogelijkheid om bruggen te slaan. Dit aspect zou explicieter aandacht kunnen krijgen bij het in de markt zetten van provinciale projecten.

Inspelen op kabinetsakkoord

De verwachting is dat een nieuw kabinet extra gaat investeren in de kennisagenda, het onderwijs (incl. de verbindingen met arbeidsmarkt) en in de zorg (toekomstbestendig zorglandschap). Op al deze terreinen liggen kansen voor Brabant als innoverende regio. Het verdient daarom aanbeveling om bij de uitwerking van 'Beweging in Brabant' tussentijds voldoende ruimte te houden voor mogelijke versnellingsafspraken met het Rijk op deze terreinen.

Terugkerende overheid

In onze reflecties is veel aandacht besteed aan het belang van mobiliserende doelstellingen. Op veel terreinen lijkt vooralsnog echter sprake van een zekere handelingsverlegenheid en dat komt mogelijk voort uit het feit dat in de afgelopen jaren vooral de 'terugtrekkende overheid' in zwang was. Daarbij werd veel verwacht van het oplossend vermogen van technologie en markt. Ook bij strategische samenwerkingsverbanden als BrabantStad lijkt een dergelijke handelingsverlegenheid te bestaan. Echter, degenen die handelen vanuit 'techno-optimisme' zullen worden teleurgesteld; marktfalen zal vaak hun deel zijn. Naast het maken van duidelijke keuzes en het stellen van heldere doelen (waar willen we staan over 2, 4, 10 jaar?) is bij de partijen in de samenleving juist nu behoefte aan een overheid die wil optreden en helderheid weet te scheppen in termen van ontwikkelperspectief en versnellingsagenda's. Ons advies aan de provincie is om vooral 'terugkerende overheid' te willen zijn.

Probleemeigenaarschap

Kenmerkend voor de huidige tijd is de snelheid waarmee nieuwe vraagstukken oppoppen. Denk bijvoorbeeld aan thema's als de digitale revolutie en robotisering die grote impact hebben op economie en maatschappij². Nu al is duidelijk dat digitalisering bijna elk aspect van de (Brabantse) samenleving radicaal gaat veranderen. Bedrijven zetten er vol op in, ook burgers zijn actief. Maar een digital-first strategie van de provincie blijft nog uit. Vraag is wie zich probleemeigenaar voelt of zou moeten voelen. Die onduidelijkheid kan tot gevolg hebben dat economische kansen worden gemist of dat op sociaal gebied zaken gaan vastlopen. Er is behoefte aan nieuwe vormen van regisseurschap ten aanzien van vraagstukken die nog niet zijn belegd in het bestuursakkoord. Dat hoeft niet perse de provincie te zijn, maar het moet wel worden georganiseerd. Denk hierbij ook aan het vraagstuk van de CO2-reductie of het realiseren van de duurzame inzetbaarheid van de Brabanders.

² Zie Longread Brabantse Robotagenda, BrabantKennis, BrabantAdvies, Beaglepartners., januari 2017

Brabant in internationale context

Het bestuursakkoord 'Beweging in Brabant' ademt sterk de internationale context. De tussentijdse evaluatie is echter overwegend Brabants en naar binnen gericht. De internationale positionering lijkt een wat ondergeschikt thema te zijn. Het wordt echter een steeds belangrijker vraagstuk. Aanbevolen wordt explicieter na te gaan hoe de thema's/projecten bijdragen aan de positie van Brabant in haar internationale context.

Uitvoeringskracht provincie

De executieve kracht van de provincie is komende twee jaar extra belangrijk. Het komt aan op schakelen, versnellen en doorpakken. De provincie beschikt over relatief veel inhoudelijke en procesdeskundigheid, maar het slagvaardig handelen en doen blijft een aandachtspunt. De ambtelijke organisatie beweegt voorzichtig, maar denkt nog teveel vanuit IT-systemen en dienstverlening. Terwijl het gaat om een technologische en culturele omslag, die noodzakelijk is om de met het bestuursakkoord in gang gezette beweging blijvend te ondersteunen. Ofwel: de 'bruisende boardroom' heeft JADS mogelijk gemaakt, maar beschikt zelf nog niet over een 'Chief Technology Officer'. Ter onderbouwing verwijzen wij korthedshalve naar het programma *#SlimBrabant* van BrabantKennis, waarin aandacht wordt gevraagd voor de duizelingwekkende digitalisering van onze regio en wat dat vraagt van de overheid. In dat opzicht is het enigszins zorgwekkend dat de vernieuwde aansturing van de ambtelijke organisatie nog niet volledig is uitgekristalliseerd. Er lijkt te worden gekozen voor programmasturing en vraag is wat dat betekent voor de clusterorganisatie waarvoor eerder is gekozen. Aanbevolen wordt om over vernieuwing van de interne organisatie snel knopen door te hakken, de energie moet komende jaren vooral worden gericht op 'meters maken'.

Tot slot

Los van het bovenstaande wordt vanuit onze netwerken, met name de Provinciale Raad voor de Leefomgeving, expliciet aandacht gevraagd voor een tussentijdse evaluatie van *'Brabant Bestuurt'*. De Provincie heeft met het programma Veerkrachtig Bestuur veel in beweging gezet. Decentraal wordt vrij breed de behoefte gevoeld aan duidelijkheid over de concrete vervolgstappen. Aanbevolen wordt de aandacht daarbij breder op het effectief en eigentijds besturen van de moderne netwerksamenleving te richten en niet te verengen tot een discussie over de (minimale) schaalgrootte van gemeenten.