

Governancepaper NPRZ

1. Aanleiding en vraagstelling

Met het NPRZ hebben overheid en partners gekozen voor een bijzonder publiek-privaat samenwerkingsverband. De vormgeving van het bestuur is zeldzaam in Nederland: een vorm van een 'multi-level governancestructuur' van overheid (gemeente, Rijk) en vertegenwoordigers van publiek-private en private organisaties (woningcorporaties, onderwijsinstellingen, bedrijfsleven, zorginstellingen en bewoners). Kernkwaliteiten van de organisatievorm zijn gezamenlijke visie, slagkracht en een voor bewoners herkenbare boodschap en uitvoering.

De bijzonderheid zit 'm ook in de wijze waarop de uitvoering is georganiseerd. Bewust is gekozen voor een programmaorganisatie, geleid door een krachtige en gezaghebbende programmadirecteur. Deze keuze heeft als consequentie dat bestuur en programmadirecteur samen optrekken; niet in een klassieke hiërarchische relatie, maar in een waar sprake is van gezamenlijk optrekken: bestuur en programmadirecteur werken samen voor het programma.

Het programma functioneert nu ruim vier jaar. Periodiek staat het bestuur stil bij het eigen functioneren en bepaalt het op basis daarvan welke mogelijke verbeteringen dienen te worden doorgevoerd.

Op 22 augustus 2016 heeft het bestuur opnieuw het eigen functioneren tegen het licht gehouden. De uitkomsten van deze zelfevaluatie zijn overall positief. Tegelijkertijd is een aantal verbeterpunten genoemd, waaronder de opgave tot het op schrift stellen van een scherper en eenduidiger beeld van de werking van de governance van het programma. In het bijzonder gaat het hierbij om het expliciteren van de rol van het bestuur, onder andere in de richting van de directeur en het programmabureau¹.

2. Structuur, rolverdeling en werkwijze

Structuur

Na de ondertekening van het Nationaal Programma is er parallel aan het opstellen van een eerste uitvoeringsplan, op hoofdlijnen een governancestructuur uitgewerkt. Deze structuur heeft in de periode (2012-2014) goed gewerkt en wordt, met een paar kleine aanpassingen, voortgezet in de periode 2015-2018.²

¹ Zie het verslag van de zelfevaluatie van het bestuur van 22 augustus jl.

² Zie bijlage

Bij de inrichting van de governance is een aantal uitgangspunten geformuleerd:

- een breed gedragen samenwerking met voldoende slagkracht voor de dagelijkse aansturing;
- een programmadirecteur die uitvoering waar kan maken door met gezag en doorzettingsmacht te kunnen opereren.

De status van het bestuur en het programmabureau is bewust niet juridisch geregeld. De positie van het bestuur is daarmee principieel anders dan het bestuur van een juridisch vormgegeven publieke of private organisatie. In de zelfevaluatie van 22 augustus jl. formuleerde het bestuur de eigen positie als volgt: "het bestuur geeft richting en is buitenboordmotor, forceert doorbraken en vormt coalities. Het bestuur maakt ruimte in het veld voor de samenwerking met de partners en bevordert daarmee de integraliteit van de aanpak". Daarbij geeft het bestuur aan geen behoefte te hebben aan het juridisch formaliseren van de eigen rol en die van het programmabureau.

Rolverdeling bestuur en programmadirecteur

Kijkend naar wat deze rolopvatting betekent voor de relatie bestuur en programmadirecteur en teruggrijpend op een van de twee uitgangspunten die bij de inrichting van de governance zijn geformuleerd ("een programmadirecteur die uitvoering waar kan maken door met gezag en doorzettingsmacht te kunnen opereren"), is de conclusie dat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van bestuur en programmadirecteur enerzijds duidelijk zijn te onderscheiden, maar dat er anderzijds in de activiteiten van het bestuur en van de directeur onvermijdelijk een grote overlap zit. Daarmee zit in de wisselwerking een zekere paralleliteit.

Het bestuur stelt de koers vast en is de opdrachtgever van de programmadirecteur en het programmabureau. De koers en de opdracht zijn vastgelegd in een door het bestuur geaccordeerd 4-jarig uitvoeringsplan. Daarnaast beoordeelt het bestuur het functioneren van de programmadirecteur en heeft het bestuur zeggenschap over de personele samenstelling van het programmabureau.

De programmadirecteur doet het voorstel voor de koers en de opdracht richting het bestuur, draagt na accordering verantwoordelijkheid voor het doen uitvoeren van het uitvoeringsprogramma en heeft daartoe de beschikking over een bureau dat hij zelf direct aanstuurt.

In de kern zit hier het onderscheid.

De overlap zit 'm in het optreden in het veld, in het onderhouden van relaties en in de communicatie over het programma of zaken die daaraan gerelateerd zijn. Hier wordt de vraag over hoe de verhoudingen precies liggen, relevant. Overigens ligt in de praktijk van het NPRZ deze vraag niet continu 'op tafel'; het gaat in bijna alle gevallen vanzelf goed. Waar het

spannend wordt, betreft het vraagstukken of dossiers waar gevoeligheid in zit, binnen het bestuur en/of naar buiten.

De rolinvulling die van bestuur en programmadirecteur gevraagd wordt, maakt het onmogelijk en onverstandig om de bevoegdheden over deze twee partijen op papier 'dichtgetimmerd' te verdelen. Met de huidige beschrijving van de governance zou kunnen worden volstaan. Veeleer is het verstandig om aanvullend hierop een beperkt aantal duidelijke spelregels af te spreken die ervoor zorgen dat de samenwerking 'gedoebestendig' kan worden ingevuld. Er is immers om goede redenen gekozen voor de huidige vormgeving van het programma, ook wat betreft de governance; inzet was te werken buiten (doch met) de staande structuren en ook buiten de klassieke, hiërarchische sturingslijnen. Dat zit ook besloten in de keuze voor het innovatieve model van multi-level governance.

Het aantal spelregels is overigens overzichtelijk:

- vertrekpunt is dat bestuur en programmadirecteur onderkennen dat er onderscheidende rollen zijn en tegelijkertijd dat de overlap een gegeven is. Ten aanzien van de verschillende rollen, betekent dit dat:
 - het vastgestelde Nationaal Programma Zuid Werkt! (2011) en de op basis daarvan vastgestelde uitvoeringsplannen voor zowel bestuur als directeur leidend zijn;
 - het bestuur als opdrachtgever en escalatieniveau bestuurt en tegelijkertijd als toezichthouder beziet hoe de uitvoering gestalte krijgt. Een koersbepalende en actieve rol van het bestuur derhalve, die enerzijds op inhoud besluitnemend en adviserend is en richting programmadirecteur (in de beslotenheid van overleg van het bestuur en programmadirecteur) beoordelend is (en daarmee de inhoudelijke kant van de werkgeversrol vervult) en anderzijds, waar nodig en/of nuttig in het veld, meewerkend is;
 - de programmadirecteur van het bestuur de ruimte krijgt voor het uitoefenen van gezag en doorzettingsmacht en die tevens grote ruimte heeft in de wijze waarop hij dit invult; hij de eerst aangewezen is om het programma in het veld te vertegenwoordigen en de opdracht heeft om als 'honest broker' al hetgeen te doen dat nodig is om de opgaven, zoals die zijn vastgelegd in het uitvoeringsplan, te doen realiseren. De programmadirecteur onderhoudt hiertoe zelfstandig de relevante contacten, zonder dat daartoe continu toestemming van het bestuur hoeft te worden verkregen;
- de opgave tot tijdige afstemming over 'wie wat doet' op strategische of kritische dossiers; dit heeft zowel betrekking op de vraag of het bestuur en/of de programmadirecteur het voortouw neemt bij een strategisch dossier, als op wie namens het NPRZ over een strategisch of kritisch dossier de woordvoering doet. Wat strategisch of kritisch is, en buiten de evidente verdeling van de te onderhouden relaties met achterbannen van bestuursleden valt, is vooraf moeilijk te bepalen. In de bestuursvergaderingen dient hiervan een actueel beeld te worden gevormd en kunnen op basis daarvan goede afwegingen gemaakt worden.

In combinatie met een open en proactieve houding zowel binnen als buiten de bestuursvergaderingen, moeten keuzes hieromtrent zorgvuldig gemaakt kunnen worden, waarbij gezien de gewenste uitoefening van doorzettingsmacht blokkades richting de programmadirecteur moeten worden voorkomen van wie anderzijds wijsheid wordt betracht in de uitoefening daarvan;

- het bij voorbaat accepteren dat het soms niet loopt zoals gewenst en dat het in de relatie tussen bestuur en programmadirecteur kan schuren. Opgave hierbij is deze zaken tijdig en in openheid met elkaar te bespreken, soms in de collectiviteit (het gehele bestuur of delen daarvan met de programmadirecteur), soms een-op-een.

Een bijzonder punt is de bestuurdersaansprakelijkheid. Hoewel het NPRZ geen juridische structuur heeft, kan er richting bestuursleden (en het programma) wel sprake zijn van een risico op aansprakelijkheid. Het bestuur presenteert zichzelf immers als bestuur en kan in die hoedanigheid door derden worden aangesproken, ongeacht de vraag of het bestuur of het programma een juridische entiteit zijn. Bezien moet worden of hiervoor specifieke (aanvullende) voorzieningen dienen te worden getroffen (bijvoorbeeld in de vorm van een bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering). Dit zal nader moeten worden onderzocht en er zal per individueel bestuurslid, voor de programmadirecteur en het -bureau bekeken moeten worden wat dit precies betekent. Niet alle bestuursleden opereren immers vanuit een professionele 'moederorganisatie' van waaruit een mogelijke aansprakelijkheid is afgedekt.

Positie bestuursleden

De leden van het bestuur zijn afkomstig uit kringen van de partnerorganisaties van het NPRZ. In de uitwerking van de governance is hun rolinvulling als volgt omschreven³: "De leden van dit bestuur opereren mede namens de andere organisaties uit hun pijler, zorgen voor mandaat en zijn aanspreekpunt voor de dagelijkse aansturing, zodat patstellingen worden voorkomen en doorbraken mogelijk zijn".

De praktijk leert dat aan deze opgaven verschillende interpretaties gegeven worden. Niet alle leden van het bestuur zijn werkzaam bij of werken voor een specifieke deelnemende organisatie of sector (zie bijvoorbeeld de positie van de vertegenwoordiger van het bedrijfsleven). Daar waar dit wel het geval is (zoals bij de woningcorporaties), hebben de bestuurders te maken met autonome zusterorganisaties. Voor het Rijk, het onderwijs, de zorgwerkgevers, en de gemeente gelden vergelijkbare vraagstukken. De vraag kan rijzen wat "het opereren namens de andere organisaties uit de pijler" en "het hebben van mandaat" precies betekenen.

Het zijn van vertegenwoordiger en het hebben van mandaat is voor de bestuursleden die namens een bepaalde sector spreken relatief overzichtelijk: zij zitten met instemming van de

³ Zie bijlage

betreffende organisaties in het bestuur van het NPRZ, hebben mandaat om mede namens hen een vooraf overeengekomen inbreng te leveren of toezegging te doen. Daarmee is ook direct duidelijk dat deze vertegenwoordigers nooit eigenstandig kunnen bepalen wat de inbreng namens de pijler als geheel is en dat zij op basis van hun formele rol en op basis van gezag, netwerk en draagvlak de benodigde inzet moeten organiseren. De combinatie van gezag, netwerk en draagvlak moet de bestuurder van een pijler in het bestuur enige vrijheid bieden om tot op onderdelen afwijkende afspraken te komen als de gezamenlijkheid daarom vraagt.

Voor bestuursleden die niet namens aanwijsbare organisaties in het bestuur zitting hebben, ligt de invulling van de vertegenwoordiging anders. In dit geval ontbreekt het formele mandaat om de achterban te vertegenwoordigen. Niettemin kunnen deze bestuursleden hun vertegenwoordigende rol met mandaat vervullen, mits zij - gelijk hun collega's - met gezag, een goed netwerk en stevig draagvlak in/richting hun achterban opereren.

Van belang is de verschillende posities die bestuursleden hebben te onderkennen en oog te hebben voor de verschillen in rolinvulling die dit met zich meebrengt.

Richting de achterban van de verschillende bestuursleden is overigens een goed samenspel van een individueel bestuurslid, de programmadirecteur en de voorzitter van bestuur zeer belangrijk. Indien noodzakelijk kan door een goed getimede inzet van de burgemeester als voorzitter van het bestuur, de kans op het realiseren van de gewenste impact veelal vergroot worden.

Werkwijze

Startpunt voor het NPRZ vormde het rapport van Deetman/Mans, waarin de hoge urgentie voor de aanpak van de vraagstukken in Rotterdam Zuid bevestigd werd. Op basis van een uitvoeringsplan wordt in termijnen van 4 jaar gewerkt aan de realisatie van een nieuw perspectief voor Rotterdam Zuid. Een perspectief waarin opleidingsniveau, arbeidsparticipatie en woonkwaliteit in 2030 stijgen naar het gemiddelde van de vier grote steden in Nederland. Jaarlijks wordt de voortgang van het uitvoeringsplan in een schriftelijke voortgangsrapportage in beeld gebracht en verantwoord. Deze jaarlijkse rapportage bevat ook de inzet voor de bijsturing.

Het effect van het uitvoeringsplan en de jaarlijkse terug- en vooruitblik kan voor het NPRZ worden versterkt wanneer deze een stevigere positie krijgen in de werkwijze van het NPRZ. Ook als het gaat om de rolverdeling tussen bestuur en programmadirecteur/-bureau. Een scherpere inhoudelijke bespreking ervan, met name op hetgeen daarin is afgesproken, geeft duidelijkheid en een grond aan partijen om elkaar aan te spreken, ook in de bestuursvergaderingen.

Het bovenstaande sluit aan bij een van de bevindingen uit de zelfevaluatie van het bestuur. Hierin kwamen het verhogen van het commitment en het opereren over de grenzen van de individuele sectoren heen als verbeterpunten naar voren. Dit werd door het bestuur als volgt geformuleerd: "Zonder bevoegdheden in elkaars domein te willen hebben is het (voor

bestuursleden onderling) wel gewenst om met elkaar mee te denken, elkaar uit de wind te houden en elkaar te steunen in het vinden van de ruimte in eigen achterbannen”.

Het gebruik van meerjarige uitvoeringsplannen en een jaarlijkse bespreking en bijsturing van de voortgang, zijn in de bestaande programma's die een multi-level governance opzet kennen (zoals bij de Deltacommissaris en de Nationaal Coördinator Groningen) samen met onder andere het hebben van een stevige trekker en voldoende financiële middelen, bepalende randvoorwaarden voor het slagen van deze vorm van samenwerking en het realiseren van de doelstellingen die hiermee worden beoogd.

Voor het NPRZ volstaat de huidige systematiek van het vierjaarlijkse uitvoeringsplan en de jaarlijkse voortgangsrapportage. Het toevoegen van een nieuwe rapportage is niet nodig; voorkomen moet worden dat het programma zich verliest in het scheppen van een papieren werkelijkheid. Het gaat vooral om het gebruik van de bestaande documenten: deze moeten scherper worden besproken en moeten gericht zijn op het verkrijgen van inspanning. Hiermee kan de sturing van de uitvoering beter geschieden; onder andere omdat meer bewust een kader en een mandaat worden afgegeven aan de programmadirecteur en de ondersteunende organisatie.

BIJLAGE

Structuur, werkwijze en rolverdeling Nationaal Programma

Partneroverleg NPRZ

Het Nationaal Programma is een werkwijze/structuur met het partneroverleg van alle ondertekenaars aan het hoofd. Het partneroverleg NPRZ bestaat uit (bestuurlijke) vertegenwoordigers van alle ondertekenaars. Het partneroverleg komt in principe één à tweemaal per jaar bijeen onder voorzitterschap van de voorzitter van het bestuur. Het partneroverleg stelt het uitvoeringsplan vast, waardoor input, verantwoordelijkheden en verplichtingen worden gedefinieerd. De eerste keer is dat in het voorjaar van 2012 gebeurd, de tweede keer in januari 2015. Elke vier jaar wordt een nieuw uitvoeringsplan vastgesteld. Tussentijdse aanpassingen moeten door het partneroverleg worden vastgesteld. Voornemen is elk jaar de voortgang van het programma in het partneroverleg te bespreken aan de hand van een voortgangsrapportage van de programmadirecteur.

Deze partner overleggen worden echter tot op heden niet georganiseerd, omdat alle partners in de aanloop naar de voortgangsrapportage worden betrokken en daarom al op de hoogte zijn van en zich verbonden hebben aan de inhoud van hun eigen pijler. Gezien de omvang van het aantal deelnemende partners, van de rapportage en de onmogelijkheid van een goede bespreking in een acceptabele tijd, wordt voorgesteld de verplichting van jaarlijks partneroverleg te laten vervallen.

Bestuur NPRZ

Voor de dagelijkse aansturing en besluitvorming en het snel kunnen schakelen met de programmadirecteur is een bestuur noodzakelijk. Dit bestuur van het NPRZ is samengesteld uit het partneroverleg. De verschillende pijlers in het partneroverleg zijn hierin gelijkwaardig vertegenwoordigd. De leden van dit bestuur opereren mede namens de andere organisaties uit hun pijler, zorgen voor mandaat en zijn aanspreekpunt voor de dagelijkse aansturing, zodat patstellingen worden voorkomen en doorbraken mogelijk zijn. Het bestuur van het NPRZ wordt voorgezeten door de coördinerend gemeentelijk bestuurder. Hij vertegenwoordigt samen met een vertegenwoordiger van het Rijk de overheid in het bestuur NPRZ. De samenstelling van het bestuur wordt jaarlijks geëvalueerd. Uit de evaluatie van 2016 is voortgekomen dat het bestuur wordt uitgebreid met een vertegenwoordiging uit het veiligheidsdomein (Openbaar Ministerie) en uit de sector Kunst & Cultuur. De vertegenwoordiging van het bedrijfsleven wordt met een tweede vertegenwoordiger versterkt.

Daarmee zijn in het bestuur van het NPRZ naast de overheid (1x gemeente en 1 x Rijk) de volgende partijen vertegenwoordigd:

- de corporatiesector (1x);
- de onderwijssector (1x);
- het bedrijfsleven (2x);
- de zorgsector (1x);
- de bewoners (1x);
- kunst & cultuur (1x);
- veiligheid (1x).

De programmadirecteur woont de vergaderingen van het bestuur van het NPRZ bij. De programmadirecteur is verantwoordelijk voor de integrale uitvoering van het programma en legt hierover verantwoording af aan het bestuur. Voor de uitvoering en de voortgang van het NPRZ kan elk van de sectoren een 'tafel' organiseren waar betrokken organisaties (ook nieuwe) uit deze sector kunnen aanschuiven. In de 'overheidstafel' wordt ook zorg gedragen voor afstemming met andere overheidslagen, namelijk Rijk en provincie.

In totaal bestaat het NPRZ-bestuur uit tien personen en inclusief bestuurssecretaris zijn het elf personen. De functie van bestuurssecretaris is belegd bij (het bureau van) de programmadirecteur. Alle leden van het NPRZ-bestuur zijn gemandateerd door hun pijler en zijn ook verantwoordelijk voor het informeren van hun 'achterban'. De bestuursleden hebben in hun pijler dus de verantwoordelijkheid om voldoende mandaat te organiseren. Daarbij worden ze organisatorisch ondersteund door de programmadirecteur.

Het bestuur komt zes keer per jaar bij elkaar, en zoveel vaker als nodig is voor de voortgang van het programma. Het bestuur stelt het werkprogramma en de daarbij behorende begroting/financiële paragraaf (jaarlijks) vast, bespreekt de voortgang van dat programma en is het aanspreekpunt voor de programmadirecteur. De directeur van het programma heeft naast de besprekingen in het bestuur regelmatig overleg met de afzonderlijke leden van het NPRZ-bestuur.

NPRZ-bestuursleden hebben met ingang van mei 2019 een zittingstermijn van minimaal 3 en maximaal 5 jaar, afhankelijk van wat hun achterbannen indien aanwezig of het bestuurslid zelf prefereren. Deze termijn kan eenmaal met minimaal 3 en maximaal 5 jaar worden verlengd. Dit gebeurt op basis van de motivatie van het betreffende bestuurslid. Bij bestuurders zonder achterban besluit het bestuur tot aanstelling of verlenging, waarbij een gewone meerderheid voldoende is. Indien er een even aantal stemmen is, geeft de voorzitter de doorslag.

Programmabureau

Het programmabureau bestaat uit een directeur, ondersteund door een klein team van vijf medewerkers. Het bureau ondersteunt alle partijen die gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de uitvoering van het Nationaal Programma Rotterdam Zuid. Over de omvang en samenstelling van dat team beslist het NPRZ-bestuur op voordracht van de directeur, waarbij moet worden aangetekend dat, indien het om aanstellingen bij de gemeente gaat, de gemeentesecretaris hieraan zijn goedkeuring verleent. De directeur en (delen van het) team werken voor het bestuur. Voor zover niet elders gefaciliteerd, zijn zij rechtspositioneel aangesteld bij de gemeente. Partners kunnen ook capaciteit inzetten vanuit hun eigen werkorganisaties. *Het programmabureau staat dus naast de aangesloten organisaties en is daar onafhankelijk van.*

De directeur NPRZ legt verantwoording af aan het NPRZ-bestuur. De directeur heeft rechtstreeks toegang tot de leden van het NPRZ-bestuur, is verantwoordelijk voor de integrale uitvoering van het NPRZ en spreekt partijen op hun verantwoordelijkheid aan. De directeur zorgt voor een adequate monitoring van het programma en agendeert/signaleert knelpunten bij het bestuur. De directeur draagt zorg voor het draagvlak bij de partners, ook in de contacten met de relevante departementen.

Financiën programmabureau

De partners dragen samen de kosten van de personeelsposten en het werkbudget van het programmabureau. De helft is voor rekening van de gemeente en de andere helft is verdeeld over de andere partners. De inzet van medewerkers vanuit de partners wordt in natura door betrokken partners ingevuld. De kosten voor inkoop van diensten (backoffice) en de huisvesting worden door de gemeente gedragen. De gemaakte kosten passen tot op heden ruim binnen het budget zoals vastgesteld door het bestuur.

Verhouding met rijksoverheid

In de programmaorganisatie wordt direct geschakeld met de betrokkenen bij de rijksoverheid. Daarnaast is, met enige frequentie, sprake van bestuurlijk overleg door een vertegenwoordiging van het College van Burgemeester en Wethouders van Rotterdam met de Minister van BZK. Afhankelijk van de aard van het overleg kunnen (naast de eventuele deelname van de burgemeester die tevens voorzitter is van het NPRZ-bestuur) een bredere afvaardiging vanuit het NPRZ-bestuur en de projectdirecteur aan dit overleg deelnemen.

Stuurgroep Zuid

Onder leiding van de burgemeester komt de stuurgroep Zuid met de drie betrokken vakwethouders (SOI, OJZ en WE) eens per drie maanden bijeen. De programmadirecteur is hierbij uitgenodigd en BCO/BPA organiseert de voorbereiding.

Directeurenberaad Zuid

Alle clusters zijn betrokken en aangehaakt bij het gemeentelijk deel van het NPRZ. Om het commitment van de betrokken partners vast te houden, moet de gemeente haar eigen inbreng en aandeel in het programma op orde hebben. Het directeurenberaad Zuid houdt daartoe de vinger aan de pols en houdt de aandacht van het concern voor Zuid op scherpte. De gemeentesecretaris is voorzitter van het directeurenberaad Zuid, deelnemers zijn de betrokken directeuren van zowel de clusters als de gebieden (Feijenoord, Charlois en IJsselmonde) en de directeur NPRZ. De secretarisfunctie is belegd bij BCO.

Nieuwe partners

De veelheid aan organisaties die op Rotterdam-Zuid actief is en de lange duur van het programma, maken dat er ook veranderingen kunnen/moeten optreden in de samenstelling van de overleggroep en/of bestuur. Voor voldoende slagkracht en reikwijdte is participatie altijd mogelijk (aan de 'tafels' waarin de sectoren vertegenwoordigd zijn), als dit ook een serieuze inzet van middelen en/of capaciteit met zich meebrengt. Hierin zal de programmadirecteur een rol spelen om aan het bestuur en de overleggroep voordrachten te doen.

Monitoring en verdere kennisontwikkeling

De doelen voor de lange termijn zijn gericht op de pijlers school, werk en wonen en hebben betrekking op structurele verbeteringen voor bewoners van Zuid en voor Rotterdam-Zuid als woon- en leefgebied. Deze alomvattende benadering van een groot gebied over traditionele sectoren heen en vanuit de partners zelf in een netwerk, maakt de gekozen aanpak bijzonder en ook de moeite waard voor anderen om er kennis van te nemen.

Het concretiseren van doelen en het monitoren van de voortgang van het NPRZ zijn goed gegarandeerd. Sommige vraagstukken zijn complex en moeilijk bij een specifieke partner onder te brengen. Het NPRZ faciliteert het proces om uiteindelijk zo efficiënt mogelijk met het beschikbare netwerk resultaten te boeken.

Bij het NPRZ is er sprake van programmasturing op een enorme schaal (veel beleidsterreinen en onderwerpen) en een verre horizon (tot en met 2031). Geslaagde blauwdrukken uit het verleden zijn eigenlijk niet beschikbaar. Wel spelen bij programmasturing de volgende afwegingen een rol:

- Formeel versus informeel.
- Eigen uitvoeringsorganisatie versus de partners het zelf in de praktijk laten uitvoeren.
- Sturen op deelprojecten versus sturen op samenhang (eerste sneller zichtbaar, tweede structureel).
- Beproefde aanpak versus verdere innovatie.

Ook bij het NPRZ is het van belang hierin telkens de juiste weg te vinden om de doelen dichterbij te brengen (in feite door praktische toepassing van het plan en toepassing van het do, check, act-principe). Voorkomen moet worden dat het reguliere werkpatroon bij de partners dominant wordt en dat de NPRZ-doelen en acties niet goed meer herkenbaar zijn en te abstract blijven. Maar ook dat er onvoldoende gebruik wordt gemaakt van simpele ideeën en recente lessons learned.