

UITWERKING TOEKOMSTBEELDEN

1. Vooraf

In dit document zijn vier toekomstbeelden voor de Nederlandse provincies uitgewerkt. Per beeld is aangegeven:

1. waaruit het wezen van de provincie bestaat:
 - a. domein
 - b. rollen
 - c. organisatie (grootte, bestuurlijke en ambtelijke functies, budgetten e.d.)
2. wat de relaties met andere overheden en overige relevante partijen zijn
3. hoe de relatie met de burger er uit ziet
4. hoe de globale score op de dimensies (genoemd in het vorige concept-document) uitvalt.

In twee kadertjes is omschreven hoe een dag op het provinciehuis eruitziet en die van een burger.

Aan het einde van deze notitie is in een diagram aangegeven hoe de verschillende beelden scoren op de volgende dimensies¹:

A. Politiek-relatieve dimensies

1. Democratische legitimering (wel of niet?)
2. Zichtbaarheid / herkenbaarheid bij burger (in meer of mindere mate, zowel passief voor verkiezingen als actief: daadwerkelijk een relatie met de burger?)
3. Imago van GS en PS bij derden: professionele partijen

B. Functioneel-relatieve dimensies

4. Taakverdeling / afbakening ten opzichte van andere partijen, met name in de middenlaag (duidelijk of minder duidelijk?)
5. Eenduidigheid in de rollen (één kernrol of meerdere verschillende rollen)

C. Integraliteitsdimensie

6. Integraal werken (in meer of mindere mate?)

D. Dimensie van het verschil

7. Variabel instrumentarium (variabel of juist vast?)
8. Differentiatie geografisch (verschillen per provincie?)
9. Differentiatie per beleidsterrein (op alle beleidsterreinen dezelfde taak/rol of juist niet?)
10. Flexibiliteit in de tijd (doet/blijft de provincie altijd hetzelfde of kan dat variëren?)

¹ De dimensie van schaalgrootte is hier buiten gelaten.

2. De ruimtelijke provincie

2.1 *Het fysieke domein: rood, groen en blauw*

De ruimtelijke provincie houdt zich bezig met het voeren van de regie over de bovenlokale fysieke ruimte, zowel land als water². De provincie bepaalt – passend in het rijksbeleid – binnen welke kaders gemeenten mogen bouwen (rode, groene, blauwe contouren), waar het water de ruimte krijgt en waar natuurbehoud en/of –ontwikkeling plaats moet vinden. De provincie neemt hierin (meer dan de gemeenten, die op deze terreinen wat van hun macht zijn kwijtgeraakt) initiatieven en heeft een eigen grondbedrijf. Alle gedeconcentreerde rijksdiensten op het vlak van ‘rood’, ‘groen’ en ‘blauw’ zijn in de ruimtelijke provincie opgegaan. De uitvoerende taken van bijvoorbeeld de regionale diensten van rijkswaterstaat, de diensten landelijk gebied en andere relevante diensten worden nu dus allemaal door de provincie uitgevoerd. Ook speelt de provincie een belangrijke rol in het doorsluizen van de rijksbudgetten voor stedelijke vernieuwing richting gemeenten. Verkeers- en milieutaken liggen eveneens bij de provincie. Op andere gebieden waar provincies vroeger actief waren (economie, cultuur, jeugdbeleid), zijn de taken overbodig bevonden of zijn de taken c.q. budgetten neergelegd bij gemeenten. De gemeenten zien er hetzelfde uit als rond de eeuwwisseling.

2.2 *Rollen: kadersteller, regisseur, ontwikkelaar, uitvoerder*

De provincie is initiatiefnemer en trekker van interactieve planprocessen waarin gemeenten (vaak meerdere gemeenten tegelijk), commerciële partijen (corporaties, investeerders), belangenorganisaties (van bedrijfsleven, bewoners /gebruikers, natuur & milieu enz.) en burgers participeren om gezamenlijk tot een goede ontwikkeling van de fysieke ruimte te komen. De provincie heeft de dubbele pet van enerzijds kadersteller en anderzijds procesmanager. Deze rollen worden sterk gescheiden in personen / functionarissen. Helder is dat het politiek bestuur zich gedraagt als kadersteller en beslisser aan het einde van het planproces. De procesmanagementfunctie wordt uitbesteed aan (ambtelijke) professionals, die acceptabel zijn voor alle partijen.

De provincie bemoeit zich niet alleen met planontwikkeling voor nieuwe locaties, maar ook met de vernieuwing en herstructurering van bestaande locaties (oude wijken, bedrijventerreinen). rijksbudgetten hiervoor worden door de provincie toegekend aan gemeentelijke projecten, mits passend in de hiertoe gestelde kaders. Voor bovengemeentelijke projecten organiseert de provincie een proces, zoals hierboven beschreven.

De provincie stuurt een Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij aan, die over fondsen en capaciteit beschikt om bovenlokale/-regionale bijzondere projecten te ontwikkelen, met name op het terrein van natuurbehoud, recreatie(gebieden) en de leefbaarheid van het landelijk gebied (het ommeland).

Voor vrijwel al het ruimtelijke rijksbeleid is de provincie uitvoerder. Dit geldt bijvoorbeeld voor de watertaken (kwaliteit en kwantiteit), die van de waterschappen en rijkswaterstaat zijn overgenomen. Kustverdediging en het ruimte-voor-rivieren-beleid zijn een kwestie van nationale veiligheid, maar zijn om praktische redenen bij de provincies neergelegd via het zogenoemde Nationale Watercontract. De ‘rode’, ‘groene’ en ‘blauwe’ inspectietaken (blijven) liggen op rijksniveau.

² Eerder schreven we dat water volledig naar de waterschappen was gegaan, maar bij nader inzien vinden we het realistischer dat de provincie het water erbij krijgt, omdat water nu al steeds meer een ruimtelijke ordeningsfactor aan het worden is. De waterschappen zijn diensten onder de provincie zonder eigen bestuur geworden in dit beeld.

2.3 *Organisatie: krachtige bestuurders, deskundige experts, een digitaal walhalla*

Het apparaat van de ruimtelijke provincie is ongeveer net zo groot als de provincie anno 2000, aangezien er immers enerzijds taken verdwenen zijn en anderzijds taken zijn overgenomen van rijksdiensten en waterschappen (met bijbehorende budgetten). Door efficiency-operaties is het apparaat wel een stukje afgeslankt, maar de provincie is nog altijd de laag met 'het meeste vet'. De bestuurders hebben hun sporen verdiend in het ruimtelijke domein of zijn bijvoorbeeld afkomstig uit de waterschappenwereld die is opgegaan in het provinciale apparaat. De Provinciale Staten benoemen bestuurders conform het dualistische systeem dat in het begin van de eeuw is ingevoerd en dit dagelijks bestuur kiest uit hun eigen midden een voorzitter.³ Er werken experts op het gebied van waterbeheer, stedelijke ontwikkeling en vernieuwing, plattelandsontwikkeling en natuurbeheer. Ook zijn er ambtenaren die gespecialiseerd zijn in het opzetten en begeleiden van interactieve planprocessen. De inzet van ICT (met name internet) is cruciaal. Niet alleen wordt er elektronisch gestemd bij de verkiezingen, maar internet en andere ICT-toepassingen, zoals *virtual reality* (voor interactieve ontwerpateliers bijvoorbeeld) en *GIS-Remote Sensing* (digitale cartografie) worden veelvuldig gebruikt bij interactieve planvormingsprocessen. De provincie is bij uitstek de plaats waar alle informatie over de ruimte in digitale vorm is terug te vinden. Het gaat niet alleen om gedetailleerd kaartmateriaal van hoe het is en hoe het zou kunnen worden, maar ook om allerlei statistische gegevens en andere beleidsinformatie.

De budgetten van de ruimtelijke provincie zijn voor het grootste deel afkomstig van het rijk en Europa. De provincie heeft beperkte eigen inkomsten via erfpacht (deels nog overgenomen van de waterschappen). Het betreft hier uitgifte van grond op en bij vitale waterkeringen en overloopgebieden, die in verband met het nieuwe waterbeleid (ruimte voor de rivieren) niet verkocht kunnen worden en zelfs in een enkel geval zijn onteigend van de vroegere eigenaars. Andere inkomsten zijn er niet; de informatie uit de provinciale ruimtelijke database is gratis en voor iedereen te gebruiken.

2.4 *Relaties met andere overheden en overige partijen: uitermate functioneel*

De ruimtelijke provincie staat net als vroeger tussen rijk en gemeenten in. De waterschappen zijn opgeheven. De gemeenten hebben voor hun ruimtelijk beleid veel te maken met de provincie. Voor alle andere beleidsterreinen doen ze rechtstreeks zaken met het rijk of regionale agentschappen. De provincie werkt voor de dagelijkse gang van zaken verder veel samen met:

- kennis-/onderzoeksinstituten op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling, natuur en water
- adviesbureaus in het ruimtelijke domein en interactieve planprocessen
- belangenorganisaties van gebruikers van de ruimte (boeren, bedrijfsleven, recreanten, vaarweggebruikers enz.)
- hoeders van de (groene) ruimte (Natuurmonumenten enz.)

2.5 *Relatie met de burger: elektronisch gemedieerd*

Burger en provincie staan gemiddeld gesproken vrij ver van elkaar af. Ze hebben eigenlijk alleen met elkaar te maken als ze iets van elkaar nodig hebben, meestal in de context van een concreet ruimtelijk plan. Burgers kunnen een beroep doen op de ruimtelijke informatie van de provincie die in zeer gebruikersvriendelijke en toegankelijke vorm via internet te verkrijgen is. Provincies kunnen een beroep doen op burgers in interactieve processen waarbij de input van inwoners of andere gebruikers van een bepaald gebied gewenst is. Over het algemeen

³ De Commissaris van de Koningin heeft afgedaan in 2030 in navolging van de (getrapt) gekozen burgemeester.

doet de provincie echter zaken met het vertegenwoordigers van belangenorganisaties en gemeenten (die in feite mede namens hun eigen inwoners praten).

2.6 *Score op dimensies*

De ruimtelijke provincie scoort:⁴

- relatief hoog op de politiek-relatieve dimensies
- gemiddeld op de functioneel-relatieve dimensies (omdat er taken en rollen nog steeds wat diffuus kunnen zijn, afhankelijk van bijvoorbeeld de vraag hoe het rijk georganiseerd zal zijn in het ruimtelijke domein en gezien de verschillende petten die de provincie nog altijd opheeft)
- laag op integraal werken (want alleen actief in het ruimtelijke domein; de aanpak in dat domein is wel integraal)
- laag op de differentiatiedimensies (wat samenhangt met de aard van het ruimtelijke domein: lange termijnen, rechtszekerheid kunnen bieden, etc.)

[KADER 1]

Een dag bij de ruimtelijke provincie

De ochtend begint al vroeg met een melding van een illegale lozing op een meer ergens in de regio – iets dat een paar keer per jaar gebeurt, meestal per ongeluk, want het milieubesef is bij het bedrijfsleven in principe goed. Medewerkers van de afdeling Waterkwaliteit overleggen met de landelijke waterinspectie en de politie hoe ze dit gaan oplossen. Later vandaag zal op de website uitgebreid uit de doeken worden gedaan hoe de provincie is omgegaan met de melding. Ondertussen hebben de bestuurders hun dagelijkse overleguurtje. Alleen de portefeuillehouder Natuur is er niet bij, want die opent vandaag een nieuw provinciaal natuurgebied dat in samenwerking met Natuurmonumenten en de drie gemeenten waarbinnen het gebied valt, is opgezet. Op de agenda van het bestuur vandaag staat de vraag welke procesmanager zal worden ingeschakeld voor het trekken van de interactieve planvorming rond het grote Wonen-op-het-water-project dat in twee naast elkaar liggende gemeenten zal worden ontwikkeld. Een ander agendapunt betreft de samenwerking met het landelijke Ruimtelijk Planbureau, dat zorgdraagt voor de ruimtelijk-statistische gegevens van de provincie. De digitale informatie-uitwisseling verloopt nog niet helemaal goed. Na de bestuursvergadering schuift de portefeuillehouder Informatie en Communicatie aan bij het afdelingsoverleg van de afdeling Web. Hij doet zijn visie uit de doeken over het opzetten van een nieuwe vorm van enquêtering van burgers. Hij vertelt wat zijn programma van eisen is en spoort de medewerkers aan om vooral creatieve en gebruiksvriendelijke oplossingen te creëren in samenwerking met het ICT-bureau dat speciaal voor deze klus zal worden ingehuurd. Tussen de middag eten veel medewerkers in de grote lounge van het provinciehuis, waar sommige medewerkers met hun laptop nog even doorwerken. Vrijwel niemand heeft een vaste werkplek; veel medewerkers werken ook vanuit huis. Ook de commissievergadering van vanmiddag vindt niet in het Provinciehuis plaats, maar op locatie in de provincie, namelijk in een dorp waar de leefbaarheid ernstig wordt bedreigd doordat er te weinig geld is voor onderhoud van de openbare gebouwen. De provinciale politici moesten nodig eens poolshoogte komen nemen, vond de gemeenteraad. De rest van de agenda wordt via een video-conference-verbinding met het Provinciehuis afgewikkeld, omdat niet alle ambtenaren die toelichtingen e.d. moeten geven, mee konden op excursie. 's Avonds is er fractieoverleg van de verschillende fracties. Het Provinciehuis wordt 's nachts niet afgesloten maar is de hele nacht open, omdat er van de afdeling Web altijd iemand *stand by* is om de

⁴ Zie verder diagram achterin deze notitie.

digitale provincie draaiende te houden. Het Provinciehuis past daarmee perfect in de 24-uurs-economie die Nederland inmiddels toch echt geworden is.

[EINDE KADER 1]

[KADER 2]

Een dag van de burger anno 2030 bij de ruimtelijke provincie

Peter de Vries (38 jaar) is accountmanager bij het bedrijf Leisure Idea dat grootschalige evenementen als Dune Pop, 24-hour-Dance Paradise enz. organiseert en diverse adventure-campings en wild-life-pretparken in Nederland exploiteert. Peter woont in de bossen van Groet, gemeente Groot-Alkmaar, provincie-Noord Holland. Hij is door de nationale en deels internationale gerichtheid van zijn bedrijf veel onderweg. Hij voelt zich bovenal Nederlander en in veel mindere mate 'Groetenaar'. Hij woont wel in Groet, maar participeert aldaar niet in het sociale leven. Met Alkmaar en Noord-Holland heeft hij gevoelsmatig niet zo'n band. 'Fun' is niet alleen het sleutelwoord van het bedrijf waar Peter werkt, maar ook van zijn privé-leven. Na een drukke werkdag zit hij of thuis te chatten met vrienden of nipt aan zijn biertje in de vele 'leisure palaces' die Nederland inmiddels rijk is. Peter heeft veel met de provincies te maken, alhoewel hij echt niet weet wie de bestuurders zijn. Wel weet hij dat alle informatie over ruimtelijke plannen op internet is te vinden en dat hij daarop ook in het begin van de nacht, als hij thuiskomt, kan reageren en er bovendien zijn eigen plannen kan indienen voor toetsing. De informatievoorziening is prima, maar verder heeft hij toch wel zo zijn wensen. Zo heeft hij voor verschillende van zijn projecten met twee provincies tegelijk te maken. Het lijkt wel alsof die hun onderlinge beleid en manieren van werken helemaal niet afstemmen. En dan heeft hij ook nog eens te maken met zowel zijn eigen contactpersoon als met de 'procesmanager', een wat vage functionaris in de beleving van Peter. Bij gemeenten gaat dat allemaal toch soepeler. En waarom duurt het toch zo lang, voordat hij een antwoord krijgt op zijn vragen die hij per mail stelt? Maar klagen is ook anno 2030 een belangrijk Nederlands karaktertrekje.

[EINDE KADER 2]

3. De regionale senaat

3.1 *Het domein: advies over de volle breedte van het openbaar bestuur*

Door schaalvergroting zijn er minder, maar wel grote, stevige gemeenten. Zij hebben de belangrijkste taken, bevoegdheden en budgetten in handen. Taken die nu nog op provinciaal en zelfs rijksniveau liggen, zijn in hoge mate gedecentraliseerd naar de gemeenten. Voor gemeenteverstijgende onderwerpen, zoals milieu, mobiliteit en de regionale arbeids- en volkshuisvestingsmarkt werken ze samen in (WGR-achtige) overlegorganen en projectorganisaties van meerdere gemeenten tegelijk. Maar omdat niet alles in deze organen en organisaties kan worden beslecht, is er voor een aantal onderwerpen het advies en de beslissing nodig van een bovenregionale raad van ‘wijze’ mannen en vrouwen, die de regio kennen (en dus niet ver weg in Den Haag zitten). Deze kleine en slagvaardige raad is te beschouwen als een regionale senaat die slechts op een beperkt aantal terreinen bevoegd is uitspraken te doen. Daarnaast brengt de regionale senaat ongevraagd advies uit waar zij dat nodig acht. De senaatsleden worden gekozen door de gemeenteraadsleden (getrapt).

3.2 *Rollen: hoeder, arbiter, adviseur en onderzoeker*

Het sleutelwoord is onafhankelijkheid. De regionale senaat is het geweten van de regio dat zonder last of ruggespraak knopen doorhakt, onderzoek doet waar nodig en gevraagd maar ook ongevraagd advies uitbrengt. Er zijn vier rollen te onderscheiden.

- Voor een beperkt aantal beleidsterreinen en soorten beslissingen (bijvoorbeeld aanleg bedrijventerreinen, maar ook opheffing van ambulanceposten of fusies van jeugdzorginstellingen) zijn gemeenten/gemeentelijke samenwerkingsverbanden verplicht goedkeuring te vragen aan de regionale senaat. Het gaat hier met name om ingrijpende beleidswijzigingen die gevolgen kunnen hebben voor de hele regio. Vergelijk de rol van de regionale senaat hier met die van de Eerste Kamer op nationaal niveau. In de Wet op de Regionale Senaatsfunctie (WRS) is vastgesteld om welke type beslissingen het precies gaat. De regionale senaat toetst het voorgenomen beleid op een aantal criteria, die deels voortvloeien uit de WRS en deels door de senaat zelf politiek zijn ingevuld.
- Gemeenten/gemeentelijke samenwerkingsverbanden kunnen de senaat vragen uitspraak te doen in situaties waarin ze het onderling niet eens kunnen worden. De uitspraak van de senaat is bindend. In de WRS is vastgesteld hoe een dergelijke procedure in zijn werk gaat.
- De senaat kan gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen aan zowel het rijk als de gemeenten/gemeentelijke samenwerkingsverbanden. De adviezen zijn niet bindend.
- De senaat heeft de mogelijkheid om onderzoeken in te stellen, zoals *audits* en onderzoeken die te vergelijken zijn met de parlementaire enquêtes op rijksniveau. Het gaat hier vooral om het bewaken van de kwaliteit de regionale dienstverlening en de kwaliteit van het regionale openbaar bestuur. Beleidsinhoudelijk onderzoek doet de senaat in principe niet.

3.3 *Organisatie: een raad van onafhankelijke geesten / deskundigen met een klein, slagvaardig en breed inzetbaar ondersteunend apparaat*

De senaat bestaat uit een (klein) aantal getrapt gekozen mensen, die uit het eigen midden een dagelijks bestuur samenstellen inclusief een voorzitter. De senaat beschikt over een beperkt (onderzoeks)budget en een kleine vaste staf. De regionale senaat is wat betreft apparaat veel kleiner dan de provincie anno 2000. Het benodigde budget is geheel afkomstig van het rijk en gerelateerd aan het aantal gemeenten en inwoners binnen de regio. Taken en bevoegdheden zijn overal in het land hetzelfde.

3.4 *Relaties met andere overheden en overige partijen: gepaste afstand*

De regionale senaat heeft vooral contacten met gemeenten en andere overheden op de middenverdieping van het Huis van Thorbecke (waterschappen); in mindere mate is er een relatie met het rijk, al zal de senaat daar wel eens een advies aan uitbrengen, indien gewenst. De senaat werkt voor de dagelijkse gang van zaken verder veel samen met onderzoeksbureaus.

3.5 *Relatie met de burger: gepaste afstand*

Burgers zijn niet direct betrokken bij het werk van de senaat. Wel kunnen ze indirect via hun gemeente bij het werk van de senaat betrokken raken, via complexe besluitvormingsprocessen met veel burgerparticipatie bijvoorbeeld. De senaat werkt niet rechtstreeks in opdracht van burgers, maar kan burgers wel betrekken als respondenten in een onderzoek.

3.6 *Score op dimensies*

De regionale senaat scoort:⁵

- relatief laag op de politiek-relatieve dimensies (een getrapte democratische legitimering, niet erg zichtbaar voor de gemiddelde burger)
- hoog op de functioneel-relatieve dimensies (omdat de onafhankelijke positie van de senaat iedereen volstrekt duidelijk is)
- gemiddeld op integraal werken (afhankelijk van de precieze werkwijze; de activiteiten van de senaat hebben een redelijk ad hoc-karakter, omdat de senaat zelf geen beleid maakt)
- laag op de differentiatiedimensies (wat samenhangt met de rol en positie van de senaat; veel differentiatie in welke zin dan ook is hier niet voor de hand liggend en zelfs ongewenst)

[KADER 1]

Een dag bij de regionale senaat

's Morgens komt de Onderzoekscommissie bijeen onder leiding van de portefeuillehouder Audits & Onderzoek. Besproken wordt het Jaarprogramma Auditing waarin is aangegeven op welke werkprocessen in de gemeenten dit jaar een accent wordt gelegd. Het bestuur heeft voorgesteld om dit toe te spitsen op de thema's Veiligheid & Openbare Orde en op Subsidiering van Welzijnsinstellingen en Zelfhulporganisaties. De commissie moet onder andere een beslissing nemen over de vraag of de commissie hiertoe zal worden uitgebreid met enkele experts op deze terreinen. Tegelijkertijd komt er een telefoontje binnen van een wethouder van een van de grotere gemeenten die in conflict is geraakt met het bestuur van de buurgemeente over de aanbesteding van het openbaar vervoer. Hij wil graag een arbitrageprocedure opstarten. Hij maakt een afspraak met de afdeling die arbitrageprocedures begeleidt. Tegelijkertijd beraadt een onafhankelijk wetenschappelijk lid van de senaat zich op de vraag of er niet een advies moet worden uitgebracht over de verschillende aanpakken die gemeenten in de regio hebben voor het verzamelen en archiveren van belangrijke statistische gegevens over criminaliteit. Volgens hem maken deze verschillen het onmogelijk om te monitoren hoe de criminaliteit zich precies ontwikkelt in de regio. Hij voert hierover overleg met de portefeuillehouder Advisering. 's Middags vergadert de commissie Goedkeuring, zoals op elke eerste maandag van de maand. De agenda bevat ongeveer vijf gemeentelijke aangelegenheden waaraan de senaat haar goedkeuring moet hechten. En net als elke maand zijn er drie of vier hamerstukken, die zo goed door het bestuur en de ambtenaren zijn voorbereid, dat daarover door de senaatsleden vrijwel niets meer hoeft te worden gezegd. Maar er zijn ook altijd een of twee zaken, waar de senaat over moet beraadslagen. In

⁵ Zie verder diagram achterin deze notitie.

dergelijke gevallen wordt meestal gekozen voor een behandeling in drie rondes, waarbij in de tweede ronde sprekers van de betrokken partijen worden gehoord en de senaat in de derde ronde een definitieve beslissing neemt. De commissievergadering duurt de hele middag en om klokslag 17.00 uur keert iedereen huiswaarts. 's Avonds is het Senaatshuis gesloten.

[EINDE KADER 1]

[KADER 2]

Marjan de Groot (32, getrouwd, twee kinderen) werkt twee dagen per week als mantelzorgster en is daarnaast actief in de lokale politiek als gemeenteraadslid bij De Echte Liberalen '20 in de gemeente Ede. Daardoor voelt zij zich Edese. Met de Gelderse Senaat heeft zij gevoelsmatig niet zo'n sterke band. De gemeente verstrekt subsidies voor diverse welzijnsinstellingen, waaronder de MZK, de mantelzorgkoepel. Door de vergrijsde samenleving is het belang van mantelzorg onderkend rond 2010 en is de overheid overgegaan tot structurele subsidiëring. Als gevolg van de economische neergang in 2028 en het feit dat de gemeente Ede onder curatele is gesteld van het rijk, is een meerderheid van de gemeente Ede akkoord gegaan met stopzetting van de subsidie voor MZK. Hierdoor dreigen tientallen medewerkers in de mantelzorg te stoppen met hun activiteiten en erger nog honderden mensen, vooral ouderen, de dupe te worden, omdat er voor hen geen zorg meer is. 'En dat in een christelijke gemeente', aldus een heftig verontwaardigde Marjan. Zij besluit namens de MZK de beslissing van de gemeente Ede aan te vechten bij de Gelderse Senaat, zeker ook omdat de omliggende gemeenten Apeldoorn, Arnhem, Barneveld, gezamenlijk tegenwoordig bijna een kwart van het totale gebied van Gelderland bestrijkend, soortgelijke besluiten voornemens zijn. 'Dit zou een ramp betekenen voor duizenden mensen, zeker in de kleine kernen', vertelt Marjan de Groot. De MZK wordt door de Senaat, nadat de commissie Subsidiering van Welzijnsinstellingen zowel MZK, de gemeente Ede en deskundige derden heeft gehoord, in het gelijk gesteld. Wat onbevredigend voor Marjan de Groot was daarbij wel dat er procedurele fouten waren gemaakt en dat niet inhoudelijk de beslissing van tafel is geveegd. De angst is daarom groot dat in een later stadium alsnog de bezuinigingsmaatregel wordt doorgevoerd.

[EINDE KADER 2]

4. De regioprovincie

4.1 *Het domein: doorzettingsmacht in de volle breedte*

De eenwording van Europa zet zich traag doch gestaag door. Bevoegdheden zijn meer en meer naar Brussel gedelegeerd, maar desalniettemin is er nog steeds sprake van 'sterke naties met eigen bevoegdheden'. De Nederlander voelt zich ook nog steeds Nederlander. De straten hangen vol met oranje vlaggen als het Nederlandse elftal optreedt bij een kampioenschap. Behalve Nederlander voelt men zich ook Fries, Drent, Twent en Betuwnaar (naast inwoner van Joure, Hoogeveen, Almelo en Zetten).

In Nederland is een twintig- tot dertigtal regioprovincies (bijvoorbeeld Groningen, Friesland, Drenthe, Flevoland, Salland, Twente, Veluwe/Gelderse Vallei, Achterhoek, Betuwe/Alblasserwaard, Arnhem/Nijmegen, Noord- en Midden Limburg, Euregio Limburg, Midden- en Oost-Brabant, West-Brabant, Zeeland, Eindhoven, Amstelland, Rijnmond, Haagsteden, Groot Utrecht, Kop van Noord-Holland, Groot Kennemerland, Gooi/Amersfoort, Bollenstreek/Groene Hart) tot stand gekomen die in grote lijnen de taken van de huidige provincies hebben overgenomen.

Een regioprovincie met een kleinere schaal dan de huidige provincie maar met meer autoriteit is des te meer nodig, aangezien de bevolking blijft groeien, de druk op het landelijk gebied toeneemt en de complexiteit van de Randstad alsmaar toeneemt. Een regisseur die regionaal maatwerk levert is onontbeerlijk, waarbij het karakter en de omvang van een regio Amstelland vanzelfsprekend heel anders is dan die van Oost-Brabant. Vooral de invulling van de regioprovincies in de Randstad heeft de nodige discussie opgeleverd. Er waren geluiden voor een grote Randstad-provincie, gezien de behoefte aan integraliteit en de verknoping en verdichting in de Randstad, maar het verzet van andere regio's en de grote gemeenten was te groot om te negeren. Amstelland bijvoorbeeld is feitelijk de gemeente Amsterdam met een aantal extra stads- en plattelandsdelen (zoals Broek in Waterland). De gemeenten zijn qua aantal, omvang en schaal min of meer onveranderd gebleven ten opzichte van de situatie van 2005. Wel is het takenveld van gemeenten sterk verkleind: beheer, onderhoud en serviceverlening aan de burger zijn de belangrijkste taken geworden.

Op ruimtelijk gebied hebben de regioprovincies de eertijds door het IPO vurig verlangde doorzettingsmacht verkregen. Ook op economisch terrein, water (de waterschappen en de regionale directies van de diverse rijksonderdelen zijn opgeheven) en zorg heeft de provincie een dikke vinger in de pap. Anders is dat met beleidsterreinen als verkeer en cultuur. Daarin verschillen regio's nauwelijks van de provincies van vroeger: Regiowegen behoren tot het domein van de regio's, maar rijkswegen blijven in beheer van rijkswaterstaat. Ook op cultureel gebied heeft de regio potjes tot zijn beschikking, maar veel verder dan het toekennen van subsidies gaat de bevoegdheid van de regio niet.

4.2 *Rollen: producer, regisseur, aanjager, toezichthouder, uitvoerder*

De regioprovincie is het centrale overheidsorgaan voor de ruimtelijke, economische en sociale ontwikkeling in Nederland. Door regiobesturen wordt bepaald waar nieuwe bedrijventerreinen worden aangelegd, waar economisch de accenten worden gelegd (stimulering van biotechnologie op de ene plek, stimulering van recreatie in het andere gebied), waar natuurontwikkeling plaatsvindt, op welke plaatsen ambulanceposten aanwezig dienen te zijn. Gemeenten kunnen hun wensen neerleggen bij de regio, maar op dat niveau valt de uiteindelijke beslissing. Daarnaast hebben regioprovincies een belangrijke controlerende taak, niet alleen bij grote bedrijven, maar ook of gemeentelijke plannen binnen de kaders van regioplannen blijven. Regelmatig spreken regioprovincies ook hun veto uit over woningbouwplannen van gemeenten die kwetsbare groengebieden dreigen aan te tasten. Ook is de regionale ontwikkelingsmaatschappij een belangrijke motor voor de regionale

economie. Feitelijk hebben deze maatschappijen zich ontpopt tot belangrijke spelers op de projectontwikkelaarsmarkt.

Een laatste speerpunt is het regionale, vroeger gebiedsgerichte, beleid. In samenwerking met gemeenten, burgers, belangengroeperingen en marktspelers en onder ferme regie van de regioprovincie vinden in stuur- en werkgroepen de belangrijkste gedachtevormingen plaats over regionale ontwikkelingen. Daarbij gaat regie veel verder dan coaching van het proces. Bij onenigheid of inertie slaat de regiobestuurder met zijn vuist op tafel. De ‘niet lullen maar poetsen’-leus heeft inmiddels in heel Nederland duidelijk ingang gevonden.

4.3 Organisatie: krachtige bestuurders met een slagvaardig opererend apparaat alsof het een professioneel commercieel adviesbureau is.

De budgetten waarover vroeger waterschappen, rijksdiensten en deels ook gemeenten en ministeries beschikten, zijn bij de regio's komen te liggen. Daarnaast zijn extra middelen verworven dankzij commercieel aantrekkelijke projecten en slimme samenwerkingsverbanden met private partijen. Regio's zijn ondanks de extra taken kleiner dan de provincies in het verleden qua omvang van het apparaat. Dat heeft grotendeels te maken met de noodzakelijke verzakelijkingsslag die is gemaakt.

Bestuurders zijn mensen die niet vies zijn van snelle, heldere beslissingen. Velen van hen zijn rond de 55 jaar en opvallend vaak afkomstig uit het bedrijfsleven.

4.4 Relatie met andere overheden en andere partijen: de regio centraal

De gemeenten houden een klein eigen apparaat met een beperkt aantal taken en bevoegdheden voor zaken die zeer dicht bij de burger liggen (zoals beheer en onderhoud van de openbare ruimte, bestemmings- en structuurplannen, loketfuncties). Maar de hoofdlijnen van beleid en bovenlokale aangelegenheden behoren tot de taak van de regiobesturen.

Inspectietaken behoren nog steeds tot het rijk. Waterschappen zijn ondanks een sterke lobby in 2020 opgeheven. Hun taken zijn bij het rijk ondergebracht. Tussen de regio's en de rijksoverheid is geen tussenliggend niveau meer aanwezig. Globale kaders worden nog wel in Den Haag vastgesteld, maar de uitwerking is zeer divers op regionaal niveau.

Veel onderzoeks- en adviesbureaus verdienen een goede boterham door de vele werkzaamheden die zij voor regioprovincies uitvoeren.

4.5 Relatie met de burger: nauw betrokken

Door de belangrijke rol van het regionale apparaat in de regionale ontwikkelingen heeft de burger veel aandacht voor de ontwikkelingen bij het regiobestuur. Regionale verkiezingen kenmerken zich door veel aandacht van burger en media. In het kader van gebiedsgericht beleid komt de burger nadrukkelijk in aanraking met de plannen van het regiobestuur.

Informatie over plannen is opgenomen op speciale websites. Burgers kunnen via e-mail en soms chatsessies reageren op plannen en regelmatig vinden ateliers plaats waar gedachteuitwisselingen tussen groepen burgers plaatsvinden. Burgers voelen zich echt inzittende van een bepaalde regio (Fries, Twent, Zuid-Limburger).

4.6 Score op dimensies

De regioprovincie scoort:⁶

- hoog op de politiek-relatieve dimensies (democratische legitimering, grote zichtbaarheid, sterk gevoelde culturele identiteit)

⁶ Zie verder diagram achterin deze notitie.

- redelijk hoog op de functioneel-relatieve dimensies (taken en verantwoordelijkheden zijn scherp afgebakend, maar door de vele rollen van de regioprovincie is er ook verwarring)
- hoog op integraal werken (onontbeerlijk bij het vormgeven aan regionale ontwikkelingen)
- hoog op de differentiatiedimensies (niet elke regio zet zijn instrumentarium hetzelfde in, grote verschillen tussen regio Amstelland en Oost-Brabant)

[KADER 1]

Een dag bij de regioprovincie

In het glazen pand van Regiobestuur Twente is het al vroeg druk. Om half acht heeft de portefeuillehouder Regionale Ontwikkelingen een gesprek met wethouders van de gemeente Enschede en Hengelo over de exacte locatie en invulling van het bedrijventerrein dat moet verschijnen naast de campus van Universiteit Twente. De zaak dreigt wat in een impasse te komen, vandaar dat de portefeuillehouder de knoop op een onorthodoxe manier wil doorhakken. Er wordt niet ontbeten in het regiopand, maar na een potje boksen in het fitnesscentrum gaan de drie heren staande vergaderen hoe de zaak beslecht kan worden. Inmiddels zitten vier juridische medewerkers in de trein naar Den Haag voor twee zaken bij de Raad van State. De ene zaak is het bezwaar van de gemeente Almelo tegen de streep die het regiobestuur had gezet door een uitbreidingsplan van deze gemeente. Het andere bezwaar, van een buurtgroepering, geldt de realisatie van een openluchtmuseum in Markelo door de regionale ontwikkelingsmaatschappij 'Twente Actie'. De groepering is van mening dat zij onvoldoende is geïnformeerd en betrokken bij de plannen. Om twaalf uur reizen de medewerkers opgelucht terug richting het oosten van het land. Beide bezwaren zijn afgewezen.

In de auto vertrok in allervroegte de regiobestuurder Economie naar Brussel voor een overleg met meerdere regiobestuurders over invulling van het achterstandsbeleid. Regio Twente heeft de rol van Flevoland, dat vroeger als officieel achterstandsgebied gold, overgenomen en lobbyt voor enkele miljoenen euro's. Drie ambtenaren zitten op de achterbank om op hun laptop de laatste hand te leggen aan de plannen over de aanleg van thema-bedrijventerreinen. In het regiopand wordt verder druk vergaderd. Wethouders, belangengroeperingen, adviesbureaus komen af en aan om te praten over of vorm te geven aan de vele plannen. Ook in de avonden wordt druk doorvergaderd. De laatste die om half twee 's nachts het pand verlaat is de contentbeheerder van de website van de regio die alle informatie die hem die dag is toegestuurd zo snel mogelijk op de website heeft geplaatst. Gelukkig voor hem heeft hij morgen een vrije dag en zal zijn collega de honneurs waarnemen.

[EINDE KADER 1]

[KADER 2]

Sanne van Dongen (28, ongetrouwd) is lid van de Milieuwerkgroep Midden- en Oost-Brabant te Helmond, alwaar zij ook woonachtig is. Zij voelt zich zowel een echte Helmondse (en geen Eindhovense; Helmond maakt inmiddels deel uit van de gemeente Eindhoven) als een echte Oost-Brabantse. Als milieuprofessional ligt zij regelmatig in de clinch met zowel de gemeente Eindhoven als met de regio Midden- en Oost-Brabant. De milieuwerkgroep is vooral gekant tegen de varkensflats in Helmond. De leefomstandigheden in de flats zijn voor de varkens een stuk prettiger dan vroeger in de bio-industrie en het is natuurlijk grappig dat de flats die afgeschreven waren voor bewoning door mensen met een kleine aanpassing geschikt waren gemaakt voor varkens. Maar het biotechnologisch geknutsel op de bovenste drie verdiepingen van de flats, in de onderzoekslaboratoria, is met veel geheimzinnigheid omkleed. Wat Sanne nog het meest stoort is de onduidelijkheid in de afbakening van de verantwoordelijkheden tussen de gemeente Eindhoven en de regio Midden- en Oost-Brabant. De gemeente probeert

toch steeds een grotere broek aantrekken dan in de Regio- en Gemeentenwet van 2018 is vastgelegd en wil zeggenschap uitoefenen over Eindhoven en verre ommelanden. Bij hete hangijzers, zoals de varkensflats, proberen juist de gemeente en het regiobestuur Midden- en Oost-Brabant de verantwoordelijkheid van zich af te schuiven. Dan is van de flinkheid, die de laatste jaren het kenmerk is van de regionale bestuursstijl, opeens weinig meer over. Een bestuursstijl waar trouwens de milieuwerkgroep wisselende ervaringen mee heeft. Het regiobestuur heeft duidelijk gekozen voor scheiding van functies. Helmond en omgeving is aangewezen tot intensieve economische zone met een combinatie van zware industrie, diensten en biotechnologie. De Peel, vroeger het centrum van de bio-industrie, is aangewezen tot nationaal natuurgebied. In de visie van de milieuwerkgroep heeft deze scheiding van functies geleid tot een te verregaande vorm van aantasting van leefomstandigheden in Helmond en staat door de intensivering aan de randen van de Peel de kwaliteit van dit natuurgebied onder druk. Maar het overleg met het regiobestuur is moeizaam. Volgens regiobestuurder Willemsen (van de politieke partij Christelijk Doorzetten en Actief) moet de milieubeweging niet zeuren. “Jullie hebben je natuurgebied gekregen. Wij hebben duidelijke keuzes gemaakt. Daar hebben zowel milieu als economie baat bij.”

[EINDE KADER 2]

5. *De provincie als deelstaat*

5.1 *Het domein: een onafhankelijke staat binnen een federatie*

De Federatie Nederland kent vier deelstaten: Randstad, Limbrabant, Gelderijssel, Noordregio. Burgers betalen belasting aan de deelstaat, waarvan een deel wordt afgedragen aan de federatie en een ander deel aan de Europese Unie. De federatie heeft een klein apparaat. De ministeries van Ruimte, Milieu en Water, Economische Zaken, Justitie, Vreemdelingenbeleid, Binnenlandse Zaken bestaan nog wel gewoon, maar zijn beduidend beperkter qua omvang. Het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft zijn oude omvang behouden. Ambtenaren van de eerstgenoemde ministeries zijn veelal in dienst getreden bij een van de vier deelstaten. De deelstaten zijn departementaal vrijwel hetzelfde ingedeeld als de federatie, dus ook departementen van RMW, EZ, Justitie, Cultuur, Sociale Zaken en Zorg, Verkeer. Maar elke deelstaat heeft ook daarnaast aparte departementen, zoals Randstad het ministerie van Communicatie en Innovatie, Limbrabant het departement van Landbouw, Gelderijssel het departement van Landelijk Gebied en Noord-regio het departement van Regionale Ontwikkeling.

5.2 *Rollen: beleidsbepaler, inspecteur, regisseur, opdrachtgever*

De deelstaten opereren grotendeels onafhankelijk van elkaar, maar hebben wel te maken met kaders vanuit Brussel en Den Haag. Financiering verkrijgen zij uit belasting van de inwoners van hun deelstaat. Dit betekent onder andere dat de omvang en kwaliteit van wegen- en spoornet (infrastructuur) in de Randstad (waar de meeste en rijkste mensen wonen) in grote mate verschilt van dat van de Noord-regio. Het onderhoud van de wegen is in handen van een Deelwaterstaat. Ook heeft elke deelstaat zijn eigen opsporings-, inspectie-, vergunningverlenings- en opsporingsapparaat. Elke van de vier deelstaten heeft een regering die onder controle van een parlement zijn eigen beleid bepaalt. Deze regering heeft ook een instrumentarium en een doorzettingsmacht, waarmee het zijn opdrachtgeversrol richting gemeenten vorm kan geven. De gemeenten zijn op hun beurt groot en kennen hun eigen ontwikkelingsmaatschappijen. Hoewel gemeenten dus opdrachtnemer zijn, zijn de kaders vanuit de deelstaat ook wel dusdanig ruim dat gemeenten behoorlijke vrijheid hebben. Bij grote gemeenteoverstijgende projecten vervult de deelstaat de rol van regisseur. In kleinere projecten regelen gemeenten dat onderling of in diverse samenwerkingsverbanden.

5.3 *Organisatie: regering, parlement, beleidsdepartementen*

De deelstaten hebben een organisatie die iets kleiner is dan de huidige rijksorganisatie. Maar bij elkaar hebben de vier deelstaten beduidend minder ambtenaren dan rijk, provincie en waterschappen (die zijn opgeheven) van vroeger bij elkaar door efficiency-operaties en doordat bepaalde werkterreinen minder aandacht krijgen (bijvoorbeeld landbouw). Doordat er bij elkaar minder overheidsorganisaties zijn (1 federatie, 4 deelstaten met hun inspecties, 120 gemeenten) zijn er veel minder overlegmomenten met veel minder mensen nodig. Elke deelstaat heeft een regering van ca. 10 personen onder aanvoering van een gekozen Deelstaat-gouverneur. Ook kent de deelstaat een parlement waarin 80 leden zitting hebben. Er zijn wat dat betreft geen verschillen tussen de deelstaten, ook al kent de ene deelstaat een grotere bevolkingsomvang dan de andere.

Het budget verkrijgt de deelstaat uit belastingen die voorheen landelijk werden geheven. Daarnaast zijn de budgetten van provincies, waterschappen en deels rijk neergelegd bij de vier deelstaten. Dit betekent dat het apparaat van de deelstaten erg uiteenlopen qua omvang (Randstad groot, andere klein) en beschikbare budgetten.

5.4 *Relatie met andere overheden en andere partijen: structurele samenwerking en heldere taakverdeling*

Zoals hierboven al omschreven stelt de federatie globale kaders voor de deelstaten. De meest belangrijke kaders (op het gebied van sociale wetgeving, economie en milieu) worden in Brussel geformuleerd. Op het gebied van Verkeer en Ruimtelijke Ontwikkeling hebben deelstaten veel vrijheidsgraden. Daarin bezitten deelstaten een opdrachtgeverschap richting gemeenten. Taken en verantwoordelijkheden tussen federatie, deelstaat en gemeenten zijn daardoor duidelijk verdeeld en gescheiden. Alleen bij grote gebiedsgerichte projecten zijn er competentiestrijden tussen deelstaat en gemeente.

Zorginstellingen, milieugroeperingen, onderwijskoepels hebben zich ook georganiseerd op deelstaat- en nauwelijks meer op nationaal niveau. Er is sprake van structureel overleg tussen deze maatschappelijke organisaties en instellingen en de deelstaat, ook al is het poldermodel niet echt teruggekeerd. Er is meer sprake van efficiënte doelgerichte samenwerking dan van veel overleg.

5.5 *Relatie met de burger: beperkt*

De burger bevindt zich duidelijk op afstand van het gebeuren in de deelstaathuizen van Amsterdam, Eindhoven, Arnhem en Groningen. Met het maatschappelijk middenveld vindt wel veel overleg en interactieve beleidsvorming plaats. Een keer per vier jaar kan de burger laten merken bij de verkiezingen of het beleid hem of haar wel of niet zint. Ruimtelijke ontwikkelingen die de burger in zijn bestaan raken, vinden vooral op gemeentelijk niveau plaats. Maar omdat ook bij gemeenten de schaalvergroting is doorgegaan, is de kloof burger-politiek feitelijk alleen maar verdiept.

5.6 *Score op dimensies*

De deelstaat scoort:⁷

- gemiddeld op de politiek-relatieve dimensies (democratische legitimering, wel zichtbaarheid, maar beperkte invloed)
- hoog op de functioneel-relatieve dimensies (taken en verantwoordelijkheden zijn scherp afgebakend)
- redelijk hoog op integraal werken (onontbeerlijk bij het vormgeven aan regionale ontwikkelingen, toch nog competentiestrijden tussen de tien departementen)
- redelijk hoog op de differentiatiedimensies (de verschillen tussen de deelstaten zijn redelijk groot; men kan goed merken dat de infrastructuur in de ene deelstaat beter is ontwikkeld dan in de ander, qua taken en verantwoordelijkheden echter zijn de verschillen verwaarloosbaar)

[KADER 1]

Een dag bij de deelstaat

Op het departement van Communicatie en Innovatie van deelstaat Randstad staat op dinsdagochtend aan het Museumplein te Amsterdam een belangrijk overleg op de agenda tussen de minister en de directeurs van Philips, Atos Origin, Siemens en Nokia. Deze bedrijven hebben de handen ineen geslagen om in Zuid-Oost Amsterdam een groot bedrijventerrein te realiseren waarop de Nova Domotica verder ontwikkeld en geëxploiteerd moet worden. Dit moet de Randstedelijke economie die de laatste tijd wat in het slop is geraakt een nieuwe innovatieve impuls geven. De bedrijven hebben echter gevraagd om een forse bijdrage van de deelstaatregering. In het parlement zijn daarover politieke vragen gesteld. De linkse fracties vinden dat in de Randstad teveel op één paard wordt gegokt.

⁷ Zie verder diagram achterin deze notitie.

Het departement van RMW, gelegen in het lieflijke Broek in Waterland, is veruit het grootste departement. Een ambtelijke stuurgroep is bezig met de planontwikkeling van diverse polders in het voormalige Noord-Holland. Grote onderzoekslaboratoria op het gebied van biotechnologie, infrastructuurinnovatie en nieuwe diensten moeten daar verschijnen.

De minister van Justitie zal vandaag het boetekleed moeten aantrekken omdat door een slechte samenwerking tussen de diverse lokale politiekorpsen een aantal hackers met topgeheimen via de haven van Rotterdam heeft weten te ontkomen. Belangrijke Nederlandse geheimen dreigen daardoor in handen van terroristen in Latijns-Amerika te komen. Voor de positie van de deelstaatminister wordt ernstig gevreesd. De zitting van het parlement is vanzelfsprekend op grote schermen en op de muur thuis bij mensen te volgen.

[EINDE KADER 1]

[KADER 2]

Henk Noordervliet, 28 jaar, getrouwd en twee kinderen, is vrachtwagenchauffeur bij een groot expeditiebedrijf te Groningen. In politiek is de volbloed Groninger niet geïnteresseerd. Al jaren gaat Noordervliet niet naar de stembus, noch voor de federatieve regering ('dat staat zover van mij af'), noch voor de deelstaat ('Den Haag en Groningen is één pot nat') en slechts één keer voor de lokale verkiezingen. Vanwege zijn werk komt Henk regelmatig in alle deelstaten van de Federatie Nederland en van Duitsland. Hij stoort zich eraan dat de regels, maar bijvoorbeeld ook de kwaliteit van de wegen, in de diverse deelstaten danig uiteenlopen. Met name de regels in de Randstad, begrijpelijkerwijs opgesteld om een verkeersinfarct in deze deelstaat te voorkomen, storen hem flink. Aan de andere kant is het soms een ramp om in Gelderijssel te rijden waar jarenlang nauwelijks aan het beheer en onderhoud van de wegen is gewerkt. Henk is ook actief kaderlid bij Transportorganisatie Noord en in die hoedanigheid heeft hij wel eens een overleg met deelstaatminister De Boer van RMW bijgewoond. Daar besefte hij dat ze op de verkeerde plaats zaten. Doorstroming op en kwaliteit van de wegen in Noordregio zijn prima en ook is men qua regels soepel. De Boer benadrukte dat elke deelstaat een grote autonomie heeft, dus dat protesteren in Groningen of zelfs bij de federale regering in Den Haag weinig zin heeft. 'Je kunt beter naar Amsterdam of naar Brussel gaan, want wat ze in de Randstad qua regels verzonnen hebben, zou eigenlijk door Brussel verboden moeten worden'.

[EINDE KADER 2]

Scores op dimensies

Wat opvalt is dat de regioprovincie het hoogst scoort op de politiek-relatieve dimensie (democratische legitimering, zichtbaarheid voor de burger, imago). De senaat scoort het hoogst op de functioneel-relatieve dimensie (afbakening taken, helderheid rollen). Alle beelden (behalve de regioprovincie wellicht) scoren relatief laag op differentiatie: de manier van werken kent zowel geografisch als door de tijd heen een grote mate van continuïteit, het instrumentarium blijft steeds ongeveer gelijk en ook de domeinen waarover de provincies iets te zeggen hebben, zijn niet erg aan verandering onderhevig. Op het punt van integraal werken scoren de beelden allemaal in principe gemiddeld of hoog, alleen voor de ruimtelijk provincie geldt dit gezien de beperktheid van het domein minder.

YM de Boer Advies
Rommelse Communicatieadvies
Augustus 2004

