

Provinciale Staten van Gelderland

Deventer, 22 februari 2019

Kenmerk: 201902/01

Betreft: Reflectie adaptieve bestuursstijl Gebiedsopgaven

Geachte leden van Provinciale Staten,

In juni 2016 publiceerde de Rekenkamer het rapport '[Handvatten PS voor netwerksturing](#)'. Het rapport was het resultaat van een op verzoek van PS-leden uitgevoerd onderzoek naar 'Stad en Regio', de voorloper van de gebiedsopgaven. PS-leden vroegen zich af of de werkwijze in democratische zin wel 'in orde' was. Dat was het, Stad en Regio was democratisch legitiem. Tegelijkertijd constateerden we dat PS op een traditionele manier hebben gestuurd en gecontroleerd bij Stad en Regio. Een manier die niet goed past bij netwerksturing. In het rapport uit 2016 wordt ingegaan op de gevolgen die netwerksturing heeft voor de rol van PS. Omdat de provincie vaker binnen een netwerk sturing geeft aan een maatschappelijke uitdaging, denk bijvoorbeeld aan energietransitie en wonen, brengen we de resultaten van het onderzoek uit 2016 nogmaals onder de aandacht. Dit doen we door met de lessen uit 2016 te reflecteren op de aanpak bij de gebiedsopgaven. Daarbij betrekken we ook de recent verschenen bestuurskrachtmeting van de provincie Gelderland zelf, evenals het voorstel aan de nieuwe Staten ten aanzien van de werkwijze van Provinciale Staten.

In deze brief doen we verslag van onze bevindingen. In een kader zijn de bevindingen opgenomen die uit de reflectie naar voren komen. De lessen uit het onderzoek 'Handvatten PS voor netwerksturing' zijn opgenomen in de bijlage. Als er -na de verkiezingen- behoefte is om hiervoor door te praten, dan pakken wij die handschoen graag op.

Waar gaat het over bij netwerksturing?

Netwerksturing wil zeggen dat je met diverse partijen samen een maatschappelijk probleem oppakt. Omdat het te groot is voor de provincie alleen qua kennis of financiën of omdat je de ander nodig hebt (draagvlak) om een probleem te kunnen tackelen of omdat de oplossing met name bij de ander ligt. Dat betekent samenwerken.

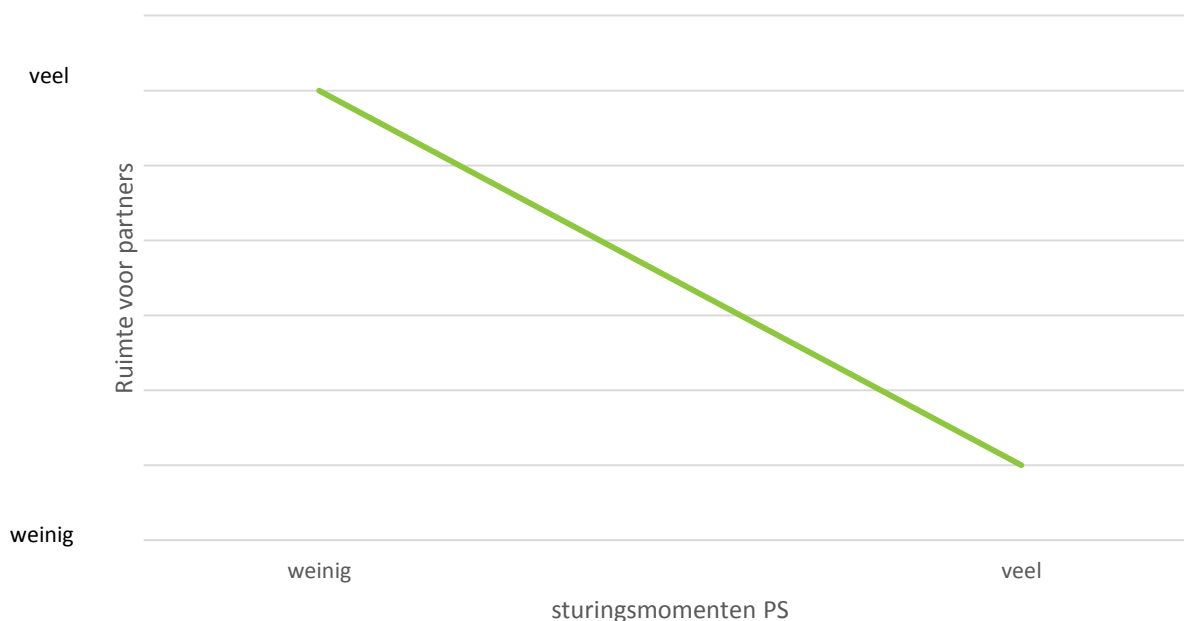
De commissie die de bestuurskracht van de provincie Gelderland heeft onderzocht, heeft binnen het thema wederkerigheid twee suggesties gedaan die aansluiten bij netwerksturing. De eerste betreft ruimte om mee te bewegen met maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen bij degenen voor wie het beleid uiteindelijk bedoeld is. De andere suggestie betreft het opbouwen van Gelderse beleidsnetwerken, als middel om samen ambities te realiseren en taakvraagstukken aan te pakken. Beide suggesties sluiten aan bij de achterliggende gedachte bij netwerksturing; elkaar vinden in een gezamenlijke opgave en ruimte bieden om in de uitvoeringsfase te doen wat nodig is.

De Omgevingswet, die naar verwachting in 2021 ingaat, heeft participatie ook als belangrijke pijler. De werkwijze waarin de provincie samen met partners aan de slag gaat is naar de toekomst toe dan ook niet meer weg te denken.

Gebiedsopgaven

De zes gebiedsopgaven¹ zijn in 2016 gestart in de periode dat de Stad en Regiocontracten op hun eind liepen. Bij de gebiedsopgaven is gekozen voor een andere aanpak dan bij Stad en Regio. Anders dan bij Stad en Regio zit de provincie vanaf dag 1 aan tafel bij de regio's om de opgaven (mede) te duiden en gezamenlijk te formuleren. Bij Stad en Regio nodigde de provincie de steden en regio's uit om -binnen de (ruime) kaders die daarvoor waren meegegeven door PS- te komen met een pakket waarin de steden/regio's wilden investeren samen met de provincie. Ook is er een verschil zichtbaar ten aanzien van de financiën. Bij Stad en Regio gaven PS hun akkoord op de financiën voor het totale (meerjarige) contract en stond het de gebieden vrij om andere projecten uit te voeren dan opgenomen waren in het contract, zolang deze pasten binnen de doelstelling (schuifruimte). Bij de gebiedsopgaven is daar niet voor gekozen. Daar is gekozen voor de systematiek om vanuit de reserve van in totaal € 90 mln. jaarlijks middelen toe te voegen aan de begroting. En om subsidie te verstrekken per (cluster van) project(en). Daarmee hebben PS meer tussentijdse sturingsmogelijkheden dan zij bij Stad en Regio hadden. Tegelijkertijd beperkt dit de ruimte die partners hebben. In de volgende figuur komende deze communicerende vaten tot uitdrukking.

Figuur 1: Sturingsmomenten PS en ruimte voor partners



Bron: Rekenkamer Oost-Nederland

Door de andere werkwijze sluiten niet alle lessen uit het onderzoek naar netwerksturing naadloos aan bij de gebiedsopgaven. Anders geformuleerd; de werkwijze bij de gebiedsopgaven is niet op

¹ Achterhoek, Arnhem-Nijmegen, Cleantech-regio, Corridor, FoodValley en Veluwe

alle onderdelen te kenmerken als netwerksturing. Na de gezamenlijke start voor het formuleren van de opgave en het bespreken van de uitvoeringsstrategie met PS vindt de uitvoering grotendeels plaats volgens de gebruikelijke/traditionele manier van werken.

Gebiedsopgaven= netwerksturing 'light'

Per les geven we aan hoe er binnen de gebiedsopgaven mee is omgegaan.

1. Maak een expliciete keuze voor netwerksturing en accepteer de consequenties van de rol van PS en GS (les 1)

De keuze om met de gebiedsopgaven -en daarmee netwerksturing- aan de slag te gaan, werd gemaakt in het coalitieakkoord in 2015, voordat het rekenkamerrapport over netwerksturing in 2016 werd gepubliceerd. Op dat moment konden de lessen nog niet expliciet betrokken worden. Neemt niet weg dat er -bij besprekingen over de gebiedsopgave nadat de lessen waren gepubliceerd- aandacht is geweest voor de gevolgen ervan voor de rol van PS.

Voor een aantal gebieden, zo blijkt uit documenten en gesprekken, was de opgave evident en was duidelijk dat deze alleen in samenwerking kon worden opgepakt. Bij andere gebieden was er niet zozeer een 'probleem', maar eerder een kans of een mogelijkheid die alleen gezamenlijk gepakt kon worden. Niet in alle gebieden was de opgave of kans op voorhand duidelijk, deze is daar naderhand samen met de partners geformuleerd. Gewenste geografische spreiding over de provincie en niet zozeer de opgave of kans is daar de achterliggende reden geweest om als gebiedsopgave opgenomen te worden. Voor meerdere gebiedsopgaven geldt dat partners de provincie vragen om de verbindende rol te spelen om zo het netwerk naar een hoger niveau te trekken. Het bevorderen van het vormen van een netwerk kan daar als bijkomend doel gezien worden.

De commissie die de bestuurskracht van de provincie Gelderland in kaart heeft gebracht heeft aangegeven dat de verscheidenheid aan regio's en gemeenten aanleiding is om juist niet alle gebieden op dezelfde manier te behandelen. Dat ontnemt namelijk de mogelijkheid tot het maken van scherpe keuzes, aldus de commissie.

Bij de gebiedsopgaven zien we enerzijds de ruimte voor verschillen in de regio's (qua fase waarin het netwerk zich bevindt en op inhoud) en anderzijds de neiging om tot geografische spreiding van de gebiedsopgaven over de provincie te komen.

Niet alleen maatschappelijke opgaven, maar ook kansen zijn aanleiding geweest voor de gebiedsopgaven. Ook andere argumenten zoals gewenste geografische spreiding over de provincie en het willen stimuleren van het opbouwen van een netwerk hebben een rol gespeeld bij de gebiedsopgaven. Durf keuzes te maken!

Rol Provinciale Staten

In een nawoord op de reactie van GS bij het rapport over netwerksturing, gaf de Rekenkamer aan dat het besluitvormingsproces zoals geschetst in de uitvoeringsstrategie voor de gebiedsopgaven PS in de gebruikelijke rollen duwt. Namelijk kadersteller op inhoud en qua financiën en controleur op basis van door GS aangeleverde informatie. Wij riepen PS destijds op om een actieve rol te

pakken bij de gebiedsopgaven. Voor het actief volgen van de gebiedsopgaven zijn werkbezoeken en deelname aan overlegvormen mogelijke varianten.

Werkbezoeken

Voor alle gebiedsopgaven geldt dat PS-leden uitgenodigd zijn voor werkbezoeken. Deze werkbezoeken zijn van belang voor de overdracht van inhoudelijke informatie, maar daarnaast ook voor het creëren van een ontmoetingsmogelijkheid tussen Statenleden en raadsleden. De animo voor dergelijke werkbezoeken is niet altijd even groot geweest. Dat heeft ongetwijfeld met de volle agenda's en de noodzaak tot prioriteren te maken. Een andere mogelijke oorzaak is de aard van de werkbezoeken; hoe logisch het delen van succesverhalen ook is vanuit het gezichtspunt van de betrokken partners, voor PS-leden is het interessanter om (ook) te weten wat er niet van de grond is gekomen, waar de dilemma's zitten en waar het schuurt.

De 'oude' Staten hebben een advies voor wijziging van de werkwijze opgesteld ten behoeve van de 'nieuwe' Staten (advies commissie Werkwijze). In dat voorstel is opgenomen dat de Agendacommissie een voortschrijdend overzicht van werkbezoeken vaststelt voor de woensdagen waarop de werkbezoeken worden gepland, te weten de 4^e woensdag in de cyclus. Daarbij worden maximaal 3 werkbezoeken gelijktijdig gepland. Naar verwachting betekent dit dat Statenleden, als de nieuwe Staten dit voorstel overnemen, weliswaar een vaste woensdag voor werkbezoeken hebben, maar waarschijnlijk nog steeds zullen moeten kiezen uit een breed aanbod aan werkbezoeken.

De werkbezoeken die worden georganiseerd in het kader van netwerksturing kunnen beschouwd worden als noodzakelijke stap om als Statenleden vinger aan de pols te kunnen houden in een traject waarbij zij niet de enigen zijn die sturen en controleren. Het bewustzijn hiervan zou in de prioriteitstelling bij Statenleden (zowel individueel als collectief) tot uitdrukking kunnen komen. Wellicht is het een optie om een onderscheid aan te brengen in de aard van de werkbezoeken, zodat werkbezoeken op strategische thema's prioriteit gegeven kunnen worden. Daarnaast kunnen PS ook zelf proactief inzetten op werkbezoeken, waar wilt u meer van weten en is een werkbezoek gewenst?

Overlegvormen

PS-leden hebben vooralsnog geen rol in een overlegstructuur rond een gebiedsopgave. Een optie zou zijn dat (enkele) PS-leden samen met raadsleden uit de regio zich buigen over de gebiedsopgaven. Concreet voorbeeld; voor de Achterhoek is een Achterhoekraad² ingesteld die onder meer over de gebiedsopgaven besluit. Wanneer er beslispunten voor een specifieke gemeente aan de orde zijn, worden die vervolgens in de eigen raad besproken. Het zou een optie kunnen zijn dat (enkele) PS-leden voor het agendapunt gebiedsopgave aansluiten bij de Achterhoekraad. Voorwaarde is wel dat de partners dit een goede ontwikkeling vinden en dat ook PS mogelijkheden ziet om aan een dergelijk overleg deel te nemen. Naast deze variant met een gebiedsraad is ook een variant denkbaar waarbij een werkgroep bestaande uit Statenleden en raadsleden zich intensiever laat informeren over een bepaalde gebiedsopgave. Of een rapporteurschap door enkele Statenleden, samengesteld uit coalitiepartijen én oppositiepartijen.

² Alle 49 raadsfracties uit de zeven Achterhoekse gemeenten zijn vertegenwoordigd in de Achterhoek Raad. De afgevaardigde raadsleden fungeren als ambassadeurs naar hun eigen lokale gemeenteraden. Om recht te doen aan de stemverhoudingen in elke gemeente, stemmen de afgevaardigde raadsleden op basis van stempunten. Dat betekent dat elk lid van de Achterhoek Raad zoveel stempunten heeft als het aantal raadsleden dat zijn/haar fractie kent in de eigen gemeenteraad.

Met uitzondering van de Achterhoek is er (nog) geen sprake van een 'gebiedsraad'. Dit hangt samen met de fase waarin een netwerk zich bevindt, de historie en de cultuur in een regio. Met andere woorden: dit is het maatwerk dat bij de gebiedsopgaven wordt geleverd.

Daarnaast spelen de visie van GS/ambtenaren op de rol van PS in overlegstructuren een rol. Uit de gesprekken die wij voor deze reflectie hebben gevoerd maken we op dat niet alle trekkers van de gebiedsopgaven op dezelfde manier naar de rol van PS bij gebiedsopgaven kijken. De interne afstemming, zoals ook door de commissie evaluatie bestuurskracht is opgemerkt, moet niet vergeten worden. Het is voor de ondersteuning van PS in haar rol wenselijk dat hier meer lijn in komt. Ook de visie van PS zelf speelt uiteraard een rol; wilt u deelnemen aan dergelijke overlegstructuren of niet? Deelname aan een overlegstructuur is enerzijds de invulling van uw ambassadeursfunctie (het uitdragen van wat u belangrijk vindt) en biedt u de mogelijkheid vinger aan de pols te houden bij het gezamenlijke proces. Als het netwerk nog niet zover is dat dat op dit moment kan, dan is in ieder geval duidelijk waar u graag naar toe zou willen werken qua overlegstructuur. Anderzijds brengt het deelnemen aan een overlegstructuur mogelijk het beeld van 'gedelegeerd volksvertegenwoordiger' met zich mee en de vraag of u nog wel kunt tegenstemmen als u onderdeel bent geweest van de overlegstructuur. De ervaringen die gemeenteraden en hun griffiers in Noord-Brabant opdoen met het vergroten van de grip op regionale samenwerkingsverbanden kan wellicht als [inspiratie](#) dienen.

De commissie die de bestuurskracht van Gelderland heeft onderzocht geeft in haar rapportage mee om na te denken om meer integraal werken te bevorderen door te werken met gebieds- of casusgedeputeerden en scherp te kijken naar de portefeuilleverdelingen van Statenleden. Mogelijk biedt een deels andere indeling van de portefeuilles van Statenleden de mogelijkheid om gedurende langere periode prioriteit te geven aan een gebied(sopgave).

Wilt u grip houden op opgaven die via netwerksturing worden gerealiseerd dan moet het instrument werkbezoeken beter worden benut. Daarnaast is het gewenst dat u de afweging maakt om uw controlerende rol samen met raadsleden op te pakken en/of een rapporteurschap vanuit de Staten in te stellen.

2. Bepaal het speelveld en bepaal de spelregels (les 2 en 3)

De insteek voor de gebiedsopgaven is in de routekaart (2015) nader afgebakend. Dat is een groot verschil ten opzichte van de ruime kaders die bij het programma Stad en Regio zijn meegegeven. De huidige invulling sluit aan op de destijds gemaakte focus. Daarmee is het speelveld op inhoud afgebakend.

Ten aanzien van de financiën is in het coalitieakkoord het budget gezet op € 90 mln. Jaarlijks worden middelen vanuit de reserve toegevoegd aan de begroting. Daarmee hebben PS, in vergelijking met het programma Stad en Regio, meer sturingsmogelijkheden/momenten.

Voor de gebiedsopgaven zijn 15 uitgangspunten geformuleerd. Deze uitgangspunten kunnen gezien worden als spelregels. In een aantal gebiedsopgaven zijn er daarnaast nog spelregels opgenomen in samenwerkingsovereenkomsten/convenanten dan wel een agenda of een akkoord. Daarbij gaat het om afspraken tussen de verschillende partners. Of dergelijke afspraken vastgelegd worden in een document hangt samen met de fase waarin het netwerk zit (kent men elkaar al goed genoeg om op basis van vertrouwen het gezamenlijke traject aan te gaan).

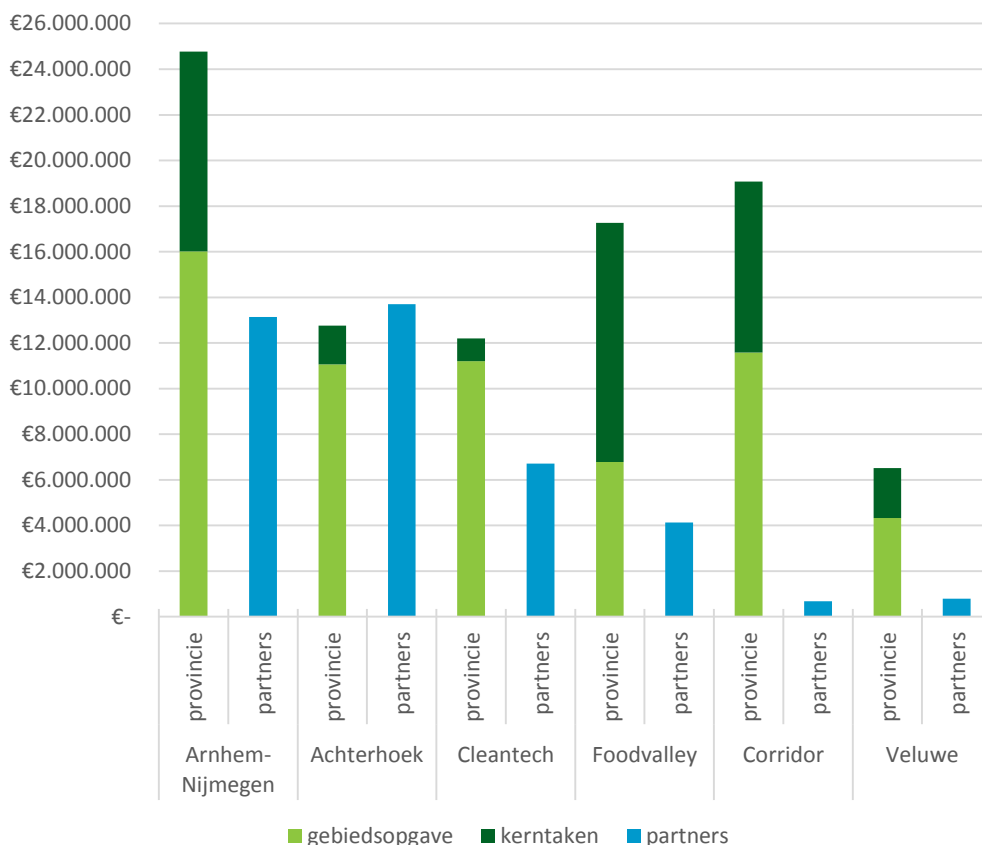
Daarnaast spelen ook de cultuur van de regio en karakter van de betrokkenen daarin een rol.

Het speelveld is door PS afgebakend en de spelregels zijn vastgesteld. GS passen maatwerk toe bij (aanvullende) spelregels.

Spelregels cofinanciering

Het principe van cofinanciering wordt bij de gebiedsopgaven gehanteerd, net als destijds bij het programma Stad en Regio. Bij Stad en Regio was de afspraak 50% provinciale middelen en 50% middelen van de partners. Voor de gebiedsopgaven is medefinanciering als uitgangspunt opgenomen. Daarbij is aangegeven dat de financiering niet altijd 50/50 zal zijn en dat in de verantwoording ingegaan zal worden op de cofinanciering op doelniveau. Een percentage is daarvoor niet vastgelegd. Op basis van de factsheets over de gebiedsopgaven die in het laatste kwartaal van 2018 zijn verschenen is de omvang van de investeringen door provincies en partners in kaart gebracht. Hierbij moet worden aangetekend dat de bijdrage van partners in werkelijkheid hoger is dan uit deze figuur naar voren komt. Daar zijn verschillende redenen voor. Ten eerste zijn in de subsidiebeschikkingen alleen de controleerbare bijdragen van partners opgenomen. Dat betekent dat inzet van uren door partners, bijvoorbeeld de uren die een kennisinstelling inbrengt als bijdrage aan de opgave, in deze grafiek niet tot uitdrukking komt. Daarnaast betreft deze figuur alleen de subsidies en niet de opdrachten die door partners zijn gefinancierd dan wel subsidies die door partners zijn verstrekt.

Figuur 2 Investerings provincie en partners



Bron: factsheets gebiedsopgaven, laatste kwartaal 2018, bewerking Rekenkamer Oost-Nederland

Om tot een compleet beeld te kunnen komen qua investeringen zouden de factsheets die nu door de provincie worden gemaakt een gezamenlijk product van de regio moeten worden, waarin alle partners hun bijdrage zichtbaar maken.

Spelregels subsidies

Anders dan bij Stad en Regio worden, met uitzondering van de Achterhoek, subsidies verstrekt op projectniveau. De regio Achterhoek ontvangt van de provincie een bulk-beschikking en verdeelt de middelen nader over de verschillende projecten. Dat kan in de Achterhoek omdat er een entiteit is; de regio Achterhoek. En omdat het netwerk ver genoeg gevorderd is om het zo te willen doen en het vertrouwen te krijgen van de provincie op dit vlak. Andere gebiedsopgaven zijn nog niet zo ver en/of er is geen entiteit beschikbaar.

Een groot verschil tussen de werkwijze bij Stad en Regio en de Gebiedsopgaven is dat er niet in één keer voor een totaal pakket subsidie wordt verstrekt, maar per (cluster van) project(en). Schuifruimte die partners hadden binnen Stad en Regio (ander project zolang doel overeind blijft) is minder nodig omdat pas subsidie wordt aangevraagd als een project uitvoeringsgereed is. Aan de andere kant zorgt deze werkwijze wel voor de klassieke rolverdeling subsidiegever en –ontvanger. Dit sluit minder goed aan op de opener bestuurscultuur zoals geduid door de commissie evaluatie bestuurskracht; focus op samen en geef bestuurders en ambtenaren de ruimte om ondernemender met partners op te trekken. De praktijk van subsidieverlening hebben we in deze reflectie niet betrokken, we kunnen dan ook niet aangeven hoe partners de subsidieverlening ervaren.

In het boek [sedimentatie in sturing](#)³ wordt geduid dat de gebruikelijke werkwijze bij het verstrekken van subsidies niet goed past bij netwerksturing. ‘Om maatschappelijk initiatief aan te trekken en er een verbinding mee aan te gaan zal de provincie -als die verbinding inderdaad gewenst is- zich moeten aanpassen aan de logica van het netwerk. Het zoeken naar passende subsidievormen vereist daarom een omkering van het perspectief’. Het tempo van het netwerk en dat van de overheid lopen niet synchroon en het ritme van de subsidieverlening volgt niet altijd het ritme van het netwerk. In het boek wordt aangegeven dat ‘het van belang is om instrumentarium te ontwikkelen dat de dynamiek van het netwerk voorop stelt, maar tegelijkertijd onverminderd trouw is aan de principes van goed bestuur. Daarvoor is het nodig om voorbij het ombouwen van bestaande regelingen voor bijzondere gevallen te komen’. In het boek wordt toegelicht dat de oplossing veelal wordt gevonden in het aanpassen van bestaande regelingen zodat deze passend worden gemaakt. Wanneer de provincie Gelderland zich ook in de toekomst op wil stellen als partner in een netwerk, dan ligt er op dit punt nog een uitdaging. Het ligt voor de hand om deze uitdaging samen met netwerkpartners te bespreken en in concrete casus (pilots) te verkennen. Daarnaast kan de website www.financierennetwerken.nl een hulpmiddel zijn.

Er wordt maatwerk geleverd op het gebied van subsidieverstrekking, maar daarbij wordt nog wel geredeneerd vanuit de bestaande werkwijze ten aanzien van subsidieverlening. Vanuit de wens om via partnerschap en netwerksturing te werken, ligt een herijking van het instrument subsidieverlening voor de hand zonder voorbij te gaan aan de principes van goed bestuur. In de voorbereiding van deze herijking is het raadzaam partners te betrekken en pilots te benutten.

³ *Sedimentatie in sturing*, NSOB, 2015

De noodzaak om samen met anderen op te trekken om ambities te realiseren op het gebied van wonen, energie, water, etc. wordt in de toekomst alleen maar groter. Dit heeft consequenties voor de rol van PS en GS zoals aangegeven. Het is goed om hierbij met regelmaat stil te staan. Met deze reflectie willen we daaraan een bijdrage leveren.

Met vriendelijke groet,

Namens het bestuur van de Rekenkamer Oost-Nederland

Michael Mekel
Voorzitter

Suzan Mathijssen
Secretaris-directeur

Bijlage 1 Lessen PS netwerksturing

Netwerksturing betekent samenwerken. Samenwerken brengt verschillende uitdagingen met zich mee. Verschillende 'culturen', verschillende gewoontes, verschillende beleidscycli, verschillende termen en verschillende snelheden. Maar ook de rol van PS verandert. PS is niet de enige die aan de knoppen 'ambitieniveau' en 'middelen' kan draaien. Ook de gemeenteraad/raden van deelnemende gemeenten doen dat, evenals de directies van bijvoorbeeld participerende bedrijven en organisaties. Netwerksturing maakt het er dan ook niet eenvoudiger op; bezint eer ge begint! Dat heeft geleid tot de eerste les die wij in 2016 formuleerden:

1. Maak een expliciete keuze om een maatschappelijk vraagstuk al dan niet via netwerksturing aan te pakken en accepteer de consequenties voor de rol van PS en GS

De keuze voor netwerksturing maakt dat GS PS tijdig moeten betrekken en open het gesprek moeten aangaan, om PS in de gelegenheid te stellen om te sturen. Wanneer PS te laat worden betrokken, dat wil zeggen als GS het traject met partners al grotendeels achter de rug heeft, stellen GS PS voor een voldongen feit. PS kunnen dan nog besluiten om niet in te stemmen met het voorstel, maar gezien het vele werk en het onderhandelen met de partners dat er aan vooraf is gegaan zal dit niet door iedereen als reële optie worden gezien. Voor PS betekent dit dat zij bij de start van het proces aan moeten geven wat zij willen bereiken, waarbij er voldoende ruimte wordt gelaten voor de inbreng van anderen. Dat betekent dat een SMART-doelstelling niet past. Als u echter te weinig specifiek bent in wat u wilt bereiken, stuurt u feitelijk niet. Het is zoeken naar een evenwicht tussen teveel en te weinig sturen. Bij ons kwam daarbij het beeld van een speelveld naar boven; een bandbreedte waarbinnen u vindt dat de doelstelling moet worden vastgesteld en het budget dat u daarvoor over heeft. Dat bracht ons tot de volgende les:

2. Bepaal het 'speelveld': maak de eigen ambitie van de provincie voor de start van het samenwerkingsproces duidelijk

Een iteratief proces waarbij in meerdere ronden, op elkaar reagerend tot een doelstelling wordt gekomen is daarbij mogelijk een werkbare vorm. Vervolgens zijn GS en partners aan zet voor de uitvoering. Veelal gaat het bij netwerksturing, gezien de complexe problemen, om langdurige processen, waarbij resultaten en zeker effecten op zich laten wachten. Niet zelden zal een gezamenlijk traject een langere periode betreffen dan de zittingsperiode van de Staten. De mogelijkheden die PS hebben om gedurende het proces bij te sturen zijn relatief beperkt; de gezamenlijke kaders zijn gesteld, het is nu werk in uitvoering. Dit betekent echter niet dat PS moeten afwachten wat er van terecht gaat komen. De controlerende rol van PS verschuift van inhoud naar proces. Wie praten ermee? Zitten alle relevante partners aan tafel? Voelen alle partners zich gehoord? Gaat het er democratisch aan toe? Door gedurende het proces een oogje in het zeil te houden, voorziet u in voorwaarden om te kunnen vertrouwen op een goede uitkomst. Daarnaast is het van belang om afspraken met GS te maken over de informatie die u van GS wilt ontvangen gedurende het proces en de wijze waarop u die informatie verkrijgt. De volgende les hoort daarbij:

3. Bepaal de 'spelregels': wie doen er mee, wat zijn de go/no go-momenten in het proces, wat zijn voor u belangrijke aspecten in het proces, hoe gaat u deze bewaken, hoe en wanneer wilt u geïnformeerd worden over de resultaten in relatie tot de door u geformuleerde ambities