

DOORVERTALING SUCCESFACTOREN IMF



*Opdrachtgever: Directie/ Opgavenraad
Opdrachtnemer: Team Strategie
Auteurs: Nynke van Dijk & Ypie Boersma
Datum: mei 2017*

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
1.1 Aanleiding.....	3
1.2 Doel	3
1.3 Centrale vraag en deelvragen	3
1.4 Toelichting werkwijze en beperkingen.....	3
2. Het IMF en zijn succesfactoren	4
2.1 Achtergrond IMF	4
2.2 Werkwijze IMF	4
2.3 Resultaten IMF 2016.....	5
2.4 Succesfactor 1: Prioritering door de regio's.....	5
2.5 Succesfactor 2: Lichte regeling met ingebouwde flexibiliteit	6
2.6 Succesfactor 3: Tûk betrouwen	7
2.7 Succesfactor 4: Ontschotting	8
2.8 Succesfactor 5: Rol projectadviseurs	9
2.9 Succesfactor 6: Learning by doing	10
2.10 Conclusie	10
3. IMF in de provinciale Organisatie van de Toekomst (OvdT)	12
3.1 De OvdT	12
3.2 Succesfactoren IMF in de OvdT	12
3.3 Wat kunnen we met de succesfactoren van het IMF binnen onze provinciale organisatie?	13
BIJLAGE I PETEARBEAMMEN FAN IT SUKSES	15

1. Inleiding

Na een korte beschrijving van de aanleiding en het doel van het komen tot dit document, beschrijven we in dit eerste hoofdstuk de centrale vraag en deelvragen. Ook geven we een korte toelichting op onze werkwijze voor het komen tot dit document.

1.1 Aanleiding

De werkwijze van de subsidieregeling Iepen Mienskipfûns (IMF) wordt door de provincie als een succes gezien. Eind 2016 heeft de directie het Team Strategie de opdracht gegeven om een plan van aanpak te ontwikkelen om de succesfactoren van het IMF door te vertalen naar andere provinciale bezigheden.

1.2 Doel

Het doel van deze opdracht is om de provinciale organisatie handvatten te geven over hoe de succesfactoren van het IMF breder toe te passen zijn in de Organisatie van de Toekomst (OvdT).

1.3 Centrale vraag en deelvragen

Met dit document willen we antwoord geven op de volgende vraag:

Wat kunnen we met de succesfactoren van de werkwijze van het Iepen Mienskipfûns (IMF) binnen de provinciale organisatie?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zoeken we een antwoord op de volgende twee deelvragen:

1. *Wat zijn de mogelijke succesfactoren van het IMF en wat houden deze factoren in?*
2. *Hoe ziet onze provinciale organisatie er globaal vanaf 2017 uit?*

Na beantwoording van deze twee deelvragen kunnen we de centrale vraag beantwoorden.

1.4 Toelichting werkwijze en beperkingen

Deze opdracht is in het begin van 2017 door het Team Strategie opgepakt. Met de opdrachtgever (Guus van den Berg) is afgesproken deze opdracht uiteindelijk eind mei 2017 aan de Opgavenraad op te leveren. Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden is eerst een interne ronde gedaan langs alle provinciale ambtenaren die betrokken zijn geweest bij het IMF. Vervolgens hebben we een externe interviewronde gedaan langs regionaal betrokkenen om de opgestelde succesfactoren te toetsen. In het kader van een andere opdracht, beantwoording van gestelde statenvragen over maatschappelijke initiatieven, is aanvullend ook met enkele IMF-subsidieontvangers gesproken. Op basis van de verzamelde informatie uit interviews en aan het IMF gerelateerde documenten is vervolgens dit bijgaande document opgesteld.

Het resultaat van deze opdracht is een aantal praktische 'praatbomen' zodat betrokkenen in de organisatie met behulp van Beleidvandezetijd zelf met de succesfactoren van het IMF aan de slag kunnen gaan. Voor het toetsen van deze praatbomen zou eventueel nog een ronde langs betrokken opgavenregisseurs/opgavenmanagers gemaakt kunnen worden.

2. Het IMF en zijn succesfactoren

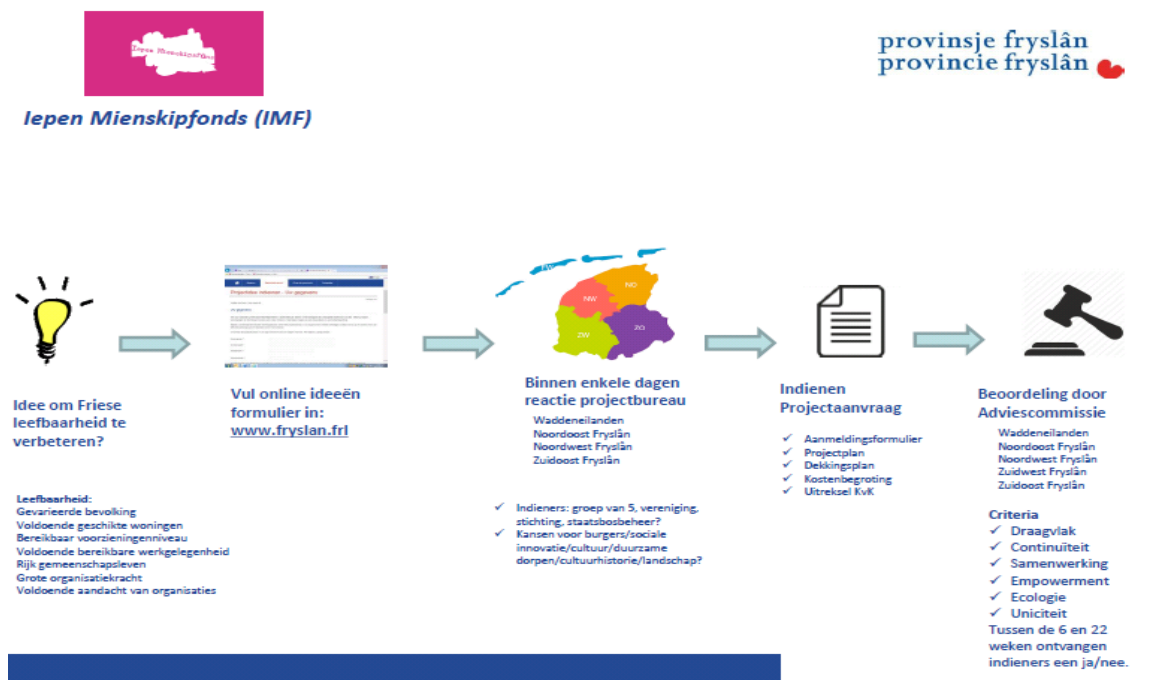
In dit tweede hoofdstuk wordt na een algemene schets van het IMF de eerste deelvraag ‘Wat zijn de mogelijke succesfactoren van het IMF en wat houden deze factoren in’ beantwoord. Deze succesfactoren zijn voor een brainstormbijeenkomst van de directie (14 oktober 2016) door een team van ambtenaren opgesteld.¹ Bij de beschrijving van de verschillende succesfactoren blijkt dat er hier en daar overlap is tussen factoren. In de concluderende paragraaf komen wij dan ook tot een verder in dit document te hanteren tweedeling van succesfactoren.

2.1 Achtergrond IMF

Het coalitieakkoord 2015 – 2019 ‘Mei elkenien foar elkenien’ zet in op sterke ‘mienskippen’ en vermindering van regelgeving. Met de werkwijze van het reeds eerder opgerichte IMF wordt verder invulling gegeven aan het ondersteunen van initiatieven van onderop om de leefbaarheid in de provincie Fryslân te verbeteren. Het hoofddoel van het IMF is: Leefbaarheid en iedereen doet mee. Het IMF is een geïntegreerde regeling waarmee in 2015 zes beleidsterreinen zijn bediend: Leefbaarheid (plattelandsbeleid); Demografische ontwikkelingen; Sociaal beleid; Kleinschalige culturele activiteiten; Lokale energie-initiatieven en Collectief particulier opdrachtgeverschap. Vanaf 2016 zijn er vanuit het coalitieakkoord nog drie nieuwe beleidsterreinen aan toegevoegd: Duurzame dorpen; Kansen voor burgers en Cultuurhistorie en landschap. Voor de periode 2016 – 2019 is er in het IMF totaal 15,8 miljoen euro beschikbaar.

2.2 Werkwijze IMF

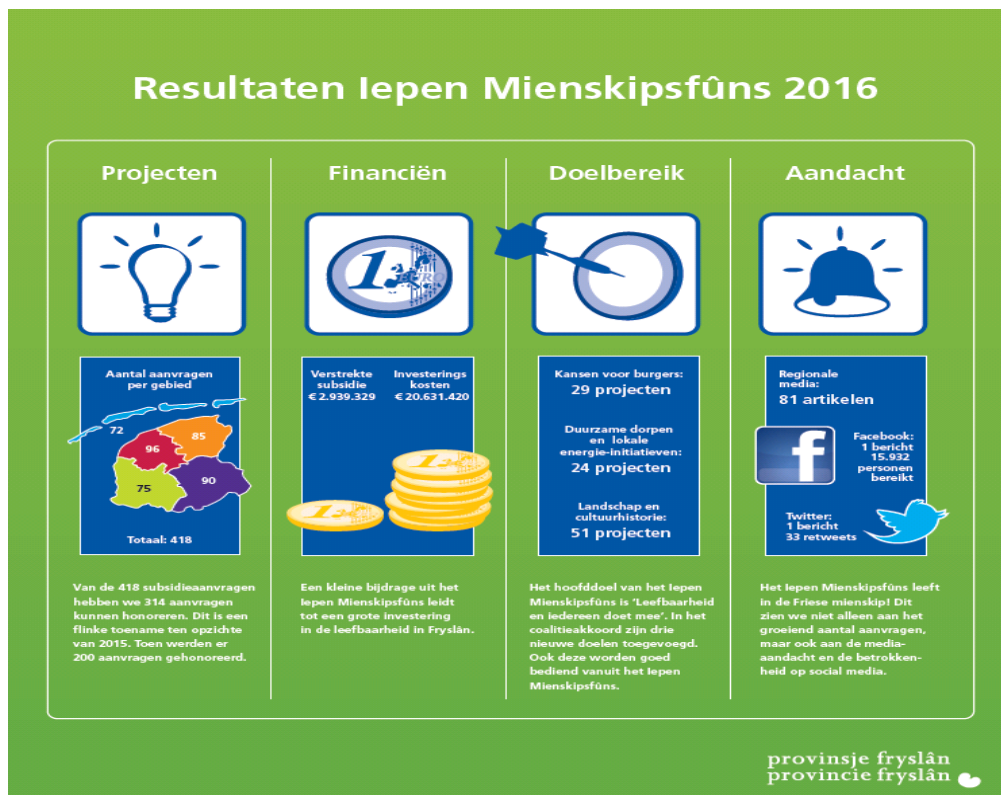
Hieronder geven wij schematisch de werkwijze van het IMF weer. Deze werkwijze geldt voor vier regio's: de Waddeneilanden, Noordoost Fryslân, Noordwest Fryslân en Zuidoost Fryslân. Regio Zuidwest Fryslân voert op eigen verzoek het IMF namelijk gedeeltelijk zelf uit. De gemeenten De Fryske Marren en Súdwest-Fryslân zorgen zo zelf niet alleen voor de afhandeling van projectaanvragen onder de 10.000 euro, maar verlenen hierbij ook de beschikkingen. Aanvragen boven de 10.000 verlopen wel op via het projectbureau van Streekwurk.



¹ Presentatie IMF In nije wurkwijze, 14 oktober 2016 brainstorm directie

2.3 Resultaten IMF 2016

In totaal werd er in 2016 vanuit het IMF zo'n 3 miljoen euro subsidie verleend. In 2015 werden 200 projecten ondersteund. In 2016 betrof dit een aantal van 314.



Voor dat we tot beantwoording van de centrale vraag kunnen overgaan, willen we de succesfactoren van het IMF in onderstaande paragrafen met voorbeelden uit de praktijk toelichten.

2.4 Succesfactor 1: Prioritering door de regio's

Binnen het IMF zijn de regio's zelf aan zet. Niet langer zit er een provinciale ambtenaar achter zijn of haar bureau in het kantoor in Leeuwarden een projectaanvraag te toetsen. Bij uitvoering van het IMF wordt er van uitgegaan dat inwoners zelf capabel genoeg om te beseffen wat hun regio wel en wat hun regio niet nodig heeft. Door regio's met behulp van door de provincie vastgestelde criteria zelf te laten prioriteren welke projecten wel en welke niet in aanmerking komen voor financiering, laat de provincie uitvoering binnen het IMF meer los. IMF is gericht op wat de regio zelf denkt nodig te hebben, in plaats van wat de provincie denkt dat de regio nodig heeft.

Om als regio te kunnen prioriteren zijn er door Gedeputeerde Staten (GS) adviescommissies ingesteld. Deze commissies zijn onder andere belast met het adviseren over ingediende subsidieaanvragen. Wie in deze adviescommissies zitting nemen, bepalen de regio's zelf. Wel bepaalt een provinciaal reglement dat minder dan 50% van de commissie uit overheidsmensen mag bestaan. De regionale adviescommissie adviseert GS. Het is uiteindelijk aan GS om op advies van de regio te besluiten welke projecten wel of niet in aanmerking komen voor provinciale financiering.

In de regio Zuidwest zijn bij het toekennen van IMF-gelden onder de 10.000 euro geen adviescommissies betrokken. Op verzoek van de betrokken gemeenten in deze regio bepalen de gemeentelijke ambtenaren de keuze voor projecten op basis van de opgestelde criteria.

Overigens is het werken met deze adviescommissies niet geheel nieuw. Binnen plattelandsprojecten bestonden ook soortgelijke commissies, alleen werd dit toen een gebiedsplatform genoemd. De procedures voor dergelijke aanvragen voor Leader (Europees subsidieprogramma gericht op samenwerking in de regio) en het IMF zijn in elkaar gevlochten. Het projectbureau van Streekwerk bekijkt per aanvraag of deze beter past bij het IMF of Leader. Er wordt gebruik gemaakt van dezelfde werkwijze en zelfde adviescommissies.

Volgens betrokkenen is er bij de succesfactor 'prioritering door de regio' duidelijk een verschil met het werken met gebiedsbudgetten die via Streekwerk ingezet worden in de regio's. Benadrukt wordt dat binnen het IMF het nadrukkelijker de bedoeling is dat de regio de ruimte krijgt om op basis van gelijkwaardigheid daadwerkelijk zelf te prioriteren waar wel of waar geen middelen aan te besteden. Volgens betrokkenen laten we bij de gebiedsbudgetten nog onvoldoende prioritering echt bij de regio liggen door als provincie te blijven sturen.

2.5 Succesfactor 2: Lichte regeling met ingebouwde flexibiliteit

De beleidsregel subsidieregeling IMF bestaat uit 5 A-viertjes. Zoals in 2.4 is aangegeven bepaalt de regio hierbij zelf welk project wel of niet in aanmerking komt voor IMF financiering. In de beleidsregel worden hiervoor criteria aangegeven. In de beleidsregel wordt aangegeven dat met de subsidieregeling IMF 2016 uitvoering gegeven wordt aan de uitvoeringsagenda van de provincie Fryslân 2016 – 2019. Sinds 1 januari 2017 is als weigeringsgrond toegevoegd dat een project niet strijdig mag zijn met provinciaal beleid.

De adviescommissies beoordelen alle aanvragen op dezelfde criteria: Draagvlak; Continuïteit; Samenwerking; Empowerment, Ecology en Unicité. Bij de beoordeling worden alle projecten met elkaar vergeleken en volgt daarna een puntentoekenning. Doordat leefbaarheid een breed te interpreteren begrip is, worden er uiteindelijk ook veel verschillende projecten gesubsidieerd. Wel wordt vanuit de regio's opgemerkt dat omdat het een lichte regeling is je regelmatig veel aanvragen krijgt van professionele, commerciële partijen. Een fitnessparkbedrijf benadert dan bijvoorbeeld plaatselijk belang verenigingen om een gezamenlijke aanvraag te doen. Een dergelijke aanvraag wordt dan ook goed naar de criteria toegeschreven.

De lichte IMF-regeling is zo opgesteld dat je onderdelen gemakkelijk variëren kunt in het openstellingsbesluit. Zo kan er naast het toevoegen van weigeringsgronden, geschoven worden met budgetten en subsidiepercentages. Hoewel de basisregeling voor alle regio's het zelfde is, zit er daardoor een grote flexibiliteit in de regeling, waardoor de adviescommissie ook zelf bepaalde dingen kan uitsluiten. Als er bijvoorbeeld veel aanvragen zijn voor het vernieuwen van schoolpleinen of het aanleggen van kunstgrasvelden en de regio wil dit niet meer, dan kan de regeling voor deze regio aangepast worden, zodat bij een volgende tender dergelijke aanvragen uitgesloten worden. Ook kan een regio zo zelf bepalen of een tennisbaan nu wel of niet onder het te realiseren hoofddoel 'leefbaarheid' valt. Zo zal een tennisbaan in een stad als Leeuwarden waar al meer tennisbanen aanwezig zijn waarschijnlijk geen financiering krijgen, maar een tennisbaan op een Waddeneiland zoals Vlieland of Terschelling mogelijk wel. Immers, daar kan het gebiedsplatform bepalen dat een tennisbaan wel degelijk aan de leefbaarheid van het eiland kan bijdragen. Dit biedt ook de mogelijkheid om te sleutelen aan doelbereiking, om je als bepaalde doelen achter dreigen te blijven, daar meer op in kunt zetten bij volgende tenders. In de praktijk blijkt dit voornamelijk niet nodig te zijn. Feit dat deze mogelijkheid er is, geeft juridisch betrokkenen in de regio's echter wel al geruststelling.

Door deze lichte, flexibele regeling is er volgens betrokkenen meer ruimte voor de mienskip zelf in plaats van *'dat zij zich maar moeten voegen naar wat de provincie bedenkt waar een activiteit bij past'*. Eén van de betrokkenen stelt: *"Als je alles met de stofkam doorgaat en juridisch wil afdekken en hier veel tijd in steekt, dan is de regeling helemaal niet meer flexibel en eenvoudig."* Wel wordt opgemerkt dat doordat het een lichte flexibele regeling is, het niet eenvoudig te kaderen valt. Dit kan dan een nadeel zijn voor het realiseren van specifieke

provinciale doelen. Opgemerkt wordt hierbij dan ook: *“Een dergelijke lichte regeling lijkt niet toepasbaar op terreinen waar je specifieke zaken zelf echt wilt bereiken.”*

Hoewel er weliswaar sprake is van een lichte regeling, is op dit moment de relatief lange doorlooptijd nog wel een punt van aandacht. Inmiddels is de doorlooptijd van 22 weken voor het komen tot een beschikking door Financieringen en Subsidies teruggebracht naar 12 weken. Er wordt gestreefd naar een termijn van zes weken. Om vanuit Financieringen en Subsidies sneller te kunnen beschikken, geven de adviescommissies inmiddels dan ook in een eerder stadium preadviezen, zodat de doorlooptijd mogelijk nog verder ingekort kan worden. Het registratiesysteem van Financieringen en Subsidies vraagt echter veel tijd. Bij de piek van een tender is extra inzet van mensen bij Financieringen en Subsidies nodig. Vanuit Financieringen en Subsidies wordt benadrukt dat het sneller afhandelen van beschikkingen een aandachtspunt is.

Bij het geheel laten uitvoeren van het IMF door een gemeente is de doorlooptijd overigens aanzienlijk korter. In Súdwest-Fryslân kan er binnen een week een beschikking zijn. Het proces dat binnen deze gemeente doorlopen wordt om tot een beschikking te komen is dus een stuk korter. De gemeente stelt dat het inherent is aan een lichte regeling dat zeer misschien niet alles formeel juridisch volledig is afgedekt, maar dat dat ook niet het allerbelangrijkste is. Het gaat erop in vertrouwen te werken met de aanvragers dat het uiteindelijke besluit goed uit te leggen is op een verjaardagsfeestje of in de voetbalkantine. Het gaat er dus niet om of de hele juridische ‘rimram’ voor 100 % is afgedekt, maar dat naar de geest van de regeling wordt gewerkt. De gemeente voert al jarenlang een zelfde werkwijze met haar kernenbeleid en dat heeft tot nog toe nog nooit tot complicaties geleid.

2.6 Succesfactor 3: Tûk betrouwen

Binnen deze lichte IMF-regeling is sprake van ‘tûk betrouwen’ (slim vertrouwen). In de regio’s is voldoende sociale controle aanwezig. Als een project niet goed loopt, zijn er voldoende oplettende inwoners of leden van dorpsbelang in de regio. Strakke provinciale controle is hierbij dan ook niet nodig. Ook helpt het dat bij de aanvraag van de IMF-subsidie nauwe betrokkenheid van projectadviseurs ter plaatse is. Een projectadviseur ter plaatste kan aanvragers stap voor stap helpen om te komen tot een goede aanvraag.

Het IMF wil bij het spenderen van de financiële middelen nadrukkelijk van vertrouwen uitgaan, maar wel met het verstand erbij. Overigens is de succesfactor ‘tûk betrouwen’ niet iets typisch voor het IMF. In de Algemene Subsidie Verordening (ASV) is namelijk opgenomen dat voor subsidies onder de €25.000 überhaupt geen verantwoording afgelegd hoeft te worden. Het uploaden van een foto of filmpje is hierbij zelf niet eens verplicht. In de IMF subsidieregeling wordt aangegeven dat de subsidieontvanger verplicht is om aan te geven op de website van de provincie Fryslân wat het resultaat is van het project. Dit hoeft slechts zeer minimaal te gebeuren, omdat op de inmiddels vernieuwde provinciale website wel verschillende IMF projecten opgenomen zijn, maar niet echt duidelijk wordt hoeveel geld nu waaraan besteed is.

Er wordt bij uitvoering van het IMF er vanuit gegaan dat mensen de provincie niet willen bezwaren. Je gaat uit van de goede intenties van mensen. *“Op het provinciehuis zijn wij altijd veel met papieren controles bezig, terwijl in de regio’s wel controlerende ogen zijn. Binnen de provinciale organisatie zijn wij nog altijd erg geconditioneerd om niet in een bezwarenprocedure te belanden.”* De meerderheid van de respondenten in de regio geeft wel te kennen dat ‘tûk betrouwen’ het beste kan worden toegepast bij subsidiebedragen onder de €25.000.

Financieringen en Subsidies voert voor de provincie het beleid ter bestrijding van Misbruik en Oneigenlijk gebruik (M&O) uit. Binnen het M&O beleid worden verschillende risicoprofielen gehanteerd.

De regeling IMF heeft bij vaststelling niet expliciet een risicoprofiel meegekregen. Achteraf heeft Financieringen en Subsidies IMF een gemiddeld risicoprofiel toegekend. Dit betekent

dat er in tenminste 10% van de dossiers een aselechte steekproef wordt gehouden. Door subsidiezaken wordt er gekeken naar uitvoering MNO-beleid nieuwe stijl. Dit komt er op neer dat er mogelijk meer gewerkt kan worden in de verantwoording met filmpjes. In de afgelopen periode zijn er met Omrop Fryslân – bij wijze van pilot – afspraken gemaakt om een aantal fysieke bezoeken uit te voeren bij diverse subsidieontvangers, waaronder ook IMF-projecten. Het idee is dat we hiermee een nieuwe (moderne) vorm van M&O beleid willen proberen: Vanuit interesse kijken wat er gebeurt met subsidies in de mienskip, niet uitsluitend de politie-agent-aanpak.

Verschillende subsidieontvangers willen vaak graag verantwoording afleggen en laten zien wat zij gedaan hebben. Het koppelen van Statenleden aan IMF-projecten is dan ook als idee geopperd. *“Het is nu wel heel erg loslaten. Veel mensen zijn ook ‘grutsk’ en willen laten zien wat ze met het geld gedaan hebben. Die willen meer dan een foto downloaden, willen meer verantwoording afleggen. In het calvinistische noorden willen mensen graag laten zien wat ze voor het geld dat ze gekregen hebben gedaan hebben.”* Aan de Staten is het aanbod gedaan om op werkbezoek te gaan naar verschillende IMF-projecten.

2.7 Succesfactor 4: Ontschotting

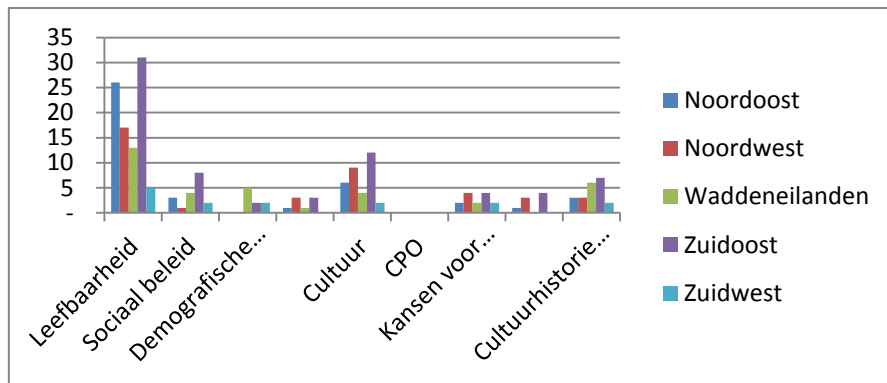
Een subsidie-aanvrager kan nu voor verschillende zaken bij één IMF-regeling terecht. De subsidieaanvrager heeft dan ook niets te maken met verschillende provinciale (beleids)doelen. Bij het beoordelen van projecten wordt niet getoetst op basis van sectorale oordelen, maar op kwalitatieve oordelen aangaande bijvoorbeeld draagvlak, empowerment etc.

Zoals in 2.1 weergegeven is het IMF een geïntegreerde regeling waarmee in 2015 zes beleidsterreinen zijn bediend, waaraan vanaf 2016 vanuit het coalitieakkoord nog drie nieuwe beleidsterreinen zijn toegevoegd. Om in aanmerking te komen voor deze verschillende regelingen/beleidsonderdelen moesten aanvragers voorheen naar verschillende loketten. Nu kun je voor aanvragen gerelateerd aan leefbaarheid terecht bij één integraal loket. Dit voorkomt ook dat een project tussen wal en schip valt. Voorheen kon het zo zijn dat je als aanvrager procedures bij twee verschillende organisatieonderdelen had lopen en ook verantwoording bij twee verschillende onderdelen moest afleggen.

Door deze zogenaamde ‘ontschotting’ wordt er vanuit de provincie meer burgergericht gedacht. Opgaven zijn niet tot één sector beperkt, maar zijn vaak sectoroverstijgend. Voor de provinciale vaak nog wel sectoraal denkende ambtenaren vraagt dit overigens wel een omslag in de manier van denken en werken. Nog niet alle voormalige beleidsafdelingen bij de provincie staan in de stand van ontschot willen of durven zijn.

Om ontschot te kunnen zijn is een algemene doelstelling nodig. Zo is het bovenliggende doel van het IMF bijdragen aan leefbaarheid. De definitie van leefbaarheid is hierbij ruim te interpreteren. De vraag is in hoeverre het mogelijk is om te ontschotten als je als provincie hele specifieke doelstellingen wilt realiseren. Overigens kan binnen deze flexibele regeling juist bij een nieuwe tender ook door finetunen dichter bij specifieke doelbereiking gekomen worden. Per tender kan besloten worden waaraan welk budget uitgegeven wordt.

Voor het IMF wordt vanuit de provincie nog wel bij gehouden aan welke voormalige beleidsterreinen het IMF een bijdrage levert. Hierbij wordt niet gekeken naar in hoeverre de verschillende doelen ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. Er wordt enkel gemeten op de input op de beleidsterreinen. Deze beleidsterreinen vloeien voort uit de eerdere regelingen waaruit het IMF is opgebouwd. Ze zijn opgevraagd bij de beleidsafdelingen. Het uiteindelijk beoordelen waar een project thuis hoort, gebeurt op basis van een vinkjeslijst die ingevuld wordt door een provinciale medewerker. Bij het beoordelen van aanvragen wordt dan ook ondanks de praktische ontschotting een vinkje gezet op basis van thema’s uit eerdere regelingen.



Verschillende betrokkenen geven aan dat er sprake is van een bepaalde spanning in het verder willen ontschotten, maar toch ook willen blijven sturen op bepaalde provinciale beleidsdoelen. Om echt aan te kunnen sluiten op de buitenwereld, moet je ook wel ontschot durven werken. Aanvragers kijken simpelweg wat er aan de hand is en wat ze er mee kunnen gaan doen. Door alles op één hoop te gooien kan de regio zonder schotten zelf bepalen waar ze 'ferlet' van hebben.

Door echt ontschot te werken kan ook integraal beschikt worden. Door één project te honoreren, kan zo uiteindelijk worden bijgedragen aan verschillende doelen. Er is dan ook geen gedoe meer uit welk potje iets moet komen omdat er één grote IMF-pot is. Wel moet er in de organisatie van de toekomst voor gewaakt worden dat sectoren niet vervangen worden door opgaven: *“Vroeger paste iets niet bij een doel, nu past het niet in een opgavenhokje. Zo zijn er door het integraler werken weer nieuwe hokjes ontstaan.”*

2.8 Succesfactor 5: Rol projectadviseurs

In alle regio's zit op een kantoor een door de provincie betaalde projectadviseur. Deze projectadviseur is een allrounder, een persoon die niet gebonden is aan één bepaalde sector, maar breed kan adviseren. De meerderheid van subsidieaanvragers heeft van tevoren contact met de projectadviseur of iemand vanuit het projectteam. Dit komt de kwaliteit van de uiteindelijke subsidieaanvraag ten goede. Deze adviseur helpt aanvragers om te komen tot een goede aanvraag waardoor beschikkingen uiteindelijk in principe ook sneller gereed kunnen zijn.

Ten tijde van de plattelandsprojecten werd er ook gebruik gemaakt van projectadviseurs in de regio. Echter, een adviseur was in die tijd pro-actiever op zoek naar passende projecten. Als projectadviseur bij het IMF is de rol minder proactief. Er komen meer dan voldoende aanvragen binnen waardoor projectadviseurs niet op zoek hoeven te gaan naar passende aanvragen.

Van groot belang is dat deze adviseur ook daadwerkelijk in de regio zelf zit. Benaderen van een projectadviseur in de regio is laagdrempeliger dan contact opnemen met medewerkers op het provinciehuis. Belangrijk is dat de provincie in het veld een gezicht heeft: *“Er is een ingang voor mensen, dat mensen weten: daar ligt mijn project en die persoon is er mee bezig, die kan ik bellen. Ook al is het project overgedragen aan subsidiezaken, dan nog bellen aanvragers ons. Van belang is dat je elkaar kent, elkaar in de ogen hebt gekeken.”* Vanuit projectadviseurs wordt aangegeven dat het op afstand zitten van het provinciehuis een voordeel kan zijn: *“Je hebt minder te maken met rompslomp en hebt niet de hele dag met kritische collega's te maken die allemaal iets van elke aanvraag vinden.”*

Door zelf als provincie in het veld te zitten bouw je ook aan een netwerk; actieve burgers zijn meestal met meerdere dingen bezig. Als projectadviseur/projectteam voor het IMF kun je dan ook mensen in de regio vooruit helpen zonder subsidie, maar met kennis. Als een soort van verbinder of makelaar. In de regio is zelf goed zicht op als een aanvraag bijvoorbeeld niet past binnen het IMF, maar wel bij een andere geschikte regeling.

Overigens worden projectadviseurs niet alleen ingezet bij het IMF. Bij de regeling erfafspoe-ling gebeurde het dat adviseurs in de regio naar de boeren zelf toe gingen om gezamenlijk een aanvraag in te vullen. En ook bij het Lân van taal worden projectadviseurs ter plaatste ingezet om mensen te begeleiden bij het doen van subsidieaanvragen.

2.9 Succesfactor 6: Learning by doing

Van tevoren moet niet alles al zijn dichtgetimmerd voor het geval er eens iets fout zou kunnen gaan. Ook hoeft niet alles van tevoren al tot achter de komma te zijn uitgedacht. Gaandeweg, al lerende, kan een regeling verbeterd worden. Binnen het IMF wordt dan ook al doende geleerd. Dit kan heel klein zijn (bijvoorbeeld het aanpassen van iets op de website) tot grotere zaken gerelateerd aan na te streven brede doelstelling. Op basis hiervan kan de lichte flexibele regeling aangepast worden.

Overigens is ook dit punt niet specifiek iets dat alleen binnen het IMF wordt opgepakt. Ook andere subsidieregelingen worden tussentijds bijgesteld op basis van opgedane ervaringen.

In de gesprekken die ten grondslag liggen aan dit document, zijn in het kader van 'learning by doing' door verschillende betrokkenen de volgende aandachtspunten aangegeven:

- *De combinatie van de succesfactoren zorgt voor succes. Je moet niet de ene succesfactor wel over willen nemen, maar bijvoorbeeld niet gaan werken met projectadviseurs. Dan vraag je om problemen. Je kunt niet alleen gaan ontschotten maar voor de rest gewoon blijven werken zoals je gewend bent.*
- *Als je IMF gaat verbreden moet je ook een digitale omgeving opzetten zodat je de Staten actiever kunt informeren via deze omgeving dan dat je weer een rapportage stuurt.*
- *Als je de provincie door het IMF beter wilt neerzetten, moeten de projecten op de nieuwe provinciale website beter in beeld gebracht worden. De bedoeling was dat er een mooie digitale kaart zou komen waar alle projecten inzichtelijk op gemaakt zouden worden. Dit is om ons niet bekende redenen niet gerealiseerd.*
- *Wat je ook gaat veranderen binnen het IMF, het is van belang dat de provincie niet gaat overheersen, het moet wel iets van de dorpen zelf blijven.*
- *Mensen ervaren het IMF als een stukje waardering dat ze krijgen, benadruk dit als provincie ook. Zet het IMF beter in als goedkope PR. De provincie is niet langer iets alleen van de infrastructuurborden. Het IMF brengt mensen dichterbij onze organisatie.*
- *Van belang is dat het IMF kan werken als een soort van hefboom. Als de provincie ergens een bedrag voor beschikbaar stelt is het voor betrokkenen eenvoudiger ook bij gemeenten en andere fondsen geld beschikbaar te krijgen. Zo maak je vanuit de provincie met een beperkte inzet toch veel mogelijk.*

2.10 Conclusie

De in hoofdstuk 2 beschreven succesfactoren bepalen het bijzonder in samenhang met elkaar het succes van het IMF. Doordat een projectadviseur bij het IMF van het begin af in in de regio aanwezig is, komen er uiteindelijk goede aanvragen tot stand. Hierdoor is 'tuk betrouwen' bij de verantwoording van de projecten mogelijk. In een omgeving waar de regio's met behulp van adviescommissies zelf bepalen wat zij nodig hebben, zijn uiteindelijke projecten vaak sectoroverstijgend waardoor een lichte flexibele regeling nuttig is. Immers, niet het sectorale doel van de provincie is leidend, maar het feit dat er een (brede) opgave in de mienskip is.

Uit de zes toegelichte succesfactoren van het IMF blijkt dat er bij deze regeling sprake is van een andere betrokkenheid van de provincie dan bij de klassieke regelingen. In het geval van een klassieke regeling maken wij binnen de provincie eerst beleid en op basis van dit sectorale beleid stellen wij een subsidieprofiel op. Hierna wordt een regeling met een aanvraagformulier opgesteld en controleerden wij of de subsidie daadwerkelijk gebruikt is om de door de provincie opgestelde doelstelling(en) te realiseren.

In een veranderende samenleving lijken regio's liever zelf te bepalen met behulp van projectadviseurs en regionale adviescommissies wat zij belangrijk vinden om de leefbaarheid in de eigen omgeving te bevorderen. Een maatschappelijk probleem is hierbij niet langer beperkt tot één thematische provinciale sector, maar loopt 'ontschot' door de verschillende sectoren heen. Al doende leert men hierbij wat werkt en wat niet. Omdat de IMF-regeling licht en flexibel is, kan deze dan ook gaandeweg gemakkelijk aangepast worden aan wat de regio zelf wenst.

Na het op een rij zetten van de zes succesfactoren, zien we dat de helft met name betrekking heeft op 'zaken bij de gemeenschap neerleggen' en de andere helft op 'snel en flexibel (kunnen) opereren'. Op basis van deze onderlinge samenhang van factoren stellen we dan ook een tweedeling op, om de succesfactoren verder in onze provinciale organisatie te kunnen toepassen.

WEROM NEI DE MIENSKIP

- *Prioritering door de regio's*
- *Rol projectadviseurs*
- *Tuk betrouwen*

LICHT EN LINICH

- *Lichte regeling met ingebouwde flexibiliteit*
- *Ontschotting*
- *Learning by doing*

3. IMF in de provinciale Organisatie van de Toekomst (OvdT)

In dit hoofdstuk gaan we in op de tweede deelvraag, de vraag hoe onze provinciale organisatie er globaal vanaf 2017 uitziet. Na een korte weergave van enkele kenmerken van de opgavengestuurde organisatie die wij als organisatie van de toekomst willen zijn, geven we in 3.1 de huidige opgaven van de provinciale organisatie weer. Tot slot willen we in dit hoofdstuk met behulp van een hulpmiddel, de 'Suksesbeam' ingaan op de centrale vraag: wat kunnen we met de in hoofdstuk 2 beschreven succesfactoren van het IMF binnen onze opgavengestuurde organisatie.

3.1 De OvdT

Opgavengestuurd werken vormt de kern van het veranderproces 'organisatie van de toekomst'. In de opgavengestuurde organisatie zijn niet langer het beleid en programma's leidend, maar de maatschappelijke opgaven. Al het werk dat we bij de provincie doen richt zich vanaf 2017 dan ook op het realiseren van deze opgaven. Wij willen als provincie nadrukkelijk aansluiten op de behoefte en initiatieven van de omgeving. Bij het opgavengestuurd werken streven wij erna vanaf de beginfase tot en met de uitvoering van een opgave, naar integrale oplossingen en een betere samenwerking met elkaar en onze omgeving. Opgavengestuurd werken draagt in belangrijke mate bij aan de doelen van de provinciale organisatie, met name waar het gaat om meer focus op de omgeving, meer realisatiekracht en meer flexibiliteit.

Bij opgavengestuurd werken horen een werkwijze en een cultuur die dat ondersteunen. Het belang van de opgaven staat voorop, niet het belang van een organisatie of een organisatieonderdeel. Elkaar aanspreken is hierbij van groot belang om die gezamenlijke focus vast te houden. Dit vraagt zowel intern als extern om wederzijds vertrouwen. Binnen de opgavengestuurde organisatie is houding en gedrag van betrokkenen van groot belang. Aangegeven wordt dat geredeneerd moet worden vanuit het opgavenbelang en persoonlijke belangen geen rol spelen: *"Fouten maken mag, het zijn kansen om te leren."*

Om omgevingsgerichter te worden in onze nieuwe organisatie gaan we alles in onze organisatie laten bijdragen aan te bereiken maatschappelijke effecten en resultaten (onze doelen), via het werken aan opgaven. Onze organisatie van de toekomst zal nooit helemaal klaar zijn omdat de wereld blijft veranderen. Daar waar nodig zullen we onze organisatie moeten blijven aanpassen en voortdurend leren van onze ervaringen.

3.2 Succesfactoren IMF in de OvdT

De in hoofdstuk 2 beschreven succesfactoren van het IMF zijn eenvoudig direct te linken aan wat we met een opgaven gestuurde organisatie nastreven.

WEROM NEI DE MIENSKIP

- *Prioritering door de regio's*
- *Rol projectadviseurs*
- *Tuk betrouwen*

Binnen de opgavengestuurde organisatie is de bedoeling dat niet ons eigen beleid en programma's leidend zijn, maar de maatschappelijke opgaven. Al het werk dat wij willen doen is gericht op wat er daadwerkelijk in de regio speelt. De samenvattende succesfactor WEROM NEI DE MIENSKIP sluit dan ook aan bij het daadwerkelijk werken als een opgavengestuurde organisatie. Immers, wij willen als organisatie van de toekomst nadrukkelijker aansluiten bij de behoefte en initiatieven van de omgeving. Om hierbij tot een betere samenwerking met de omgeving te komen behoort het inzetten van projectadviseurs in de regio tot een mogelijkheid. Ook 'tuk betrouwen' volgt logisch op het punt dat vertrouwen zowel extern als intern bij het realiseren van een opgavengestuurde organisatie van belang is.

Ook de samenvattende succesfactor LJOCHT EN LINICH sluit aan op de opgavengestuurde organisatie.

LICHT EN LINICH

- *Lichte regeling met ingebouwde flexibiliteit*
- *Ontschotting*
- *Learning by doing*

Binnen de opgavengestuurde organisatie wil de provincie aansluitend op de politieke ambities (coalitieakkoord) meer flexibiliteit realiseren. Door te werken met lichte regelingen met ingebouwde flexibiliteit, kan hier ook op andere terreinen invulling gegeven worden. Learning by doing sluit ook aan op het gegeven dat wij binnen de opgavengestuurde organisatie willen leren van fouten. Het principe van 'ontschotting' is van wezenlijk belang voor het komen tot een opgaven gestuurde organisatie, immers niet langer zijn beleid of programma's leidend maar de integrale opgaven in de buitenwereld.

3.3 Wat kunnen we met de succesfactoren van het IMF binnen onze provinciale organisatie?

Wat kunnen we met de succesfactoren van het IMF binnen onze provinciale organisatie? Om deze centrale vraag te beantwoorden hebben wij op basis van de diverse gesprekken die wij gevoerd hebben verschillende praatbomen, de zogenaamde 'petearbeamen fan it sukses' opgesteld. Deze bomen met de succesfactoren van het IMF dienen om bij het oppakken van nieuw beleid of bij het aanpassen van beleid, het maken/bijstellen van opgavenplannen, het opstarten van een regeling etc. met elkaar in dialoog te gaan. De 'petearbeamen' zijn zo concrete handvatten om praktisch aan de slag te kunnen gaan met de succesfactoren van het IMF.

Ons voorstel is om de in bijlage I toegevoegde 'petearbeamen' die wij op basis van de in voorgaande hoofdstukken weergegeven bevindingen aangaande de succesfactoren van het IMF hebben opgesteld, op te nemen in www.beleidvandezetijd.frl. Op deze manier kan worden geborgd dat de factoren die binnen de IMF regeling als positief ervaren worden, daar waar mogelijk ook meegenomen kunnen worden bij het formuleren of aanpassen van nieuw beleid/regelingen. Bij voorkeur wordt deze lijst toegevoegd aan www.beleidvandezetijd.frl/aan-de-slag/ontwerp/sturen/bijsturen. Op dit siteonderdeel wordt ingegaan op de mogelijkheid op basis van de veranderende wereld, de praktijk waarin iets misschien toch niet helemaal werkt, het beleid bijgestuurd kan worden.

Overigens is het wel van belang dat mocht er binnen de opgavenraad overeenstemming zijn over de nut/noodzaak van het opnemen van deze 'petearbeamen' in beleidvandezetijd, hier ook daadwerkelijk op gestuurd wordt.

Om invulling te geven aan het zijn van een lerende organisatie, kan deze voor de succesfactoren van het IMF opgestelde 'suksesbeamen' in de loop van de tijd ook aangevuld worden met andere binnen provinciale projecten ervaren succesfactoren. Op deze manier wordt geborgd dat wat wij binnen de ene opgave leren en als positief ervaren, ook eventueel meegenomen kan worden bij realisering van projectonderdelen in een andere opgave.

Overige concrete vervolgstappen:

- Bij verdere uitwerking van het komen tot een integraal voorstel voor de toekomstige werkwijze om opgaven te koppelen aan de gebiedsgerichte aanpak van Streekwurk, kan dit document betrokken worden.

- In de op te stellen startnotitie bijhorend bij coalitieakkoord resultaat 34 (vermindering beleid en regels) kunnen de in dit document beschreven succesfactoren van het IMF mogelijk ook meegenomen worden. Hierbij valt onder andere te denken aan 'ontschotting'.
- Bij het verder uitwerken van het opleidingsaanbod binnen OvdT zou een (verplichte) opleiding opgenomen moeten worden aansluitend op de bedrijfsvoeringsvisie die inzet op het worden van een flexibele, integraal en omgevingsgerichte denkende werknemer.

Door deze zogenaamde 'ontschotting' wordt er vanuit de provincie meer burgergericht gedacht. Opgaven zijn niet tot één sector beperkt, maar zijn vaak sectoroverstijgend. Voor de provinciale vaak nog wel sectoraal denkende ambtenaren vraagt dit overigens wel een omslag in de manier van denken en werken. Nog niet alle voormalige beleidsafdelingen bij de provincie staan in de stand van ontschot willen of durven zijn.

BIJLAGE I PETEARBEAMMEN FAN IT SUKSES